



LICENCE 3

COMMUNICATION & NEGOCIATION



Dr SEY Henri Joël
Maître Assistant UFRICA / UFHB

SYLLABUS

INDENTIFICATION DE L'ECUE

Intitulé de l'UE : OUTILS DE GESTION

ECUE : Communication et Négociation

DURÉE DU COURS

Le cours s'étendra sur trois (3) semaines en raison d'une partie par semaine et d'une durée de quatre (4) heures en moyenne. Les parties seront visibles par vous une fois que l'activité qui précède aura été achevée.

OBJECTIFS DE L'ECUE

- L'objectif général :

Connaître les impacts de la communication dans la négociation.

- Les objectifs spécifiques :

Première partie : Identifier / définir avec exactitude la communication et la négociation,

Deuxième partie : Déterminer les différentes variables agissant sur les acteurs et la communication,

Troisième partie : appliquer les stratégies de communication en vue de réussir la négociation.

MODE D'ÉVALUATION

À la fin de chaque partie, un quiz récapitulatif vous est proposé. La durée pour son traitement est de trente (30) minutes et une tentative vous est accordée. Chaque quiz compte pour 20% dans la moyenne finale de l'ECUE. À la fin du cours, une évaluation finale est proposée. La durée de traitement est de trente-cinq (35) minutes et une tentative vous est accordée. Tout comme les quiz, l'évaluation finale compte pour 40% dans la moyenne finale de l'ECUE. Pour valider cet enseignement, **il vous faut avoir une moyenne \geq à 10/20.**

LES PRÉ-REQUIS

Savoir lire et écrire.

ATTENTION !!!

Prière prendre toutes les dispositions utiles pour véritablement lire les parties du cours et une fois que vous aurez terminé et bien assimilé les notions, vous pouvez accéder aux différents quiz et évaluation.

Merci et bon cours à vous !!!

PLAN

<u>INTRODUCTION</u>	3
<u>PREMIÈRE PARTIE : DÉFINITION DES CONCEPTS (08 heures)</u>	4
I – Communication	4
I.1-Types de communication.....	4
I.2-Styles de communication.....	7
I.3-Canaux de communication.....	9
II – Négociation	12
II.1-Types de négociation.....	13
II.2-Styles de négociation.....	17
Quiz 1	18
<u>DEUXIÈME PARTIE : ACTEURS ET FACTEURS DE LA COMMUNICATION (04 heures)</u>	21
I - Acteurs de la communication	21
I.1-Variables physiques et sensorielles.....	21
I.2-Variables psychologiques.....	21
I.3-Variables cognitives.....	24
I.4-Variables sociales.....	24
II - Facteurs influençant la communication	25
II.1-Variables psychologiques.....	25
II.2-Variables cognitives.....	25
II.3-Variables sociales.....	26
Quiz 2	27
<u>TROISIÈME PARTIE : COMMUNICATION EN NÉGOCIATION (12 heures)</u>	29
I- Dimensions et dilemmes stratégiques en négociation	29
I.1-Dimensions de toute négociation.....	29
I.2-Tensions stratégiques.....	29
II- Communication en négociation	31
II.1-Communication : l'écoute active.....	31
II.2-Communication : la parole active.....	32
III- Processus d'une négociation efficace	35
III.1-Comment créer la séquence de négociation la plus efficace ?.....	35
III.2-Les priorités.....	36
<u>CONCLUSION</u>	40
Quiz 3	41
ÉVALUATION FINALE	45
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	48

INTRODUCTION

Depuis que les hommes vivent en société et interagissent ensemble, ils échangent des biens, des produits, ils vendent et achètent, ils conduisent des négociations et particulièrement des négociations commerciales. L'action de négocier et l'activité de négociation sont des activités consubstantielles à l'activité humaine, de fait aussi anciennes que celle-ci, particulièrement en ce qui a rapport aux échanges sociaux et économiques et au commerce. La négociation commerciale est donc un processus basé sur la communication. Les fondements de la négociation reposent sur la communication et l'échange.

La communication est un processus par lequel un émetteur, en général l'organisation, envoie un message commercial à un récepteur et en attend une rétroaction ou un feedback. En effet, la négociation commerciale est avant tout une démarche de communication où les parties recherchent une entente par des concessions mutuelles dans le but d'atteindre un but commun : souvent acheter pour l'une des parties et vendre pour l'autre. La communication consiste par ailleurs à transmettre un message d'une personne à une autre à travers la parole et le comportement. Par conséquent, la négociation est l'art de communiquer dans le but d'arriver à un accord commun qui répond à des besoins.

Ce module vous permettra de maîtriser l'ensemble des aspects de la communication afin d'élaborer une technique de négociation efficace.

PREMIÈRE PARTIE : DÉFINITION DES CONCEPTS (08 heures)

Objectif : *Identifier / définir avec exactitude la communication et la négociation.*

I - Communication

L'homme ne vit pas seul, c'est un être social qui communique en permanence. Communiquer consiste en ce qu'un **émetteur transmette un message vers un récepteur qui devient à son tour émetteur et transmet un message (feedback)**. La communication est donc un ensemble d'éléments en interaction (« système ») dans lequel tout comportement (verbal ou non) est porteur de signification et, comme tel, est interprété par l'ensemble des (personnes) impliquées.

I.1-Types de communication

a. La communication interpersonnelle

C'est une communication entre 2 personnes et entre lesquelles une série d'interactions va s'exercer au cours de l'échange, soit : • immédiatement : oralement ; • de manière médiate en direct : téléphone, visioconférence... ; • en différé : lettre, courriel...

b. La communication en direction d'un auditoire

C'est une situation de communication d'une personne à plusieurs personnes.

- Elle a été pensée depuis l'Antiquité greco-latine : *Gorgias, Aristote, Cicéron, Quintilien.*

- C'est le lieu par excellence de la *rhétorique*. • L'auditoire est réuni autour d'un intérêt commun : ex. une réunion publique. Dans ce type, l'art de convaincre est de mise notamment la persuasion. Elle vise à séduire, obtenir l'adhésion par le plaisir procure au récepteur et par le discours produit, le plus souvent en flattant l'image de l'autre et en instrumentalisant ses motivations. La persuasion ne joue, non plus, sur les capacités de raisonnement du récepteur mais sur ses ressorts psychologiques. *Remarque : c'est le procédé le plus couramment employé dans la communication commerciale.*

c. *La communication de groupe*

C'est une communication d'une personne à un groupe. Ses caractéristiques sont :

- il s'agit d'une situation de communication développée au sein des organisations : ex. la communication interne ;
- c'est un mode de communication qui peut être non verbal : le mailing, le mailing list, le publipostage, l'email ;
- c'est surtout un mode de communication qui s'appuie sur des mécanismes socioculturels particuliers :
 - la position du *leader* y est prédominante ;
 - les réseaux en sont un élément structurant ;
 - le contexte culturel (coupe du monde football), phénomènes de groupe (manifestations, rassemblements), rites (mardi gras, mariage...) en sont les temps de rencontres ;
 - la position de l'individu dans le groupe y est bien identifiée : le président de séance, les invites, les experts... ;
 - le rôle de chacun (comportements attendus dans un contexte donné) y est spécifique : répartition de la prise de parole dans le groupe. *Rem. Ne pas confondre la communication de groupe avec la communication des groupes en direction d'autres groupes (groupement d'assureurs s'adressant aux entreprises du bâtiment).*

Au sein du groupe (entreprise, institution...), la communication interne assure des objectifs spécifiques dans un cadre précis :

- elle vise à construire une motivation à partager : commerce, solidarité, but à atteindre ;
- elle vise à une efficacité managériale : identifier les rôles dans le groupe, partager des objectifs communs au sein de l'organisation.

Problématiques principales de la communication interne :

- gestion des ressources humaines
- gestion de l'information et circulation de l'info.

Axes de travail à privilégier :

- processus psychosociaux, interactions individus/ objectifs ;
- processus de circulation de l'information.

d. La communication de masse

C'est une communication qui s'exerce par l'intermédiaire des médias de masse (radio, télévision, cinéma, internet, affichage) : *les mass média*.

- On parle alors d'audience large et hétérogène.
- L'intérêt de ce type d'information est sa capacité à traiter l'immédiateté et le caractère événementiel des situations.

Les mass media sont le relais de la communication des grands événements : la coupe du monde de football, les élections présidentielles...

