

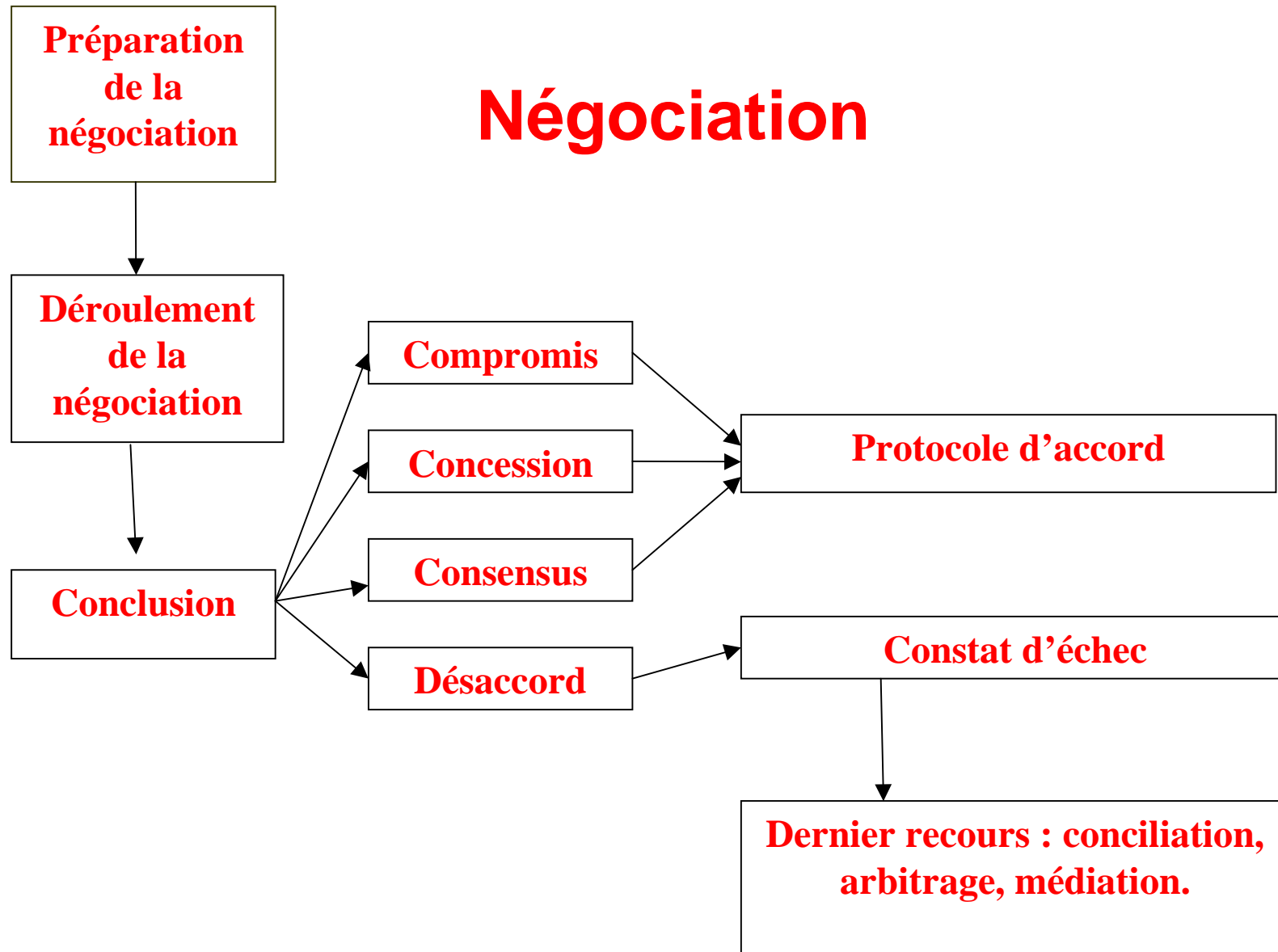
Négociation

Catherine Voynnet Fourboul

Bibliographie

- BIRIEN J.L., *Pratique des relations et négociations sociales*, DUNOD, 1998
- FISHER R. URY W., *Comment réussir une négociation ?*, Ed Seuil, Paris, 1982
- GALLOIS P. HEURTEAUX T. WERNER A., *la relation sociale au quotidien*, liaisons, 2003
- LANDIER H., LABBE D., *Prévenir et gérer les conflits sociaux dans l'entreprise*, liaisons, 2002
- MAURIN B., XIRAU D., *le tiers facilitateur*, liaisons, 2003
- ROJOT J., *La négociation*, Vuibert, 2006
