

Question 1 : « La tension fondamentale au cœur de toute négociation »

Avant d'entamer l'approche de Lax et Sebenius, j'estime qu'il est judicieux de rappeler les autres approches.

Vu le perpétuel changement de l'environnement, les modèles traditionnels de gestions sont durement mis à l'épreuve dans les organisations. Et le rôle de la négociation, dans ces conditions, ne peut que grandir.

Chaque fois qu'il y a interdépendance, possibilité de conflit ou d'action opportuniste, chaque fois qu'une entente permettrait de trouver une solution optimale pour tous, les outils de la négociation sont opportuns.

Les multiples aspects de la négociation sont, d'une part, l'aspect de **collaboration** (qui consiste à concilier les intérêts dans le cadre d'une *négociation intégrative*) pour lequel toutes les parties sont gagnantes, cet aspect vise à augmenter la valeur de l'enjeu tout en réduisant au minimum la revendication de la valeur créée ; d'autre part, les aspects de **répartitions de l'enjeu** (dans le cadre d'une *négociation distributive*) qui considèrent que la négociation est un marchandage dur et difficile où il y a nécessairement un gagnant et un perdant.

Jacques Rojot a défini quatre styles de négociateurs :

- ✍ Style « dur » caractérisé par un comportement dominateur, agressif, avide de pouvoir ;
- ✍ Style « chaleureux » qui se propose d'apporter soutien aux autres, de collabore et d'être compréhensifs et ouvert aux autres ;
- ✍ Style « calculateur » reconnu par un comportement analytique, conservateur et réservé ;
- ✍ Style « maquignon » caractérisé par un comportement souple, ouvert au compromis.

Il n'y a donc pas de style idéal : tous dépend de la situation particulière, et chaque style comporte des aspects positifs et des aspects négatifs.

Joyce Hocker et William Wilmot ne sont pas d'accord avec l'idée qui stipule que c'est la personnalité qui détermine le style de négociation ; et selon eux, tout négociateur peut adopter n'importe quel style.

Ils distinguent :

- ✍ Le négociateur qui évite la confrontation ;
- ✍ Celui qui collabore ;
- ✍ Celui qui voit la négociation comme une compétition ;
- ✍ Celui qui fait des compromis ;
- ✍ Celui qui s'accommode (ou qui cède).

Jeffrey Rubin et Bert Brown affirment qu'il y a deux types d'orientation personnelle en négociation :

- ✍ Certains négociateurs sont sensibles à l'aspect interpersonnel de la relation avec l'autre, ils s'intéressent aux variations dans le comportement de l'autre partie. Ainsi un négociateur « chaleureux » peut changer d'attitude si l'autre partie tente de l'exploiter ou se montre trop compétitive ;
- ✍ Au contraire, d'autres négociateurs ne s'intéressent qu'à maximiser leurs gains. Ce genre de négociateur se veut un être rationnel qui choisit le style le plus avantageux en fonction des circonstances.

Des recherches ont montré que chacun réagit au stress engendré par la négociation en fonction des différents éléments du contexte et de sa personnalité. Dans tous les cas, tous craignent de se retrouver dans la situation « perdant - perdant », où les objectifs premiers auront pu se transformer en désir de faire le plus de tort possible à l'autre partie.

Vers une approche plus générale, David Lax et James Sebenius ont axé leur analyse autour du dilemme entre **la création et la revendication de valeur**. Selon eux, c'est la tension continue qui doit être gérée au mieux.

Il est certain que toute organisation doit créer de la valeur, sans quoi elle est appelée à disparaître, à moins qu'elle ne soit soutenue artificiellement.

La façon dont la valeur sera créée influera sur la manière dont cette valeur sera revendiquée et donc partagée ; au moment où la revendication de la valeur influera aussi sur la création de cette valeur.

Partant du fait que chaque négociateur cherche à faire prévaloir ses intérêts, les négociateurs doivent se rendre compte de ce qui est possible et désirable pour les deux parties. D'autant plus que les éléments compétitifs et coopératifs sont inextricablement entremêlés dans la négociation et qu'ils ne peuvent être séparés en pratique.

En fait, **créer de la valeur** nécessite la mise en œuvre des actions de coopération tel que :

- ✍ des communications franches et complètes ;
- ✍ le partage de l'information ;
- ✍ l'ingéniosité qui découle de la volonté de créer de la valeur et qui amène à :
 - ✍ assimiler la négociation à la résolution d'un problème commun ;
 - ✍ organiser des séances de « remue-méninges » pour inventer des solutions créatives ;
 - ✍ replacer certaines pièces du puzzle d'une façon nouvelle...