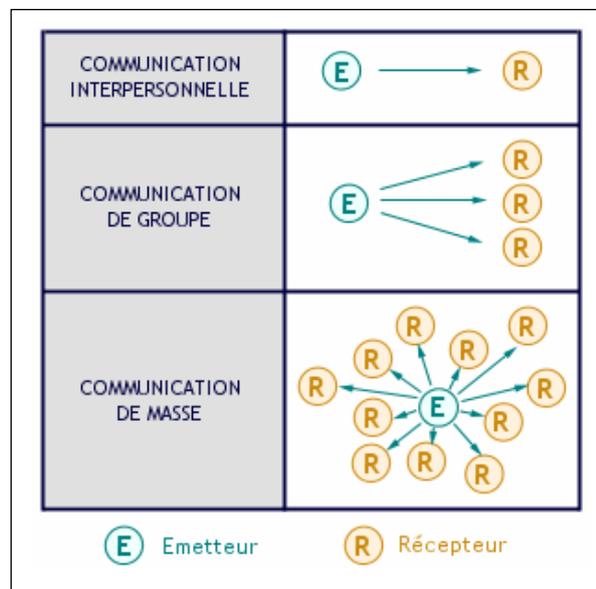
La communication d'organisation a organisation médiatisée par une organisation : le Téléthon, le Sidaction... (Les principaux moyens de communication de masse sont la télévision, la radio, la presse, l'affichage, le cinéma, Internet).

Remarque : Faire la différence entre l'organisation énonciatrice du message et le locuteur du discours :

Exemple

Le pseudo-scientifique pour une publicité pour un dentifrice ou la *star* pour une publicité pour un déodorant.

Confusion possible des deux (domaine du politique, discours présidentiel télévisé).



I.2-Styles de communication

À chacun son style de communication. Les manières de communiquer varient en fonction d'une infinité de critères et de facteurs, et la culture y tient une place prépondérante.

a. Typologie des différents styles de communication

En dépit des différences culturelles, certains chercheurs et théoriciens ont cherché à définir des styles de communication valables pour tous, sans distinction de pays ou de secteurs d'activité par exemple. Une des typologies les plus reconnues est celle de William M. Marston, qui a identifié quatre styles de communication bien spécifiques, souvent désignés par l'acronyme **D.I.S.C.** :

- **D**ominant ou directif

Le style de communication directif est axé principalement sur les tâches et la prise de décision ; l'individu dominant se montre rapide et efficace, n'hésite pas à s'engager dans le conflit et s'intéresse avant tout aux résultats.

- **I**nfluent ou enthousiaste

Davantage orienté relation, l'individu influent ou enthousiaste cherche à convaincre son auditoire, communique beaucoup et fréquemment et ne cache pas ses émotions.

- **S**table ou coopératif

Le style de communication stable ou coopératif est également axé en priorité sur la relation et est caractéristique des personnes empathiques, à l'écoute des autres et en recherche de dialogue et de consensus.

- **C**onforme ou structuré

Le style conforme ou structuré est orienté tâches et se conforme à la règle, exige des informations et des preuves et n'apprécie pas les zones d'incertitude.

Bien sûr, chaque individu ne correspond pas nécessairement à un de ces quatre styles de communication et il arrive de retrouver certaines caractéristiques de différents styles chez une même personne. Il s'agit davantage de grandes orientations que d'une règle d'or.

Il est important de se connaître soi et d'avoir identifié les caractéristiques de son propre style de communication. C'est pourquoi, avant même de s'intéresser à la manière de communiquer de ses collaborateurs, il est important de se connaître soi et d'avoir identifié les caractéristiques de son propre style de communication.

b. Maîtriser la communication interculturelle

Le fait de savoir identifier les différents styles de communication à travers les cultures relève du domaine de la communication interculturelle, c'est-à-dire de l'étude de la communication interpersonnelle entre individus de cultures différentes. Cela permet non seulement d'adopter une communication plus efficace vis-à-vis de ses clients et partenaires étrangers mais également parce que cela permet d'éviter les faux-pas culturels. La communication interculturelle permet d'être plus efficace vis-à-vis de ses clients et partenaires étrangers et d'éviter les faux-pas culturels.

Les professionnels qui se montrent capables d'adopter le style de communication de leurs interlocuteurs issus d'autres cultures constituent une véritable richesse. C'est donc une compétence relativement indispensable pour quiconque souhaite communiquer, négocier, travailler ou même diriger à travers les cultures.

c. Exemples pratiques : Chine, États-Unis et Brésil

Si l'on devait essayer de caractériser le style de communication des Chinois par exemple, on pourrait dire qu'il se situe à mi-chemin entre le style conforme et le style stable de Marston.

En effet, une grande importance est accordée à la relation en **Chine** et à la notion de confiance dans les affaires. Les Chinois sont bien souvent dans la recherche d'un consensus dans la mesure où il s'agit d'une culture de la face au sein de laquelle aucun des interlocuteurs ne doit ressortir humilié d'une négociation – d'où le fait qu'il leur soit très difficile de donner une réponse négative.

De plus, les Chinois ont également la réputation de se montrer impassibles et de cacher leurs émotions, tout en étant très attachés aux résultats et à l'atteinte des objectifs.

Les Chinois ont la réputation de se montrer impassibles et de cacher leurs émotions

Aux États-Unis au contraire, on pourrait qualifier le style de communication des Américains de dominant : ces derniers sont en effet concentrés sur les résultats et cherchent avant tout à se montrer rapides et efficaces. En cas d'impasse, les Américains n'ont généralement pas peur de prendre des décisions et de « passer en force » s'il le faut, quitte à engager le conflit.

Les Américains n'ont généralement pas peur de prendre des décisions et de « passer en force » s'il le faut, quitte à engager le conflit

Enfin le style de communication des **Brésiliens** peut être qualifié d'influent ou d'enthousiaste. Préférant échanger à l'oral plutôt qu'à l'écrit, les Brésiliens peuvent se montrer parfois théâtraux et ne cachent pas leurs émotions, qui s'expriment librement à travers le langage corporel notamment.

Les Brésiliens peuvent se montrer parfois théâtraux et ne cachent pas leurs émotions

Au total, les styles de communication peuvent donc être caractérisés, dans une certaine mesure, en fonction du critère culturel. Toutes les formations interculturelles permettent de découvrir rapidement ces différents traits culturels ainsi que leurs conséquences sur la communication.

Cependant il faut garder à l'esprit qu'il ne s'agit que de grandes orientations et qu'il est important d'être à l'écoute des particularités de chaque individu en matière de communication.

I.3 - Canaux de communication

Pour bien appréhender la notion de canal de communication, vous devez concevoir le processus de communication comme un échange d'informations entre un émetteur et un récepteur. Dans ce schéma, le message a besoin d'une voie de communication pour transiter de sa source (l'émetteur) vers sa cible (le récepteur) : c'est ce qu'on appelle le canal de communication.

Le choix du canal de communication varie aussi en fonction des objectifs recherchés et de votre budget. Un spot publicitaire à la télévision ou à la radio coûte en effet davantage qu'une communication rapide et gratuite sur les réseaux sociaux. Les 7 canaux de communication principaux sont :

a. Les médias

La communication média concerne les actions menées au travers des médias traditionnels comme la presse, la radio, la télévision, le cinéma ou l'affichage.

La presse est le média le plus accessible. Toutefois, la sollicitation à des journalistes doit être motivée par une véritable information. Sans réelle information, les journalistes vous dirigeront certainement vers leur service publicité, qui, lui, est payant. La télévision, le cinéma, l'affichage et la radio sont des médias onéreux et pour être réellement efficace, une campagne dans les médias doit être répétée.

b. Les supports papier

Les supports papier, appelés aussi « print », regroupent les outils tels que le dossier de presse, le prospectus, le book ou encore le catalogue. Malgré l'avènement des solutions digitales, le « print » reste un canal de communication efficace dans certaines conditions, s'il est utilisé intelligemment. Si un outil comme le book peut être réalisé en version numérique, il est indispensable de disposer d'une version physique pour le distribuer aux prospects, aux clients, aux médias ou sur les salons.

c. Le site web

Aujourd'hui, toute entreprise, ou presque, a un site internet. C'est la vitrine et la porte d'entrée d'une structure. Posséder un site internet permet, en plus de faire connaître ses produits ou services et de les vendre, de communiquer avec l'autre. Sérieux, original ou totalement décalé, le site internet est le reflet de la personnalité d'une organisation.

d. Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux touchent en effet une audience considérable et offrent à une structure des opportunités incroyables en matière de visibilité. Ces réseaux permettent de communiquer et de créer un lien de proximité avec les membres de son réseau. Il existe de nombreux réseaux sociaux : Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, TikTok.