- URY W., *Comment négocier avec les gens difficiles*, Ed Seuil, Paris, 1998

Négociation



AFFRONTEMENT

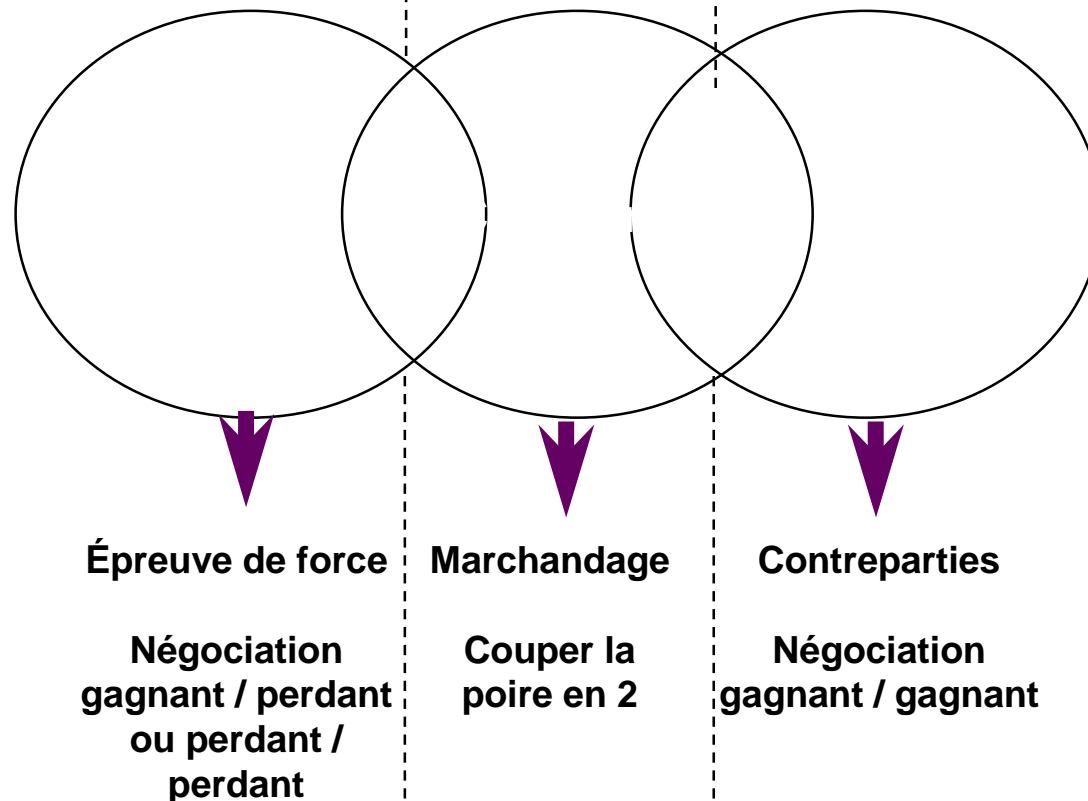
ENTENTE

3 types de négociation



RUPTURE
HOSTILITE
CONFLIT

UNION
ADHESION
CONSENSUS



Caractéristiques de la situation de négociation managériale

- Forte interdépendance des partenaires
- Existence de buts communs
- Divergence d'objectifs, de priorités
- Relation à long terme
- Immédiateté
- Complexité des rapports de force
- La confiance comme condition d'un engagement dans l'action
- Publicité des résultats obtenus