Alors qu'obtenir un avantage individuel (**revendiquer la valeur**) suscite le recours à des manœuvres compétitives, à savoir : demander beaucoup, concéder lentement, exagérer la valeur des concessions, minimiser les avantages des concessions de l'autre, dissimuler l'information...

Les négociateurs les plus coriaces vont jusqu'à menacer de rompre les négociations ou de prendre une revanche terrible, et ils n'hésitent pas à ridiculiser, à attaquer et à intimider leurs adversaires.

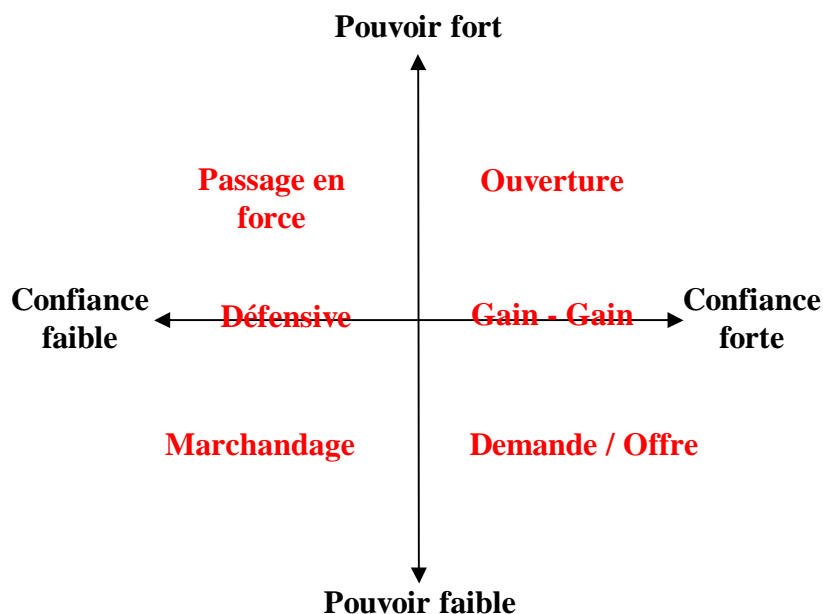
Cette tension, qui se dégage du dilemme entre la création et la revendication de la valeur, détermine presque tous les choix tactiques et stratégiques.

Exemple :

Je citerais ici le cas des **négociations Israélo-Palestiniennes**, où les deux parties ne cessent de revendiquer la valeur par le moyen de manœuvres les plus compétitives qui soient.

Question 2 : « Stratégies et tactiques de négociation »

Les stratégies de négociation dépendent du rapport de force et du degré de confiance.



(Modèle d'analyse stratégique en négociation – Marc Cathelineau)

Différentes stratégies distributives et intégratives s'offrent au choix du négociateur ainsi que les techniques et les tactiques possibles.

I. Stratégies distributives

On a recours à ce genre de stratégies lorsque le degré de confiance est faible, elles sont en nombre de trois.

1. Le passage en force :

C'est une *stratégie offensive* dans laquelle le détenteur du pouvoir veut imposer sa solution moyennant des **tactiques** (afin de déstabiliser et faire craquer l'adversaire) tel la menace et l'ultimatum, via des techniques comme l'empaquetage et la manipulation du temps...

2. La défensive :

Cette stratégie « *laisser venir* » repose sur l'équilibre du pouvoir. On négocie, généralement, point par point (technique du salami) tout pas en avant est subordonné à la garantie de réciprocité (**tactique** de concession minimale contrôlée).

3. Le marchandage :

Le négociateur en position de faiblesse recourt à cette stratégie. Adeptes de la manipulation (technique du leurre ou du bilan), le marchandeur utilise volontiers la **tactique** du bluff, de la promesse qu'il ne tiendra pas ou qu'il n'est pas sûr de tenir.

II. Stratégies intégratives

On a recours à ce genre de stratégies lorsque le degré de confiance est fort, et à l'instar de celles distributives, elles sont en nombre de trois.

1. Stratégie d'ouverture :

Elle est adoptée par le négociateur qui dispose du pouvoir. Cette stratégie est soit offensive soit défensive. Elle se concrétise par la technique *donnant - donnant* ou encore *élargissement et transformation* dans le cadre d'une **tactique** de propositions constructives...