e. Le blog

Ouvrir un blog est une opération de plus en plus courante. Ce canal est en effet l'un des plus performants en matière de communication B2B. Un blog présente deux atouts majeurs. Premièrement, alimenter un blog en articles, en vidéos, en podcasts ou en infographies démontre votre savoir-faire, votre expertise et votre dynamisme. Deuxièmement, publier du contenu de qualité de manière régulière permet d'améliorer naturellement le référencement de son blog et, donc, de générer plus de trafic.

f. L'e-mailing

Une campagne d'e-mailing ou une newsletter possèdent de nombreux avantages, tels que la simplicité, la rapidité et le faible coût. Pour réussir sa communication par e-mail, il est cependant essentiel de prendre en considération quelques impératifs : l'e-mail doit être adressé aux bonnes personnes, l'e-mail doit être envoyé en nombre suffisant : seule un destinataire sur cinq ouvrira le message, l'e-mail doit être envoyé pour une véritable information.

g. Les salons et foires

Les salons et les foires sont d'excellents canaux de communication car ils permettent de rentrer en contact direct avec des visiteurs curieux et ouverts. En effet, ces visiteurs viennent spontanément car ils sont à la recherche d'informations ou de nouvelles solutions. Le salon donne l'occasion à l'exposant d'être particulièrement démonstratif en stimulant les cinq sens des prospects.

II – Négociation

C'est ensemble des démarches et des processus de communication ayant pour but de confronter les positions, points de vue, intérêts et attentes, dans le but de parvenir à un accord entre les parties concernées. Par extension, la négociation illustre l'art de commercer. Avec plus de précision, Anne Macquin explique que : « *Le mot négociation vient de negotiatio, commerce. Initialement donc, il désignait les différents entretiens qui jalonnent la vie commerciale et ont pour but de dégager des accords, qu'il s'agisse d'accords d'achat/vente ou de troc par exemple. Progressivement, le terme a pris une seconde signification. Il a été associé à la notion de conflit. La négociation a alors été appréhendée comme un mode de résolution des conflits, comme une des alternatives possibles à l'usage de la force, à l'instar de la médiation ou de l'arbitrage.* » Selon l'Équipe Perspective monde (Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945 - École de politique appliquée - Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke, Québec, Canada)

La négociation est un processus de communication et d'échanges entre au moins deux parties dont l'objet concerne l'organisation d'une relation ou le règlement d'une problématique entre celles-ci. Le processus de négociation peut s'inscrire dans un rapport de coopération entre les parties ou dans un rapport de compétition. Il est fréquent que lors d'une négociation il y ait alternance entre ces deux types de rapports.

La négociation est un processus que l'on retrouve dans tous les rapports sociaux. Il est le principal mode non juridique de règlement pacifique des différends, sur le plan national comme sur le plan international. Traditionnellement, dans les sociétés démocratiques, les relations et conditions de travail font l'objet de négociations entre les parties patronale et syndicale.

L'analyse des négociations a conduit à la définition de plusieurs approches en négociation. Parmi les approches à prédominance compétitive la plus connue est la « négociation par position ». Elle consiste à établir et à défendre une position

en vue de réaliser des gains à la suite de concessions de l'autre partie ; rapport de force, dissimulation des informations, amplifications des demandes, telles en sont les caractéristiques.

II.1-Types de négociation

Sans le réaliser nécessairement, nous négocions tous les jours dans diverses situations. Toute décision peut nécessiter une négociation. Quel film irons-nous voir ? À quel restaurant irons-nous manger ? On ne négocie pas l'achat d'une voiture comme on va à l'épicerie. À l'épicerie, on prend un article sur l'étagère, on le met dans le panier, puis on paie le prix indiqué à la caisse. Il n'y a pas de négociation. Cependant, lorsqu'on achète une chaîne stéréo ou une télévision, on pourrait négocier le prix ou ce qui est compris (p. ex. la garantie, la livraison, l'installation). Dans le même ordre d'idées, l'obtention d'un emploi et la détermination du salaire et des conditions d'emploi nécessitent souvent une négociation. Ces situations ne comportent pas le même genre de négociation que si l'on achetait une entreprise ou une propriété de quelques millions de dollars. Plus les enjeux sont grands dans une négociation, plus il faut réfléchir au processus de négociation et s'y préparer.

a. La négociation distributive

On donne parfois le nom de « négociation fondée sur les positions » ou de « négociation intransigeante » à la négociation distributive. L'approche adoptée dans ce type de négociation ressemble au marchandage dans un marché public. Selon la stratégie de la négociation distributive, les parties adoptent souvent des positions extrêmes en sachant bien qu'elles ne seront pas acceptées, puis elles utilisent une combinaison de ruses, de feintes et de stratégies de la corde raide pour céder le moins possible avant de conclure une entente. C'est une négociation de type « gagnant-perdant » où chaque négociateur tente de gagner tout ce qu'il peut.

Habituellement, les parties ne négocient que sur un seul enjeu et ce qu'une partie gagne est perdu pour l'autre. Bien que les objectifs des parties soient directement

en conflit, le négociateur peut adopter un style de négociation compétitif ou coopératif dans une situation de négociation distributive.

- *Caractéristiques d'une stratégie de négociation distributive*

Une stratégie de négociation distributive est généralement appropriée dans les cas suivants :

- Les parties ne se connaissent pas très bien.
- Il est peu probable que les parties travaillent ensemble à l'avenir.
- Les négociations portent sur un nombre limité de points ou d'enjeux (p. ex. prix seulement).

- *Tactiques et techniques de négociation*

- Fixer des limites dès le début de la négociation : Selon cette tactique, le négociateur fixe ou centre la discussion sur un point en particulier, que ce soit un chiffre, une échelle ou un enjeu. Cette tactique exige d'être la première partie à faire une offre et que l'offre se situe au-delà ou à la limite des offres crédibles ou raisonnables dans les circonstances. Ce faisant, le négociateur fixe une marge de négociation apparente autour de cette première offre et cela est habituellement à son avantage.
- Feindre : Selon cette tactique, le négociateur induit l'autre partie en erreur en ne révélant pas ses vrais intérêts ou objectifs et en mettant l'accent sur des objectifs ou des intérêts qui ne sont pas réellement importants pour le négociateur. Il renonce ensuite à ces intérêts ou objectifs afin d'obtenir des concessions de l'autre partie sur les points qui sont réellement importants pour lui. De telles feintes permettent au négociateur de dissimuler le résultat final qu'il souhaite réellement obtenir ainsi que ses vrais intérêts.
- Faire des concessions trompeuses : Dans une négociation, les négociateurs font souvent des concessions de moins en moins grandes au fur et à mesure que les négociations approchent du résultat final recherché. En sachant cela, un négociateur peut induire l'autre partie en erreur en faisant des concessions qui convergent vers un point supérieur au résultat final recherché. L'autre partie

pourrait interpréter erronément le comportement du négociateur et croire que ce dernier a atteint le résultat final qu'il souhaitait obtenir et donc accepter de conclure une entente afin d'éviter de perdre le marché.

- Diviser la différence : Lorsque les parties en sont à une impasse, une solution possible est de diviser la différence (se rencontrer au milieu). Par exemple, s'il y a des offres de 600 000 F CFA et de 1 000 000 F CFA sur la table, le compromis serait de s'entendre sur 800 000 F CFA. Cette technique donne « l'impression » que l'entente était équitable.

- Ultimatum (p. ex. à prendre ou à laisser) : Cela se produit lorsqu'une partie prétend soumettre sa dernière offre. L'autre partie doit accepter l'offre, sinon les négociations prendront fin. En réalité, rien n'empêche l'une ou l'autre des parties de faire une autre offre plus tard..

- Se retirer de la table des négociations : Il s'agit une tactique classique dans les bazars et les marchés.

Si vous n'arrivez pas à obtenir le prix que vous voulez, vous pourriez feindre de vous éloigner et voir si cela motive l'autre partie à vous faire une meilleure offre. Il s'agit d'un bluff. Pour que cette tactique fonctionne adéquatement, vous devez réellement être prêt(e) à laisser tomber et à vous rabattre sur votre MSR.

- « Vous devrez faire une meilleure offre que ça » : Si vous dites à l'autre partie : « Vous devrez faire une meilleure offre que ça », souvent, elle vous fera une meilleure offre. Certaines personnes soutiennent qu'elles ne tiennent jamais compte de la première offre. Elles demandent simplement une meilleure offre, peu importe la première offre. Elles présument que la personne qui a fait l'offre a fait une demande excessive.