Savoir mener une négociation coopérative

Croyances distributives

- Tous les coups sont permis, tout le monde le sait
- Dans une négociation, chacun cherche à manipuler l'autre
- L'enjeu est d'obtenir le maximum d'avantages
- Dans une négociation, il faut déstabiliser son adversaire
- Si on n'obtient pas ce qu'on veut, alors on a perdu
- Il y a forcément une vraie façon de voir les choses et une fausse
- Négocier est un jeu de chat et de souris
- Tout s'achète, il suffit d'y mettre le prix
- Un négociateur cherche toujours à «rouler» l'autre partie
- Pour que l'on gagne, il faut que l'autre perde

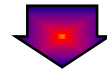
Croyances intégratives

- L'enjeu est de trouver une solution raisonnable et satisfaisante pour les 2 parties
- Il y a toujours plus de solutions à un problème que celles que je peux imaginer tout seul
- Dans une bonne négociation, toutes les parties sont satisfaites
- Le point de vue de chaque acteur est respectable car il exprime une partie de la réalité
- Négocier est un jeu qui réserve des surprises passionnantes
- Négocier est une façon créative de collaborer
- On peut faire confiance aux autres
- Être fort suppose de perdre la peur de perdre
- Si j'aide autrui à atteindre ses objectifs, il m'aidera à atteindre les miens

Dangers et limites des démarches distributives dans la négociation managériale



Manipulation
Force
Intimidation...