2. Stratégie gain – gain :

Préoccupées d'inscrire leur négociation dans une relation à long terme, les deux parties sont disposées à mettre en œuvre toutes les techniques dans une stratégie gain – gain :

- ✍ *Donnant – donnant* ou *articulation* : les points de divergences sont mis sur la table en vue de réaliser des concessions réciproques ;
- ✍ *Bilan objectif* : l'actif et le passif de chacun sont tirés puis comparés dans une perspective compensatrice ;
- ✍ *Élargissement et transformation* : par une approche créative, les négociateurs modifient leur appréhension du problème à résoudre ;
- ✍ *Globalisation* : les protagonistes recherchent un accord sur une enveloppe globale fixée en fonction du résultat net qu'ils ont évalué.

Toutes ces techniques sont à utiliser dans le cadre de **tactiques** cherchant à rapprocher les deux parties telles que le compromis, la promesse crédible, le recours à un tiers (médiateur – expert), accorder et s'accorder mutuellement des délais...

3. Stratégie de demande :

Le négociateur étant en position de faiblesse, adopte cette stratégie en utilisant ces atouts (références, capacité à inspirer confiance et à séduire...) pour convaincre son interlocuteur. Et ce via des tactiques comme celle de l'approche créative, de promesse crédible ou encore celle de propositions constructives...

Entre les stratégies distributives et celles intégratives, on retrouve une zone à caractère mixte, marquée par l'hésitation à se faire mutuellement confiance et par un engagement prudent privilégiant le *laisser venir*.

Exemple :

En illustration de ma réponse, j'évoque ici le cas du conflit qui oppose les Etats-Unis à l'Irak. Ce cas est caractérisé par une faible confiance (voire absente), et par un pouvoir fort détenu par les Etats-Unis. Cette situation a engendré, du côté américain, l'adoption de la **stratégie** « passage en force » (sortir), moyennant des techniques d'empaquetage (*voici mes conditions, elles sont à prendre ou à laisser*) et de manipulation de temps (*vous avez 48 heures pour vous rendre, si non...*). Tout cela a été réalisé dans le cadre de **tactiques** multiples : menaces, bluff, harcèlement, fait accompli, créer la surprise, semer la division, changer de négociateur...

Question 3 : « La préparation d'une négociation »

Les deux conditions qui mèneront à bien tous processus de négociation sont : une préparation méthodique et une conduite maîtrisée.

La préparation de la négociation comprend trois phases :

- ✍ Déterminer les objectifs ;
- ✍ Etudier différents scénarios ;
- ✍ Se préparer au face à face.

I. Déterminer les objectifs :

Les objectifs de la négociation sont d'ordre qualitatif et quantitatif ; à court, moyen et long terme ; principaux et de repli. Ils seront réalistes et précis si le négociateur arrive à :

1. S'imprégner du dossier :

- ✍ Diagnostiquer la situation et déterminer clairement : l'objet de la négociation, l'analyse de la relation, notre concurrence, nos forces et les faiblesses...
- ✍ Connaître l'organisation interlocutrice (il est recommandé de recueillir un maximum d'informations).
- ✍ S'intéresser aux femmes et hommes qui composent le groupe de négociation.

2. Définir la marge de manœuvre :

Sans marge de manœuvre, point de négociation. Il s'agit de définir a priori les limites de ce qui est négociable. Ces limites ne doivent pas être rigides.

La marge de manœuvre ne doit pas être confondue avec la marge de négociation. On constatera l'existence (ou pas) d'une marge de négociation en cours d'échange par superposition des marges de manœuvre de chaque acteur.

II. Etudier les différents scénarios :

Cette étude permet d'anticiper nos réactions à son comportement, nos réponses ses demandes, etc...

A ce stade, l'étude préalable de la trilogie « pouvoir – enjeu – relation » est déterminante. Et les stratégies (ainsi que les tactiques) vont dépendre des degrés de confiance mutuelle.

III. Se préparer au face à face :

Tout face à face exige une préparation matérielle, une préparation du plan de communication et une préparation mentale.

1. Préparation matérielle :

a) Composition de la délégation :

On doit restreindre au maximum possible le nombre d'une délégation. Se limiter à deux est l'idéal : l'un écoute, observe et réfléchit pendant que l'autre s'exprime et agit. Toutefois on peut faire appel à des experts tels que juristes, financiers, interprètes...