C'est une technique particulièrement utile lorsque l'autre partie fait la première offre, ce qui la force à recentrer les négociations sur un point plus près du résultat que vous recherchez.

b. La négociation intégrative

On donne parfois le nom de « *négociation fondée sur les intérêts* » ou de « *négociation à gains mutuels* » à la négociation intégrative. Il s'agit d'un ensemble de techniques qui visent à améliorer la qualité et la probabilité d'en arriver à une entente « gagnant-gagnant » avec les parties qui travaillent ensemble pour augmenter le nombre de ressources afin de maximiser les gains mutuels. Alors que la négociation distributive présume qu'il n'y a qu'une quantité fixe (c.-à-d. un « gâteau d'une grosseur fixe ») à diviser entre les parties, la négociation intégrative tente souvent de créer de la valeur pendant la négociation (c.-à-d. « agrandir le gâteau »). La négociation intégrative exige souvent qu'il y ait deux enjeux ou plus afin qu'on puisse faire des échanges. La théorie est que les parties ont souvent différents intérêts sous-jacents qui peuvent être intégrés ou réconciliés afin de créer des gains mutuels qui améliorent la situation des deux parties. Un négociateur peut adopter un style de négociation compétitif ou coopératif dans une situation de négociation intégrative.

- *Caractéristiques d'une stratégie de négociation intégrative*

Une stratégie de négociation intégrative est appropriée dans les cas suivants :

- Les parties se connaissent.
- Les parties devront probablement interagir de nouveau à l'avenir.

- *Tactiques et techniques de négociation*

- Mettre l'accent sur les intérêts et non sur les positions : Les « positions » représentent ce que veulent les négociateurs (le « quoi ») ; les intérêts sont la raison pour laquelle ils adoptent certaines positions (le « pourquoi »). Une partie découvre les intérêts de la partie adverse en posant des questions et en se mettant à la place de l'autre partie. C'est une occasion de trouver des solutions qui répondent aux intérêts sous-jacents.

Bien que les négociateurs qui tentent de trouver des solutions soient parfois prêts à divulguer leurs intérêts, n'oubliez pas que les négociateurs qui participent à une

négociation compétitive essaieront de découvrir quels sont vos intérêts sans nécessairement révéler leurs propres intérêts afin d'avoir un avantage.

- Agrandir le gâteau (c.-à-d. créer de la valeur) : S'il est parfois possible de faire du remue-méninge et d'augmenter les ressources qui peuvent être négociées. Si l'on augmente les ressources, alors les deux parties pourraient peut-être obtenir ce qu'elles veulent toutes les deux, ou à tout le moins trouver une solution de rechange suffisamment satisfaisante. Par exemple, un marchand de téléphones cellulaires ne serait peut-être pas prêt à réduire le prix du forfait, mais pourrait inclure la messagerie vocale et l'afficheur dans le forfait pour le même prix.

- Échange ouvert de renseignements : Cela se rapporte à la divulgation volontaire et franche de renseignements pour aider l'autre partie à comprendre vos intérêts sous-jacents, vos objectifs et vos priorités. Parfois, une chose considérée comme cruciale pour l'une des parties n'est qu'un compromis mineur pour l'autre, et vice versa.

- Marchandage : S'il y a deux enjeux ou plus en litige, les négociateurs pourraient faire une série d'échanges.

L'une des parties obtient sa priorité principale sur le premier enjeu et l'autre partie obtient sa priorité principale sur le deuxième enjeu..

- Critères objectifs : Au lieu de permettre que la négociation soit déterminée par un concours de pouvoir ou un rapport de forces, les négociateurs peuvent sélectionner un ou plusieurs critères objectifs sur lesquels ils se fonderont pour conclure une entente « équitable » (p. ex. valeur marchande).

II.2-Styles de négociation

Un négociateur peut adopter un style de négociation compétitif ou coopératif tant dans une situation de négociation distributive qu'intégrative.

a. Style de négociation compétitif

Les négociateurs qui adoptent un style compétitif veulent « battre » leurs adversaires. Ils font des demandes élevées, des menaces et peu de concessions. Ils

tendent généralement d'ébranler la confiance de leurs adversaires et cherchent à obtenir le maximum.

b. Style de négociation coopératif

Les négociateurs coopératifs veulent changer la nature des négociations et « travailler avec » leurs homologues pour rendre le processus plus coopératif. Au lieu de passer de position à contre-position à des compromis, les négociateurs tentent de déterminer quels sont leurs intérêts avant de proposer des solutions. Ils font de premières offres raisonnables, font montre de bonne foi et amorcent l'échange de concessions mutuelles.

Une fois que les intérêts sont déterminés, les négociateurs développent conjointement un grand éventail de solutions possibles, puis sélectionnent la meilleure. Les négociateurs coopératifs cherchent à conclure une entente équitable et juste.

DEUXIÈME PARTIE : ACTEURS ET FACTEURS DE LA COMMUNICATION (04 heures)

Objectif : *Déterminer les différentes variables agissant sur les acteurs et la communication.*

I - Acteurs de la communication

Le mot "acteur" ne doit pas être entendu au sens de comédien, mais désigne l'individu qui (ré)agit en situation. Acteur est donc plus proche d'action que de jeu théâtral.

L'acteur se définit par sa capacité à agir. C'est un individu ou un organisme, un groupe, une organisation (acteur collectif) qui a un intérêt et qui peut agir dans une problématique donnée. Les acteurs : ce sont les participants à l'échange, qui s'envoient mutuellement des messages. Les acteurs sont donc à tour de rôle « émetteur » et « récepteur ». Au travers de la communication, ces derniers cherchent à atteindre plusieurs objectifs : - Objectif informationnel : transmettre un message ; - Objectif relationnel : établir une relation (exemples : désir de produire une certaine image de soi, de s'intégrer dans un groupe, de convaincre l'autre...). Les acteurs sont déterminés par quatre types de variables : physiques et sensorielles, psychologiques, cognitives, sociales.

I.1-Variables physiques et sensorielles

Les caractéristiques physiques et sensorielles varient fortement d'un individu à l'autre : vue, audition, odorat, etc. peuvent présenter de grandes différences. Pour un individu donné, un accident, la maladie, l'âge, la fatigue, peuvent altérer de manière occasionnelle ou permanente ses différentes capacités sensorielles. Les acteurs doivent utiliser le mode de communication le mieux adapté à la situation.

I.2-Variables psychologiques

Tout individu qui communique est directement impliqué dans la situation de communication. Il est engagé à travers sa personnalité, son système de besoins et de motivations, ceux-ci pouvant être explicites, implicites, conscients ou non. Le champ de la psychologie est particulièrement étendu, et il est hors de question d'entrer ici dans le détail des mécanismes psychiques. Notre objectif consiste

essentiellement à proposer une approche globale, qui sera illustrée par différents exemples et exercices d'application de nature à rendre ces notions plus concrètes pour un public d'adultes en formation. Pour aborder ces processus psychologiques, nous ferons référence à l'approche de Kurt LEWIN :

a) - Modèle de LEWIN (ou théorie du champ)

Selon LEWIN, l'individu fonctionne comme un organisme sous tensions. Un individu x est soumis à des forces dues à des causes externes (environnement) et internes (besoins, attentes, etc.) Ces forces définissent un système de tensions. Toute tension génère un besoin spécifique : réduire ladite tension pour revenir à un état d'équilibre. La réduction des tensions détermine les comportements du sujet.

b) Théorie de l'équilibre cognitif (Fritz Heider)

Dans une situation donnée, un individu est confronté à des forces positives et négatives, ayant pour origine d'autres individus, des normes, des croyances, etc. Lorsqu'il y a conflit entre les besoins résultant de ces différentes forces (c'est à dire une impossibilité de satisfaire à la fois des besoins générant approche et évitement), l'individu va adopter un comportement visant au maintien ou au rétablissement de l'équilibre entre les forces en présence, sous peine de provoquer une tension interne qui mette en danger son équilibre psychique.