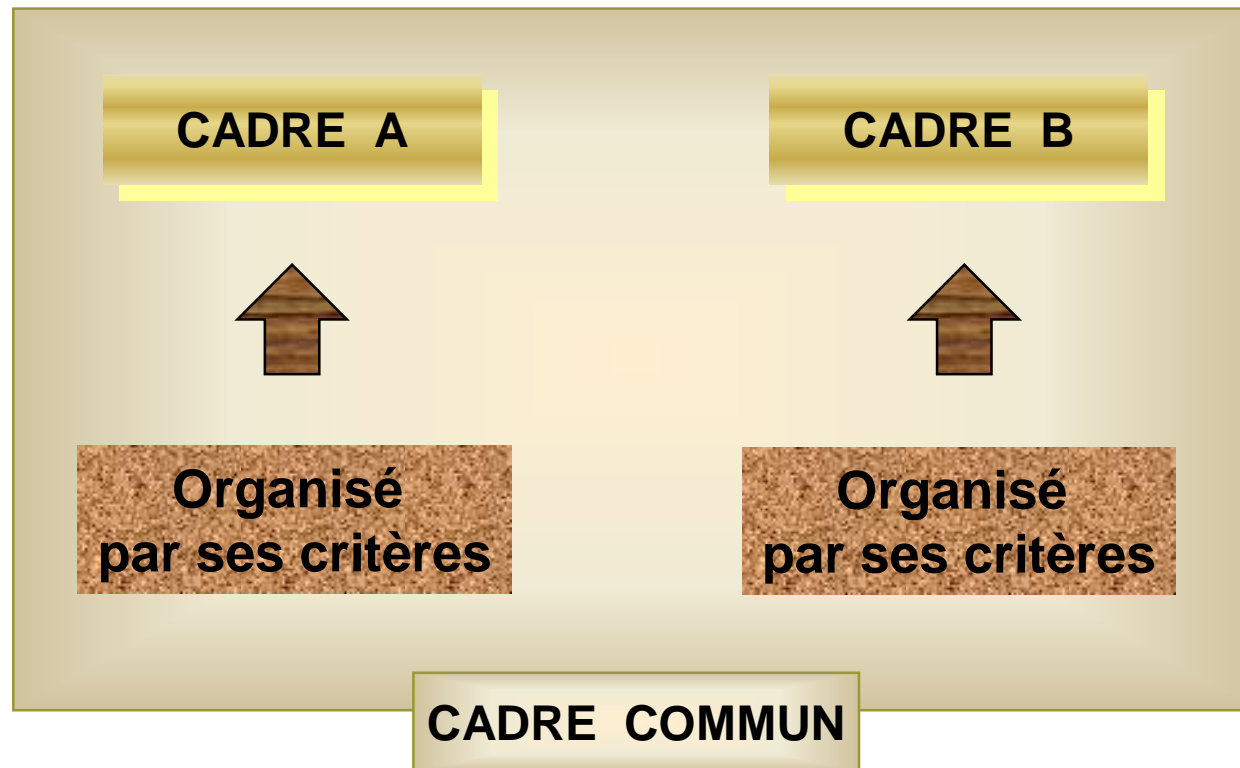


Risquent de ne pas prendre en compte des aspects importants de la situation

Créent un contentieux dangereux à moyen terme

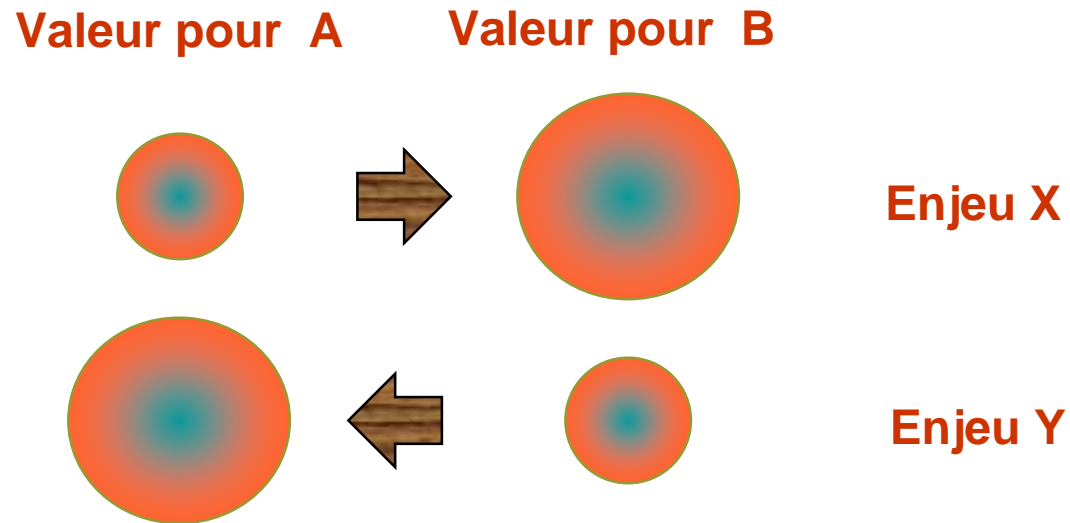
Gênent la mise en oeuvre

Établir un cadre commun

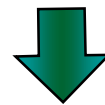


Le cadre initial détermine le degré de réussite de la négociation
« Savoir sortir du cadre »

Valeur subjective des enjeux de la négociation



L'objet de la négociation n'est qu'une expression de l'enjeu de la négociation



Tenir compte dans l'échange de la différence de valeur de chaque enjeu pour chaque partie