Outre les compétences, il est recommandé de combiner les profils (le bon et le méchant, le consultant, le débateur et le conciliateur).

b) La boîte à outils :

Elle doit contenir du matériel (ordinateur, rétroprojecteur, chevalet...) des objets (maquettes, échantillons, cadeaux...) et des documents (dont certains seront montrés ou remis aux interlocuteurs).

c) Le lieu :

Négocier à domicile représente un avantage indubitable (on dispose de toutes les ressources sur place...). De plus, une table ronde et la proximité des négociateurs vont favoriser une négociation intégrative ; au moment où une table rectangulaire et l'éloignement des négociateurs vont privilégier une négociation distributive.

2. Préparation du plan de communication :

a) L'argumentaire :

Il comprend deux volets :

- ✍ La liste des avantages que nous sommes susceptibles d'offrir ;
- ✍ La liste des objections qui nous seront probablement opposées.

b) La liste-guide de découverte :

Elle recense les questions à poser, le champ à explorer et les points à creuser. Ces questions sont à noter au fur et à mesure qu'elles apparaissent en cours de préparation avant de les organiser en guide consultation (en phase finale).

c) Les supports de la prise de contact :

Le négociateur aura intérêt à :

- ✍ Recenser dans le dossier les points de référentiel commun qui permettront de créer un climat favorable ;
- ✍ Préparer les textes d'une présentation (institutionnelle et personnelle) valorisante ;
- ✍ Préparer quelques phrases d'accroche susceptible de mettre les interlocuteurs en appétit.

3. Préparation mentale :

Il s'agit de pratiquer la visualisation positive qui n'est autre que se programmer à la réussite (voir le chemin avant de le parcourir et éprouver à l'avance la joie que l'on va avoir à le parcourir). En pratique, la méthode consiste à créer l'image mentale, à l'évoquer régulièrement et chercher l'ancrage émotionnel de cette image.

a) Créer l'image mentale :

L'objet à atteindre est clair à l'esprit du négociateur. Il va alors visualiser au présent (jamais au future) : il se voit (avec le plus de détail possible) en train d'accomplir l'acte de communication qui le mène à l'accord.

b) Evoquer régulièrement l'image mentale :

La visualisation est à pratiquer régulièrement sans attendre la pression de la dernière heure. L'image mentale peut être évoquée en groupe (une délégation de négociateurs).

c) Ancrer l'émotion positive :

La visualisation n'est efficace que lorsqu'on éprouve les sentiments positifs liés à cette situation.

Question 4 : « Le pouvoir de négociation Patron – Employé »

Le pouvoir de négociation est la capacité que possèdent les parties contractantes de faire triompher leur position. C'est une notion difficile à évaluer vu la subjectivité de ses aspects. Pour l'estimer, plusieurs approches sont au rendez-vous.

L'approche économique

C'est la plus ancienne approche d'estimation du pouvoir de négociation. En voyant le salaire comme enjeu principale, cette approche est plutôt statique (objectifs fixes pendant le processus de négociation). Elle introduit certains concepts comme la zone de contrat, l'élasticité de la demande du produit et de la demande de travail, l'avantage d'être petit, les coûts d'accord et de désaccord.

Le premier modèle : considère un employeur et un syndicat qui n'ont d'autre choix que de transiger. La négociation vise donc une évaluation des possibilités offertes aux parties en matière d'emploi et de salaire et dont le résultat se situera à l'intérieur de la zone de contrat, qui est établie à partir d'un nouveau concept, celui de l'appréciation du **risque acceptable**. Il y aura règlement lorsque les volontés respectives de risquer le conflit sont équivalentes.

Le second modèle : estime que plus le salaire demandé par le syndicat est élevé de fait ou d'image, en soi ou par rapport à ce qu'il serait en l'absence de syndicat, plus l'employeur est prêt à endurer un conflit de longue durée. Il y aura entente lorsque la courbe de concession de l'employeur (fonction croissante) rencontrera la courbe de résistance du syndicat (fonction décroissante).

Le troisième modèle : introduit dans son analyse, en plus du risque acceptable évoqué au 1^{er} modèle, les objectifs et les préférences, rationnelles et irrationnelles, des parties. Cette notion trouve application dans un contexte de relation bimodale entre employeur et syndicat : le pouvoir de l'employeur sera d'autant plus grand que le syndicat dépend de lui et l'employeur est indépendant du syndicat ; et inversement pour le syndicat.