Exemple : l'individu X (Julie) et un élément A (Marc) (individu, norme, etc.) sont en relation positive. Cet élément A est lui-même en relation avec un élément B (fumer) (individu, norme, etc.). Selon la nature des relations entre les trois termes ainsi définis, la situation sera équilibrée ou non. Si elle ne l'est pas, X tendra à rétablir l'équilibre en modifiant certains termes de la relation : Si la relation entre Julie et "fumer" est positive, la situation est stable car équilibrée (+ par + donne +). Mais si la relation entre Julie et "fumer" est négative, la situation n'est pas équilibrée du point de vue cognitif. Pronostic théorique : apparition de comportements dictés par la structure, avec pour objectif le retour à une situation équilibrée. Voici une situation non équilibrée. Pour Julie, deux possibilités

cognitives seulement : soit elle modifie sa perception de Marc, à qui elle pourra par exemple reprocher son intransigeance, soit elle modifie sa représentation du comportement "fumer", en admettant que Marc a de bonnes raisons de fumer, que par ailleurs il a de très nombreuses qualités, qu'il "fait quand même des efforts..." etc.

c) La dissonance cognitive

Le principe, élaboré par Léon FESTINGER en 1957, peut se résumer ainsi : l'existence simultanée d'éléments de connaissance qui ne s'accordent pas (dissonance) entraîne de la part de l'individu un effort pour les faire, d'une manière ou d'une autre, mieux s'accorder (réduction de la dissonance).

d) Mécanismes projectifs et défensifs

Les Mécanismes projectifs visent à attribuer à autrui des pensées ou des sentiments qui sont en fait éprouvés par le sujet lui-même. Ils peuvent prendre deux formes principales : - Assimiler la pensée d'autrui à la sienne : "Je prête à l'autre mes propres sentiments", comme s'il était "semblable à moi". Il s'agit d'un des principaux obstacles à la communication, reposant sur l'illusion d'une coïncidence entre l'autre et moi. - Attribuer à l'autre des opinions ou des sentiments susceptibles de justifier mes propres opinions ou sentiments à son égard.

Les Mécanismes de défense visent au maintien de l'équilibre interne de l'individu ou du groupe. Si un élément de la situation menace de bouleverser cet équilibre interne (portant sur les croyances, les attitudes, les opinions), des mécanismes apparaissent pour tenter de restaurer le système antérieur d'opinions/attitudes. Les mécanismes de défense peuvent prendre différentes formes : - La scotomisation (non perception) : elle consiste pour un individu à ne pas percevoir, ne pas entendre, ne pas enregistrer les éléments qui ne correspondent pas à son système de référence. - La mémoire sélective consiste à ne retenir que les éléments qui sont en conformité avec le système de référence de l'individu considéré.

- L'interprétation (transformation) transforme les éléments perçus pour les remettre en conformité avec le système de référence de l'individu. Ex : La rationalisation. - La remise en cause de l'autorité de la source. Seule possibilité restante pour permettre le "rééquilibrage" : La contestation de l'autorité, de la bonne foi ou de la compétence de celui qui a produit l'information rend possible l'élimination de cette information. - Le déplacement consiste à modifier les données de la situation réelle en attribuant à un autre objet les motifs du déséquilibre.

I.3-Variables cognitives

Elles se répartissent en deux sous-ensembles.

a) le système cognitif

Il correspond au système mental des individus, au traitement des données, au type de logique, de liaisons mentales, de raisonnement. Ce système est lié à la formation qu'ils ont reçue. Le système cognitif des individus détermine le langage utilisé ainsi que l'organisation logique de l'expression. Il affecte par conséquent l'organisation logique des messages transmis.

Les différences entre les systèmes cognitifs des individus en interaction impliquent une adaptation de l'émission en fonction de la cible (récepteur).

b) - le système de représentation

Selon Serge MOSCOVICI, il n'existe pas de coupure entre l'univers intérieur et extérieur d'un individu : sujet et objet ne sont pas distincts. Le sujet ne réagit pas au stimulus tel qu'il est, mais à un stimulus déjà reconstruit en fonction de la relation que le sujet entretient avec l'objet. Il n'y a donc pas de réalité objective, mais une réalité représentée.

I.4-Variables sociales

Nous considérerons le statut d'une part, les préjugés et stéréotypes.

a) - le statut social

Il se définit comme étant la place occupée à un moment donné par un individu dans le système social. Compte tenu de son statut, un individu développe des

rôles, attendus et définis par le type de statut considéré. En fait, c'est la représentation de son statut qui déterminera la représentation des rôles qu'un individu estime devoir tenir, et c'est la représentation que les autres se font de son statut qui déterminera leur attente de rôles.

b) - préjugés et stéréotypes

La définition suivante est due à Yvonne CASTELLAN (in Initiation à la psychologie sociale) Préjugés et stéréotypes sont des jugements, positifs ou négatifs, portés sur une personne, un objet ou un concept, en dehors de toute expérience personnelle. Principales caractéristiques : - Le préjugé est favorable ou défavorable. - Le stéréotype est un jugement qualitatif, souvent sous forme d'adjectif : sincère, utile, propre... ou menteur, paresseux, malpropre... Préjugés et stéréotypes ne recouvrent pas la même réalité.

II - Facteurs influençant la communication

1/ Les acteurs sont influencés par trois types de variables dans la situation de communication : variables psychologiques, cognitives et sociales.

II.1-Variables psychologiques

Tout individu qui communique est directement impliqué dans la situation de communication c'est-à-dire, qu'il est engagé à travers sa personnalité et son système de désir, il est donc engagé par ses émotions pouvant être explicites, implicites ou non conscientes.

II.2-Variables cognitives

Tout individu fonctionne avec un système de représentation, il se réapproprie la réalité dans son système de représentation. Il n'existe pas dans une quelconque situation de communication, d'interaction de facteurs objectifs, il n'existe qu'une réalité reconstruite, organisée en un système de représentation. Toute réalité est représentée, et c'est cette image qui correspond à la réalité pour l'individu. Les représentations jouent un rôle de filtre interprétatif. Dans les situations de communication, le système de représentation va intervenir selon trois facteurs essentiels : soi, autrui, la tâche.

- La représentation de soi : L'image que l'individu se fait de lui-même.
- La représentation d'autrui : L'image que je me fais d'autrui, de sa personnalité, son statut, ses compétences...
- La représentation de la tâche : En fonction de l'image que se fait l'individu de la tâche à accomplir, qu'il va adopter un certain type de démarche cognitive (mode de raisonnement.)

II.3-Variables sociales

Le rôle des préjugés et des stéréotypes dans la communication se rapproche des représentations. Ces préjugés sont des opinions ; ils constituent un filtre essentiel au déroulement des interactions. Ils sont directement liés à l'histoire sociale et au contexte idéologique et économique du moment.

2/ Les facteurs qui interviennent sur le code de la communication peuvent être catégorisés selon deux types : aspects psychologiques et sociaux.

Aspects psychologiques : Il existe dans un message des éléments qui jouent un rôle central dans la communication. Le poids des mots peut déclencher une charge affective susceptible de bloquer la communication.

Aspects sociaux : Importance de l'association d'un code particulier à des groupes sociaux, la signification d'un élément du code est déterminée par la nature du groupe qui utilise ce mot.

TROISIÈME PARTIE : COMMUNICATION EN NÉGOCIATION (12 heures)

Objectif : *appliquer les stratégies de communication en vue de réussir la négociation.*

I- Dimensions et dilemmes stratégiques en négociation

Trois dimensions et tensions sont présentes lors de toutes les négociations majeures.

I.1-Les trois dimensions de toute négociation

La dimension des problèmes ou questions à résoudre. Ex : ton enfant est invité à une soirée pour la première fois de sa vie Bref. La difficulté dans cette négociation c'est à quelle heure doit-il rentrer à la maison ? l'aspect relationnel va évidemment colorer, modifier, la façon dont la négociation se déroulera. Alors, on sent bien cette simple variable, le choix du moment, et une certaine configuration logistique, va changer la dynamique de la discussion.

La dimension des personnes : les émotions, les questions de psychologie

La dimension du processus : Comment la négociation est-elle organisée, comment se construit l'ordre du jour, comment va-t-on procéder, selon quelles règles, le long de cet ordre du jour, comment va-t-on procéder à l'échange d'informations de part et d'autre de la table ?

En résumé, toutes ces dimensions sont liées à la substance de la négociation, la dimension des personnes, qui est impliqué dans cette négociation, la dimension des problèmes, quels sont les enjeux, quelles peuvent être les solutions sur le fond, et enfin la dimension du processus, comment va-t-on s'y prendre ? Ces trois dimensions sont toujours présentes dans la négociation.