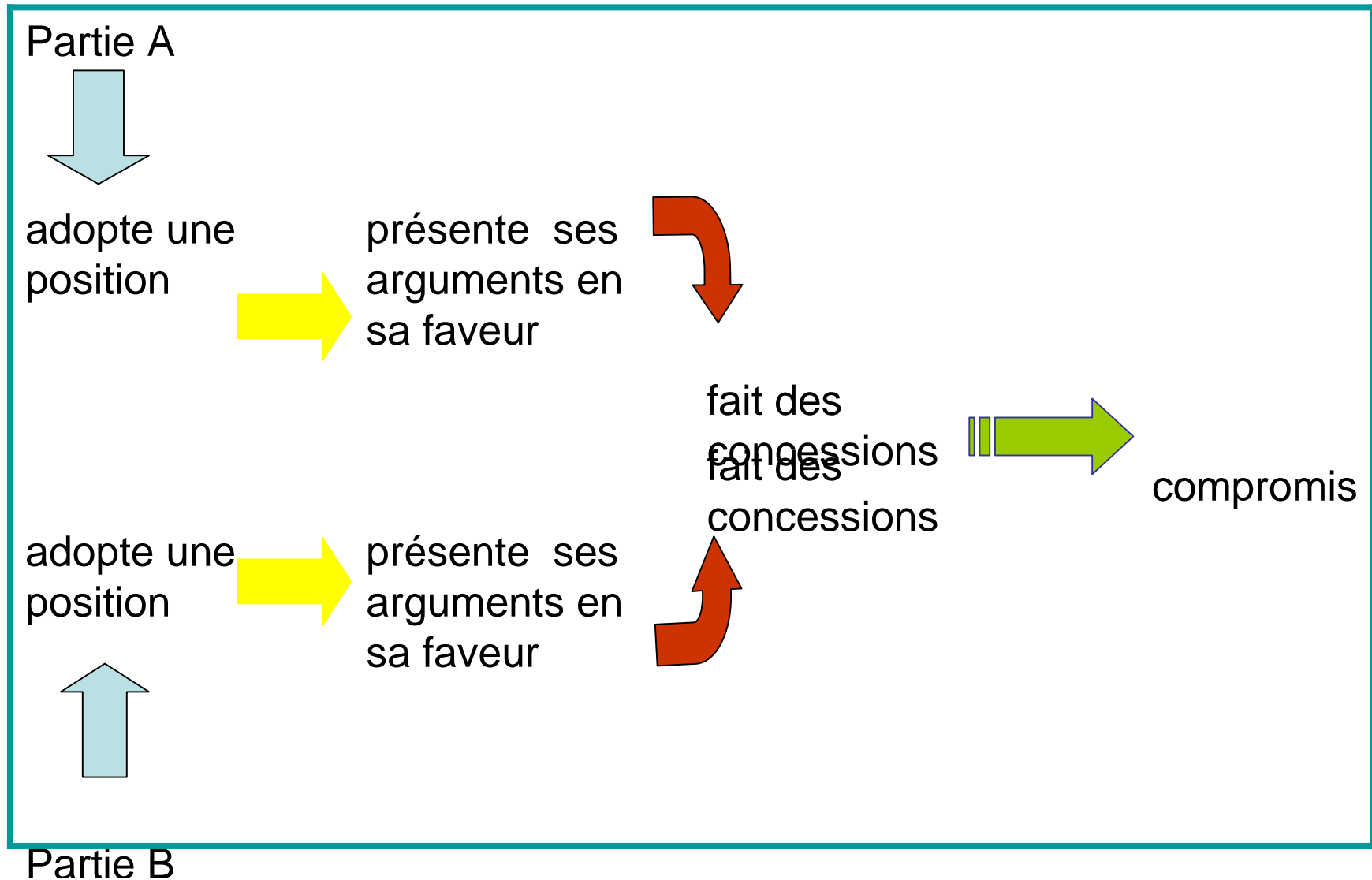
Les compétences indispensables pour négocier

- Savoir communiquer
- Savoir méta-communiquer
- Identifier ses ressources personnelles
- Modéliser ses savoir-faire
- Apprendre des autres
- Savoir prendre du recul
- Transformer les objections en informations
- Faciliter les négociations de ses collaborateurs