Le quatrième modèle : stipule que le pouvoir de négociation est dynamique (variable dans le temps) ; il inclut les aspects monétaire et non monétaire et admet l'influence de facteurs extérieurs aux parties, telles les conditions de l'économie, l'influence du gouvernement et l'opinion publique. Ainsi, le pouvoir de négociation d'une partie sera augmenté par tout élément susceptible de diminuer le **coût de l'accord** (le sacrifice consenti par une partie du fait de l'acceptation de la proposition de l'autre partie) pour l'autre partie ou d'augmenter le coût de son désaccord. Alors, il y aura entente entre les deux parties lorsque, pour chacune d'elles, le coût de l'accord sera inférieur ou égal au coût du désaccord.

Les modèles mixtes :

Ces modèles, sans leurs analyses, introduisent, outre l'apport de l'approche économique, d'autres disciplines telles la sociologie, la science politique et la psychologie.

Le premier modèle : a dépassé la conception de la négociation distributive vers une négociation intégrative.

Le second modèle : en plus de se concentrer sur la dépendance entre les deux parties, affirme que la négociation collective permet à chacun d'atteindre des objectifs en tenant nécessairement compte de l'autre. On parlera alors du pouvoir absolu de chaque partie, du pouvoir relatif et du pouvoir de la relation elle-même entre ces deux parties.

Le modèle synthèse d'estimation du pouvoir de négociation

Dans son approche, il considère des facteurs financiers, économiques, psychologiques et comportementaux, sociologiques et enfin des facteurs résiduels.

Les facteurs financiers : L'étude de ces facteurs vise à établir la capacité de résistance financière (capacité de payer) de l'employeur et du syndicat advenant l'occurrence d'un conflit. La capacité réelle de payer peut s'avérer difficile à évaluer correctement, vu le secret qui entoure cette notion dans un contexte de concurrence et vu la tendance à vouloir cacher son degré de richesse. Mais cette capacité de payer peut également être stratégique et refléter ce qu'une partie est prête à payer pour en arriver à une entente.

Pour mesurer le degré de résistance future de l'employeur, il faut s'attarder :

- ✍ à sa situation financière réelle ;
- ✍ à son niveau d'inventaire ;
- ✍ aux moyens substituts de rejoindre sa clientèle.

Pour mesurer le degré de résistance future du syndicat, il faut s'attarder :

- ✍ au fond de grève ;
- ✍ à l'affiliation du syndicat négociant ;
- ✍ à la capacité d'emprunt du syndicat négociant ;
- ✍ à la solidarité des personnes syndiquées engagées dans la négociation ;
- ✍ au rôle du conjoint, non seulement comme soutien moral durant un conflit, mais comme aide financière importante ;
- ✍ à l'existence de double emploi chez les personnes engagées dans un conflit et à la possibilité pratique qu'elles trouvent un autre travail pendant le conflit ;
- ✍ au degré d'endettement des membres syndiqués engagés dans une négociation collective.

Les facteurs économiques : En termes économiques, le pouvoir de négociation d'un groupe dépendra principalement de quatre facteurs :

- ✍ L'élasticité de la demande du produit ;
- ✍ La facilité de substituer d'autres facteurs de production ;
- ✍ L'importance des coûts mains-d'œuvre dans les coûts totaux de production ;
- ✍ Les degrés de concurrence et de fragmentation.

Les facteurs psychologiques et comportementaux : Ces facteurs sont, entre autres :

- ✍ La personnalité et la réputation du ou des négociateurs ;
- ✍ La représentativité du négociateur (la qualité du lien du négociateur avec le groupe qu'il représente) ;
- ✍ Image à défendre (plus **A** cherche à défendre son image, plus le pouvoir de négociation de **B** augmente) ;
- ✍ Le niveau d'aspiration (plus le niveau de demande de **A** est perçu par **B** comme étant exagéré, plus la crédibilité de **A** sera minée et plus son pouvoir de négociation sera affaibli).

Les facteurs sociopolitiques : Il s'agit ici, essentiellement, de déterminer le degré de l'appui d'une communauté (ainsi que le soutien réglementaire) à l'une des deux parties à l'occasion d'une négociation collective et, surtout, dans le cas d'un conflit ouvert.

Les facteurs sociopolitiques exercent rarement une influence sur le pouvoir de négociation collective dans le secteur privé.

Les facteurs résiduels : Ces facteurs comprennent, principalement, des éléments ou des événements imprévisibles influençant directement, et souvent seulement temporairement, le pouvoir de négociation. Ils se présentent comme suit :

- ✍ La température ;

- ✍ L'occurrence d'un événement ad hoc ;
- ✍ Le moment d'expiration d'une convention collective (plus la date d'expiration d'une convention collective se rapproche de la période de pointe de la demande du produit ou du service pour un groupe de travailleurs donnés, plus leur pouvoir de négociation sera grand).