I.2 - Les trois tensions stratégiques

En ce qui concerne tout d'abord *la dimension des personnes*, la tension s'exerce entre l'affirmation de soi et l'empathie. En tant que négociateur, je dois m'affirmer, je dois m'exprimer efficacement afin de faire passer mon message de façon claire et percutante. L'empathie a un effet positif sur la relation, ce qui aidera à discuter

du fond et à comprendre l'impact que je peux avoir sur l'autre négociateur. « *il faut se mettre constamment à la place de l'autre* »

En ce qui concerne à présent *la dimension des problèmes*, là la tension, dilemme stratégique, s'exerce entre la coopération et la compétition. Ces deux stratégies s'opposent, comme l'a démontré l'économiste Nash en 1950. Mais les négociateurs ont besoin de conjuguer les deux approches. À travers la coopération, les deux négociateurs contribuent conjointement à générer ensemble sur la table des choses qu'ils ne pourraient pas obtenir seuls séparément. Ils vont créer de la valeur. Donc ensemble, nous créons des gains communs, nous agrandissons la taille du gâteau. Mais à travers la compétition, chaque négociateur va essayer de s'octroyer une part plus grande de cette valeur. Et là, nous allons plutôt nous affronter pour déterminer qui obtiendra quelle part du gâteau. Et cette articulation entre coopération et compétition génère ce que William Zartman a appelé le dilemme du négociateur.

Pour le résumer, plus un négociateur se montre intraitable, en compétition contre l'autre, plus ses chances d'obtenir la meilleure part du gâteau augmentent, mais plus la probabilité de trouver un accord diminue, parce que l'autre négociateur est peu susceptible d'accepter un accord qui le désavantage. En revanche, plus un négociateur se montre souple, coopératif, prêt à faire des concessions, plus ses chances de conclure un accord augmentent, puisqu'il fournit des efforts dans ce sens, mais plus la probabilité d'obtenir une part équitable du gâteau diminue, parce que là c'est l'autre partie qui est susceptible d'en tirer avantage. Alors, pour sortir de ce dilemme, il faut essayer de séquencer la négociation.

Premièrement, coopérer plutôt avec l'autre pour contribuer à créer de la valeur, tout en insistant sur le principe de réciprocité. Moi je suis prêt à faire tous les efforts tant que je ne suis pas le seul à en faire autour de la table.

Puis deuxièmement, défendre son terrain, pour obtenir une part équitable de ce que l'on a créé ensemble, tout en pensant long terme, ne pas rompre par un excès

de compétition la relation avec l'autre négociateur, ce qui serait risquer d'empêcher toute nouvelle négociation dans le futur.

Enfin, sur *la dimension du processus*, il existe là aussi une tension, une difficulté. La plupart des négociations, en particulier dans le milieu professionnel, mais évidemment aussi en diplomatie, sont structurées de la manière suivante.

Un négociateur est envoyé à la table des négociations par la personne, l'autorité qui prend vraiment les négociations. On dit que le mandataire négocie pour le compte du mandant.

Par exemple, un avocat négocie au nom de son client. C'est quand même le client qui décide in fine. Même un PDG va négocier pour le compte de son conseil d'administration, il est mandaté.

Et donc la plupart des négociations suivent une séquence en trois étapes.

Premièrement, définition en interne des instructions que le mandant, le décideur, fournit au mandataire, le négociateur.

Deuxièmement, négociation entre les deux mandataires autour de la table et troisièmement, compte-rendu aux mandant. Ce processus va créer une tension, plus le négociateur respecte les instructions qu'on lui a donné, plus la probabilité de conclure un accord diminue, parce qu'il va être trop rigide. Inversement, plus le négociateur se montre flexible, conciliant par rapport au mandat qu'il a reçu, plus il a de chances de conclure un accord avec la partie d'en face, sauf que ce faisant, il risque d'avoir des problèmes au retour avec son patron.

Pour conclure, là encore, essayez d'identifier les tensions suivantes dans des négociations réelles, l'écoute et l'empathie, la création de valeur, la distribution de valeur, et enfin cette relation parfois tendue entre le mandant et le mandataire.

II- Communication en négociation

II.1 - Communication : l'écoute active

Le succès d'une négociation repose en grande partie sur une communication intelligente. La façon dont les deux négociateurs échangent des informations doit les aider à établir au minimum une relation de travail. Elle doit aussi leur permettre

de comprendre leurs motivations, leurs contraintes respectives, afin de réduire les risques de malentendus. Voilà pourquoi de bonnes compétences en communication sont un des moteurs d'une négociation efficace. Les bons négociateurs vont préférer ce qu'on appelle parfois l'écoute active. Voici les caractéristiques principales. D'abord, il faut écouter en montrant des signes visibles d'attention, contact visuel, quelques hochements de tête. Il ne faut pas en faire des tonnes non plus, mais on est vraiment concentré. Il faut résister à la tentation d'interrompre l'interlocuteur pour le contester. Le moment de vos propres arguments viendra, mais il viendra après. Prêtez attention à ce qui est dit, mais aussi à ce qui n'est pas dit, le ton de la voix, les hésitations. Si nécessaire, prenez quelques notes. Cela accorde du prix à ce que l'autre dit. Mais ne vous trahissez pas, en notant soudain fébrilement un détail révélateur qui vient d'échapper à votre interlocuteur. Vous posez des questions, des questions ouvertes, qui vont amener un surcroît d'éléments pertinents. Il faut éviter les questions pièges, l'autre comprend très bien ce que vous cherchez à faire, et c'est un mauvais message. L'essentiel en tout cas est d'être authentiquement curieux, concentré, intéressé par ce que l'autre souhaite vous dire. Un dernier point, quand vous écoutez, n'oubliez pas cette différence essentielle. Comprendre ne veut pas dire être d'accord. En tant que négociateur, vous devez comprendre l'autre et il est utile de montrer à l'autre que vous comprenez ce qu'il veut dire, mais cela ne signifie pas que vous êtes du même avis. Vous expliquerez votre propre point de vue à travers une prise de parole quand viendra votre tour, et ce sera le sujet de la vidéo suivante.

II.2 - Communication : la parole active

Dans une négociation, les mots comptent. Les mots justes, délivrés de la bonne façon, au bon moment, vous aideront à faire passer votre message de manière efficace.

Le négociateur doit donc être capable d'écouter, mais aussi de parler de manière active, percutante. En fait, on le sait déjà depuis des millénaires. Rappelons les

trois niveaux de la rhétorique classique, tels qu'analysés par Aristote. La raison, les passions, on dira aujourd'hui, les émotions, et enfin le style. Pour Aristote, le locuteur doit développer un raisonnement solide, afin de convaincre l'autre, mais ça ne suffit pas. Il doit aussi miser sur les bonnes émotions pour persuader l'autre. Et il doit choisir, pour faire tout cela, un style adéquat afin de séduire l'autre.

Alors, aujourd'hui est une époque contemporaine, mais à partir de ces trois règles de la rhétorique classique, je vous propose 10 facettes pour façonner vos prises de parole dans vos négociations.

Première facette, votre parole s'adresse à un auditoire spécifique, sur lequel on se concentre entièrement. N'essayez pas de parler à quelqu'un tout en faisant autre chose en même temps, même au téléphone, et les études le prouvent. L'interlocuteur sent rapidement que vous êtes en train de regarder vos e-mails sur votre écran.

Deuxième facette, pour être active et percutante, la parole s'adapte à un public précis. Les négociateurs talentueux ne s'adressent pas de la même façon à différents publics. Ils font toujours preuve du même respect, adapté au contexte, peu importe qui se trouve face à eux. Un préfet, des syndicalistes, un diplomate, un chef d'entreprise, peu importe. L'enjeu, c'est toujours d'essayer de se mettre sur la même longueur d'onde que l'autre, quelle que soit cette personne, ses responsabilités.

Troisième facette, soyez concis. La concision en négociation est une qualité. Faites simple, percutant, ne submergez pas l'autre sous un long discours ennuyeux. Ciselez des formules. Et comme cela ne s'improvise pas, cela renvoie aussi, on le verra, à la préparation.

Quatrième facette, soyez précis. L'ambiguïté conduit l'autre à mal interpréter ce que vous dites. Un diplomate m'a un jour donné le conseil suivant. Je vous le dis en français. Ne soyez jamais ambigu, sauf bien sûr si vous voulez l'être. Donc, il faut réserver ce flottement aux situations où on choisit d'être ambigu, parce que l'on a une bonne raison de créer ce qu'on appelle une ambiguïté constructive.

Cinquième facette, la parole doit être intégrative. Évitez les formulations de type exclusif comme oui, mais. Préférez oui, et. Et en même temps, comme dirait l'autre. Au lieu de séparer les deux parties en présence, vous, moi, essayez de montrer que vous considérez que nous sommes sur un même bateau. Utilisez-le-nous, le on.