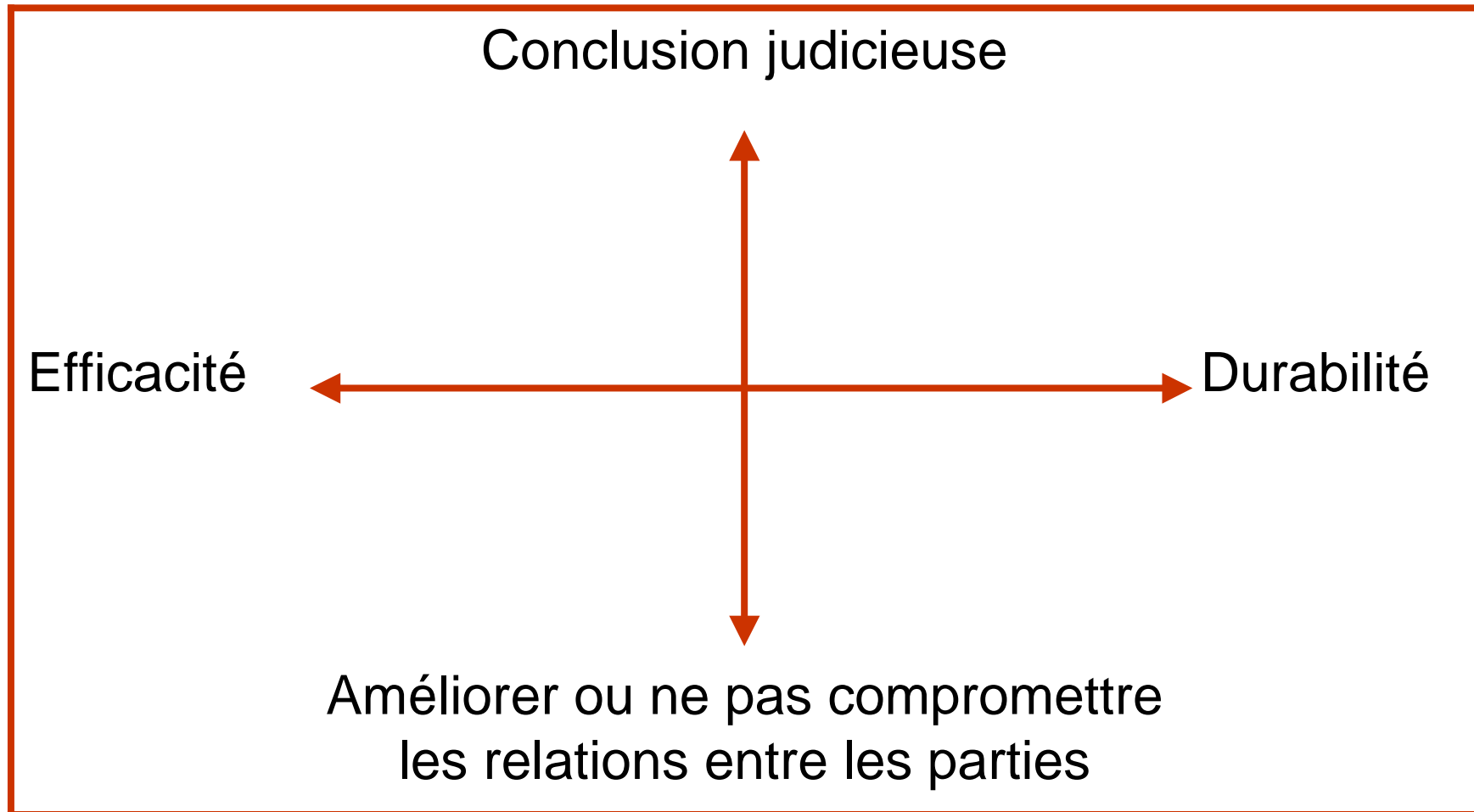
Un modèle de négociation

Roger FISHER & William URY

Négociation de position : définition



Valeur d'une négociation



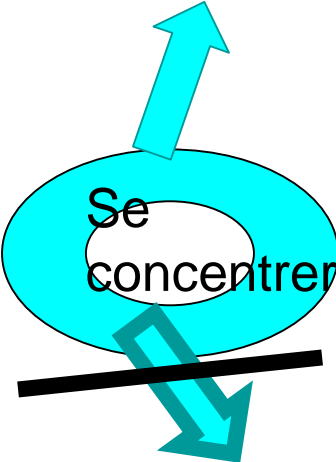
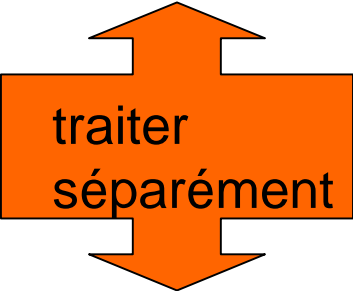
La solution de rechange

Hommes

Intérêts

Solutions

Critères



Différend

Positions

Hommes : traiter séparément hommes et différend

- Sauver la face : agir en conformité avec ses principes, ses démarches et ses déclarations antérieures (idée que les négociateurs se font d'eux mêmes)

Affectivité

- Affectivité : si l'enjeu est important, les gens se sentent menacés
- Ce qui est ressenti est parfois plus important que ce qui est dit
- Reconnaître et comprendre ses propres sentiments et ceux des autres
 - ✓ Écrire au cours de la négociation :
 - Ce que je ressens
 - ce que j'aimerais ressentir

se concentrer sur les intérêts en jeu pas sur les positions

- 2 clients dans une bibliothèque :
 - L'un veut une fenêtre ouverte, l'autre la veut fermée (ils se disputaient pour la laisser ouverte, un petit peu, à moitié ?)
- La bibliothécaire demande : pourquoi voulez-vous la fenêtre ouverte ? (pour avoir de l'air frais)... fermée ? (pour éviter le courant d'air)
- ...Elle ouvre la fenêtre de la pièce d'à côté

Intérêt et position

- Les positions ne font que traduire, et parfois mal les intérêts fondamentaux
- On explicite sa position, elle fait partie du domaine concret
- Les intérêts relèvent de l'inexprimé, de l'intangible, même parfois de incohérent

Imaginer un grand éventail de solutions : Diagnostic

- **Diagnostic :**
- Quatre obstacles se posent en général à l'invention d'un grand nombre de solutions possibles :
 - Les jugements hâtifs
 - L'idée qu'il existe une seule solution
 - L'idée que le gâteau est limité par nature
 - L'idée que les difficultés de l'adversaire ne regardent que lui : «il n'a qu'à se débrouiller !»

Imaginer un grand éventail de solutions - Préconisations

- Préconisations

- dissocier l'invention et la décision
- Donner libre cours à son imagination pour découvrir les possibles au lieu de chercher une réponse
- Rechercher un bénéfice mutuel
- Aider l'adversaire à prendre sa décision

La meilleure solution de rechange

- Le seuil non négociable et ses risques : les négociateurs se fixent un seuil non négociable, au-delà duquel ils refuseront d'aller
- La différence entre le signal d'alarme, et la meilleure solution de rechange représente la marge de manoeuvre

Médiation

Médiation

- Deux parties
- Et
- Un tiers impartial, équidistant

Blocage et solution

Luc Bernard – presse laval

2002

Blocage	Issue
Communication	
Langage confus, accusateur	Clarifier, reformuler de façon positive
Fixation dans une position, une perception, un sentiment	Dépolariser, décentrer, reconnaître, rassurer
Désengagement ou blocage du processus	Vérifier le motif ou la capacité d'adhésion, respecter la logique et la synergie du processus
Intensité des émotions, dramatisation des faits	Ventiler les émotions