Sixième facette, la parole active suggère plutôt qu'elle n'impose. Et si nous tentions cette solution ? Car si l'autre négociateur découvre avec vous une solution en y apportant de lui-même, il y a moins de risque qu'il la rejette.

Septième facette, et là il s'agit d'un point crucial, la parole active privilégie des formulations positives. De multiples expériences en psychologie sociale, notamment celles de l'économiste Kleinman, ont démontré que les gens sont attirés par des formulations positives, et ils ont au contraire tendance à rejeter des formulations négatives, même si les deux formulations positives, négatives, décrivent une même réalité sur le fond.

Huitième facette, dans la même veine, la parole active insiste sur les opportunités à saisir, plutôt que sur les risques à éviter ou les obstacles à surmonter.

Neuvième facette, la parole active est tournée vers l'avenir. Elle ne se focalise pas sur les événements passés. On ne peut pas changer le passé. Seul le futur peut être façonné, et c'est ce dont nous décidons au présent.

Dixième éviter de mentir. Il y a quatre raisons pour lesquelles un négociateur ne devrait jamais mentir. Primo, ce n'est pas bien. Chacun de nous décide des principes éthiques selon lesquels régler sa conduite. C'est une question personnelle, mais c'est une question vraiment importante, à vous de voir. Deuxio, le mensonge est un exemple classique d'un écueil sur lequel j'attirerai votre attention dans la vidéo suivante, sous-estimer l'autre. Quand vous mentez à quelqu'un, vous sous-estimez son niveau d'informations, vous sous-estimez aussi sa capacité à vérifier ce que vous avancez. Et si vous vous faites prendre, les conséquences sont extrêmement négatives. L'accord ne sera pas signé, le dialogue sera rompu, votre réputation sera compromise. Troisième raison, un peu contre-

intuitive, mais je dis souvent, ne mentez pas, parce qu'on risquerait de vous croire. Par exemple, que feriez-vous si après avoir prétendu que vous aviez un formidable plan B pour mettre la pression sur votre interlocuteur, celui-ci vous répondait, dans ce cas-là, avec un tel plan B, nous, on préfère quitter la table des négociations. De même, le bluff vous conduira à prendre des engagements que vous ne pourrez pas tenir. Vous allez prétendre que pouvez apporter certaines solutions qu'en fait vous ne maîtrisez pas très bien. Et là aussi, si on vous croit, cela se retournera contre vous. Dernière raison pour laquelle il faut éviter de mentir, il existe d'autres outils, qui ne retourneront pas contre vous en tant que négociateur. Par exemple, une bonne préparation.

III- Processus d'une négociation efficace

III.1 - Comment créer la séquence de négociation la plus efficace ?

Par quoi commencer ? Sur quoi enchaîner ? Dans quel ordre faire les choses ? Comment conclure ? Y a-t-il un ordre logique dans tout cela ?

La logistique : Vous devez prendre le soin d'arriver avec suffisamment d'avance pour choisir votre place, pour vérifier l'équipement, brancher votre PC, disposer la documentation sur la table, etc. Autant de petites choses très concrètes, mais qui ne doivent pas être des petits grains de sable au tout début.

La communication : Vous devez ciseler soigneusement vos premières paroles afin de créer une bonne première impression.

Relations : Le but implicite de ces premiers mots échangés est généralement d'établir de bonnes relations entre les négociateurs présents autour de la table. Et cela vous donne le troisième élément. Donc un peu de petit bavardage peut aider, rappelez les progrès enregistrés lors de la dernière réunion, si nécessaire. Fournissez quelques explications concernant un évènement désagréable qui aurait pu nuire un petit peu à votre lien de confiance.

Le quatrième élément de cette séquence sera l'organisation. Clarifiez avec votre interlocuteur le temps dont vous disposez, les points qui doivent être discutés,

dans quel ordre, quelques aspects de méthode. Maintenant, vous avez planté le décor de la négociation. Et vient le moment d'aborder le fond.

Cinquième élément, vous allez maintenant essayer de comprendre les motivations profondes qui ont amené les négociateurs autour de la table.

Ensuite, l'élément numéro six essayer d'imaginer les bonnes solutions afin de concevoir un accord global, créatif, équitable.

Le septième élément, les justifications : les biens fondés de la négociation.

Numéro 8, le moment est venu de comparer les solutions posées sur la table avec votre meilleure solution portable. Si votre plan B est plus intéressant, il n'y aura pas d'accord.

Numéro 9, il est encore temps de prendre en compte les parties prenantes, toutes ces entités qui ne sont pas présentes autour de la table, et pour qui la négociation revêt un enjeu. Essayez d'anticiper leur réaction pour vous assurer qu'elles soutiendront, qu'elles faciliteront la mise en œuvre de l'accord.

Dernier élément, et certainement non des moindres, le mandat. Vérifiez que l'accord global respecte les instructions que vous avez reçues. Alors vous voyez, les dix éléments s'avèrent une ou deux fois de plus bien pratiques. Ils nous fournissent une approche logique en dix étapes.

III.2 - Les priorités

Les 10 principes qui vous aideront à développer la bonne séquence de négociation, quel qu'en soit le sujet, quel qu'en soit le lieu.

Principe numéro 1 : Avant tout, avant toute autre chose, quelle est selon vous la préoccupation constante des négociateurs vraiment efficaces ? Prenez un instant pour noter vos réponses.

Le deuxième principe : La négociation est bien sûr synonyme d'action. Il faut aller rencontrer des gens, participer à une réunion, faire des propositions. Mais avant l'action, l'essentiel sera la préparation. Le bon négociateur est prêt. Vous êtes préparé, mais cette préparation est-elle alignée sur celle de vos proches collaborateurs, de vos partenaires internes ?

Troisième principe : le consensus interne avant toute réunion externe est très important. Le principe 3 bis : Avant une réunion multilatérale où plusieurs parties doivent négocier, le principe essentiel, c'est de créer d'abord des alliances. Il faut essayer de former autour de vous, de vos approches, des coalitions avec des discussions bilatérales informelles. Ainsi, lorsque vous arriverez dans la négociation multilatérale, vous ne serez pas isolé. Principe sûr. Maintenant, vous avez trouvé un consensus avec vos collaborateurs, et donc vous êtes impatient, dans la réunion, de parler du problème.

Quatrième principe : Pour augmenter vos chances de résoudre le problème, vous devez d'abord mettre en place le bon processus, donc le processus avant le problème. Il faut clarifier les règles du jeu. De combien de temps disposons-nous ? Comment structurer l'ordre du jour ? Allons-nous discuter d'un point après l'autre ou au contraire adopter l'approche du paquet cadeau, de l'accord global ? Le processus avant le fond, vous permettra d'éviter deux scénarios pénibles. Premier, personne n'a réfléchi au processus, et donc la négociation risque d'être chaotique, ce qui en général ne vous aidera pas à atteindre vos objectifs. Second scénario plus pénible encore, vous, vous n'avez pas vérifié le processus, contrairement à l'autre négociateur, et eux ont tout organisé selon leurs propres préférences. Donc n'oubliez pas, il faut établir le processus avant de s'attaquer au problème. Rendez-vous dans la vidéo suivante pour découvrir les principes suivants, toujours sur la même idée, faire l'essentiel avant de se précipiter sur l'évident.

Le principe cinq : Le négociateur doit parler à l'autre partie pour la convaincre, mais il est essentiel d'écouter d'abord l'autre négociateur. Pourquoi écouter ? Pas seulement pour être gentil ou sympa ou améliorer votre karma, mais pour deux raisons principales. Première raison, la négociation est structurée par des asymétries d'information, vous savez des choses que l'autre ignore et l'autre sait des choses que vous aimerez bien connaître. Donc, afin de réduire ces incertitudes, ces angles morts, prenez l'écoute au sérieux. Vous obtiendrez plus d'information,

vous saurez mieux que dire, que ne pas dire. Donc poser des questions, creusez en profondeur. Seconde raison, le fait d'écouter quelqu'un et de l'écouter vraiment en faisant authentiquement preuve d'intérêt et de respect est généralement profitable à la qualité de la relation et cela c'est cohérent avec le principe un. Donc comme vous le verrez ces dix principes forment un système unifié, structurel.

Principe six : Une fois la discussion engagée sur le fond de la négociation, en général on est tenté de se focaliser sur une question évidente, qui obtiendra quoi, qui fera quoi, comment va se répartir les choses, donc c'est toujours ce versant compétitif de la négociation, concentré sur la distribution de la valeur disponible qui attire évidemment. Et pourtant, il est d'abord plus essentiel de se concentrer sur une autre question, comment générer des choses ensemble, comment diminuer les coûts ou les risques, comment augmenter l'intérêt de notre coopération, comment faire grandir gâteau disponible. Et c'est d'abord vers ce versant coopératif de la négociation qu'il faut se diriger. C'est celui-ci qui va nous permettre d'aller vers des sommets et après seulement on se répartira ce que nous avons créé en commun. En général l'objectif d'une négociation n'est pas d'obtenir de maigres gains à court terme, mais de s'impliquer dans la mesure du possible dans un partenariat beaucoup plus avantageux et beaucoup plus durable. Il faut générer de la valeur avant de se préoccuper de la distribuer.

Principe sept : Face à un problème, évidemment la plupart des négociateurs cherchent une solution. Problème, solution ça paraît évidemment. Et pourtant c'est allé un cran trop vite. Les négociateurs les plus efficaces savent que pour avoir une chance d'identifier la bonne solution à un problème donné, ils doivent d'abord rechercher autre chose qu'une solution. Ils doivent d'abord obtenir de l'information, sans a priori sur ce que pourrait être la solution. Ce n'est qu'après avoir réuni suffisamment d'information sur les problèmes, sur les motivations plus profondes qui le sous-tendent qu'un négociateur aura les meilleures chances d'identifier les bonnes solutions. Il faut faire ce qu'il faut en amont pour obtenir les bonnes informations. Et de même l'écoute avant la prise de parole. Vous

obtiendrez plus d'information à la table des négociations grâce à une bonne écoute et cela vous permettra ensuite de vous poser les solutions qui ont le plus de chance de percuter.

Le principe 8 est aligné sur le précédent. On négocie dans le monde réel, et donc évidemment on a besoin de solutions réalistes. Pourtant, l'expérience prouve que les bonnes solutions en général, il faut les inviter. Il est contreproductif de s'en tenir uniquement aux vieilles recettes ou de se contenter d'appliquer la solution qui a fonctionné la fois d'avant. Les bons négociateurs sont des gens créatifs, innovants. Ils imaginent la solution à laquelle personne n'a encore pensé, et c'est ainsi qu'ils arrivent à sortir de l'impasse. Bien sûr, ensuite, ils vérifient et revérifient que leur solution innovante est également réaliste Est-elle légale, conforme aux normes en vigueur, faisable techniquement, est-ce que c'est financé, etc. ? Mais ne vous précipitez pas. La créativité d'abord, le réalisme ensuite, et les deux avec le même degré d'implication et d'exigence.

Le principe 9 : Évaluer le paquet disponible avant de décider. Nous approchons maintenant de la fin d'une négociation. À un moment donné, vous serez confronté à cette question évidente, devez-vous dire oui ou non à un accord potentiel ? Et cela fait référence à Qu'est-ce qu'un bon accord ? N'oubliez pas qu'un bon accord doit passer le test des dix éléments.

Dixième principe : Naturellement, les négociateurs seront impatients de clore la discussion et de passer à autre chose. Mais avant de suspendre toute séance de négociation, il est essentiel de vérifier et de revérifier tous les points pour les valider et ne laisser aucun malentendu.

Au total, voici les dix principes : Les relations avant tout le reste, la préparation avec l'action, le consensus interne avant une réunion externe, et la coalition avant une réunion multilatérale, le processus avant le problème, l'écoute avant la prise de parole, la création de valeur avant la répartition de cette valeur, la recherche d'informations avant la recherche de solutions, l'innovation d'abord, le réalisme ensuite, évaluer avant de décider, valider avant de conclure.

CONCLUSION

Nous pensons que tout le monde a pratiqué la négociation au moins une fois dans sa vie, donc possède une réponse intuitive à la question de la négociation. Elle s'apparente à une espèce de « *réaction chimique dont les résultats dépendent d'une multitude d'ingrédients : la liberté, la rationalité, l'information, la personnalité, le pouvoir, l'équité, le hasard, la prouesse, la menace* ».

Les définitions que nous venons de voir renseignent sur leurs degrés d'entrechoquement, toutes plus au moins satisfaisantes les unes des autres. On peut dire en définitive que la négociation apparaît comme un processus décisionnel inscrit dans un champ de force dont l'essence et la dynamique sont formés pas cinq éléments qui se résument dans le sigle OCEAN :

- elle concerne en effet un **O**bjet
- celui-ci s'inscrit dans un **C**ontexte
- il porte sur des **E**njeux
- disputés dans le cadre d'une **A**symétrie de pouvoirs
- par des éléments appelés **N**égociateurs.

En négociation, la bonne communication est déterminante, car elle constitue le support qui permet de véhiculer les échanges de messages qui en forment le processus. La communication est un tout qui résulte du comportement et du style des personnes en relation.

BIBLIOGRAPHIE

- Abric J-C., 1994, *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF.
- Abric J-C., 1999, *Psychologie de la communication*, Paris, Armand Colin.
- Audebert-Lasrochas, P. (1997), *Profession : Négociateur*, Editions d'Organisation.
- Bbot L., (2008), *Le négociateur stratège*, Choiseul, Paris.
- bellenger L., (1984), *La négociation*, Que sais-je 2187, PUF, Paris, 7è édition : 2009.
- Bellenger L., (1994), *Stratégies et tactiques de négociation*, ESF Editeur, Paris.
- Bourke R., Thuderoz C., (2002), *Sociologie de la négociation*, Repères 350, La Découverte, Paris.
- Carabin T., (1997), *Réussir ses négociations*, De Vecchi, Paris.
- Cathelineau M., (1991), *Négociateur gagnant*, Interéditions, Paris.
- Cathelineau M., (2007), *Nous sommes tous des négociateurs*, Collection HEC executive, Pearson Education, Paris.
- Cialdini Robert (1987), *Influence*, Albin Michel, Paris.
- Darmon René Y., (2011), « Les négociations commerciales : proposition d'une typologie », in *Négociations*, 2011/1 n°15, p. 33-46. DOI :10.3917/neg.015.0033
- De Munck J., (2004), *Prendre au sérieux les Négociations*, Editorial du premier numéro, revue Négociations, De Boek université, Bruxelles.
- Dupont C., (1984-94), *La négociation Conduite, théorie, applications*, Dalloz, paris.
- Dupont C., (2000), *La négociation raisonnée ; ce qu'elle est – ce qu'elle n'est pas – ce qu'il faut retenir*, cahier de recherche, LEARN Laboratoire d'Etudes Appliquées et de Recherches sur la Négociation, Ecole Supérieur de Commerce de Lille.
- Dupont C., (2006), *La négociation post-moderne, Bilan des connaissances, acquis et lacunes, perspectives*, Publibook, Sciences humaines et sociales, Paris.
- Dupont C., Audebert P., (1994), *La négociation, Applications et exercices*, Dalloz, Paris.
- Faure G-O., Mermet L., Touzard H., Dupont C., (1998), *La négociation, situations et problématiques*, Nathan, Paris.
- Fisher R., Ury W., (1982), *Comment réussir une négociation*, Seuil, Paris.
- Garby T., (1991), *Sachez négocier 2, les secrets d'un avocat d'affaires*, First, Paris.
- Gérard D., (2007), *Négociez vos achats ! La méthode des 4 P*, De Boek, Le management en pratique, Bruxelles.
- Hindle T., (1998), *Savoir négocier*, Mango pratique 47, Paris.
- Jolibert M., Tixier A., (1988), *La négociation commerciale, Connaissance du problème*, ESF, Paris.

- Kutty Olgierd (2008), *La naissance de la négociation (1933-1962)*, SociologieS, mis en ligne le 28 octobre 2008, URL : <http://sociologies.revues.org/index2483.html>.
- Launay R., (1987), *La négociation, Connaissance du problème*, ESF, Paris.
- Moscovici S., 1984, *Psychologie sociale*, Paris, PUF.
- O'Neill (M), Gosselin (P) & Boyer(M), La santé politique /Petit manuel d'analyse et d'intervention politique dans le domaine de la santé, in *Les monographies du Centre québécois collaborateur de l'Organisation Mondiale de la Santé pour le développement des Villes et Villages en santé*, Organisation Mondiale de la Santé - Organisation Panaméricaine de la Santé, mai 1997.
- Ringer R. J., (1987), *Réussir par l'intimidation*, First, Paris.
- Rojot J., (1994), *La négociation*, Vuibert, Paris.
- Rouquette M-L., 1975, *Les rumeurs*, Paris, PUF, Coll.SuP.