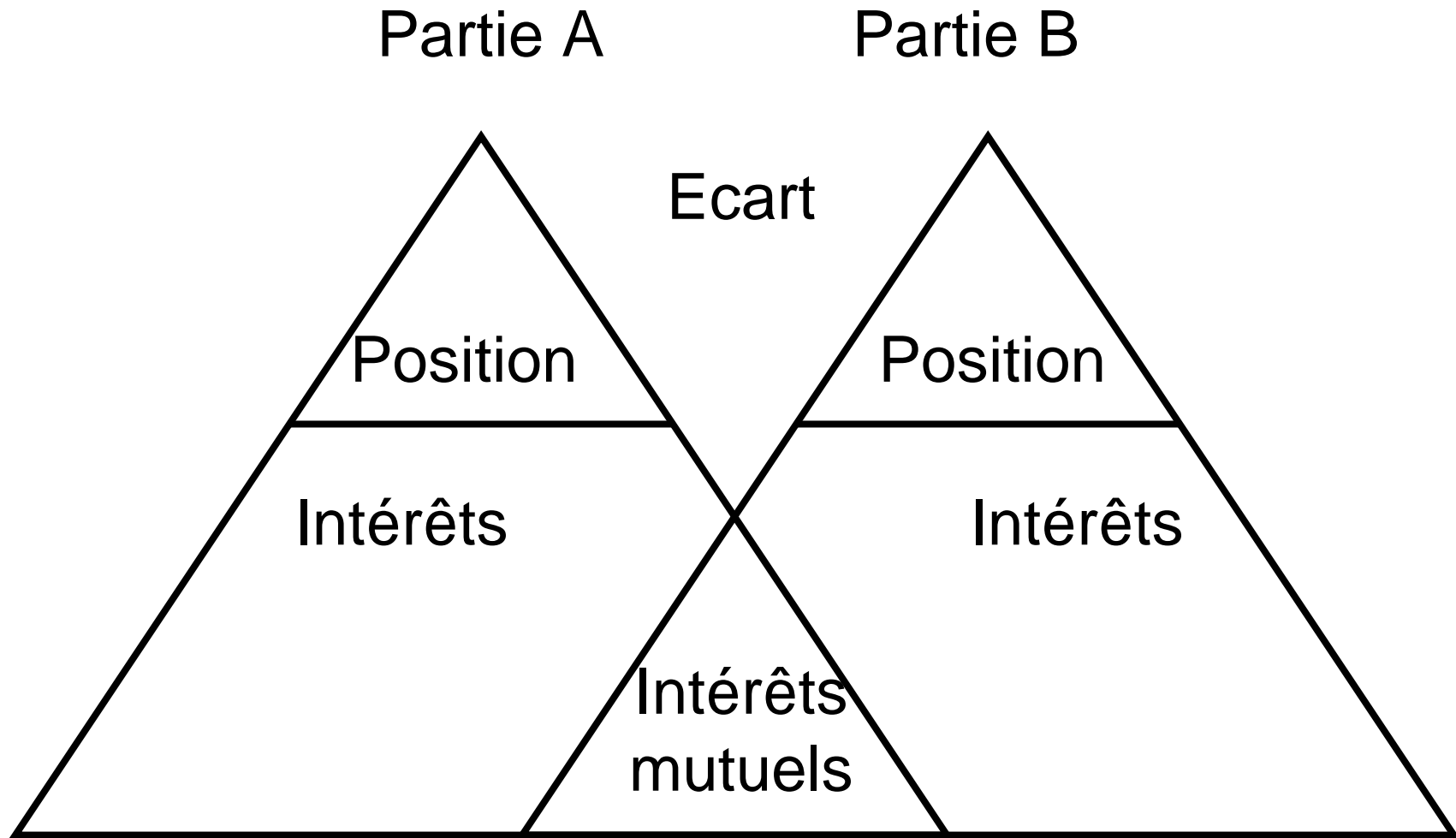
Blocage et solution

Luc Bernard – presse laval

2002

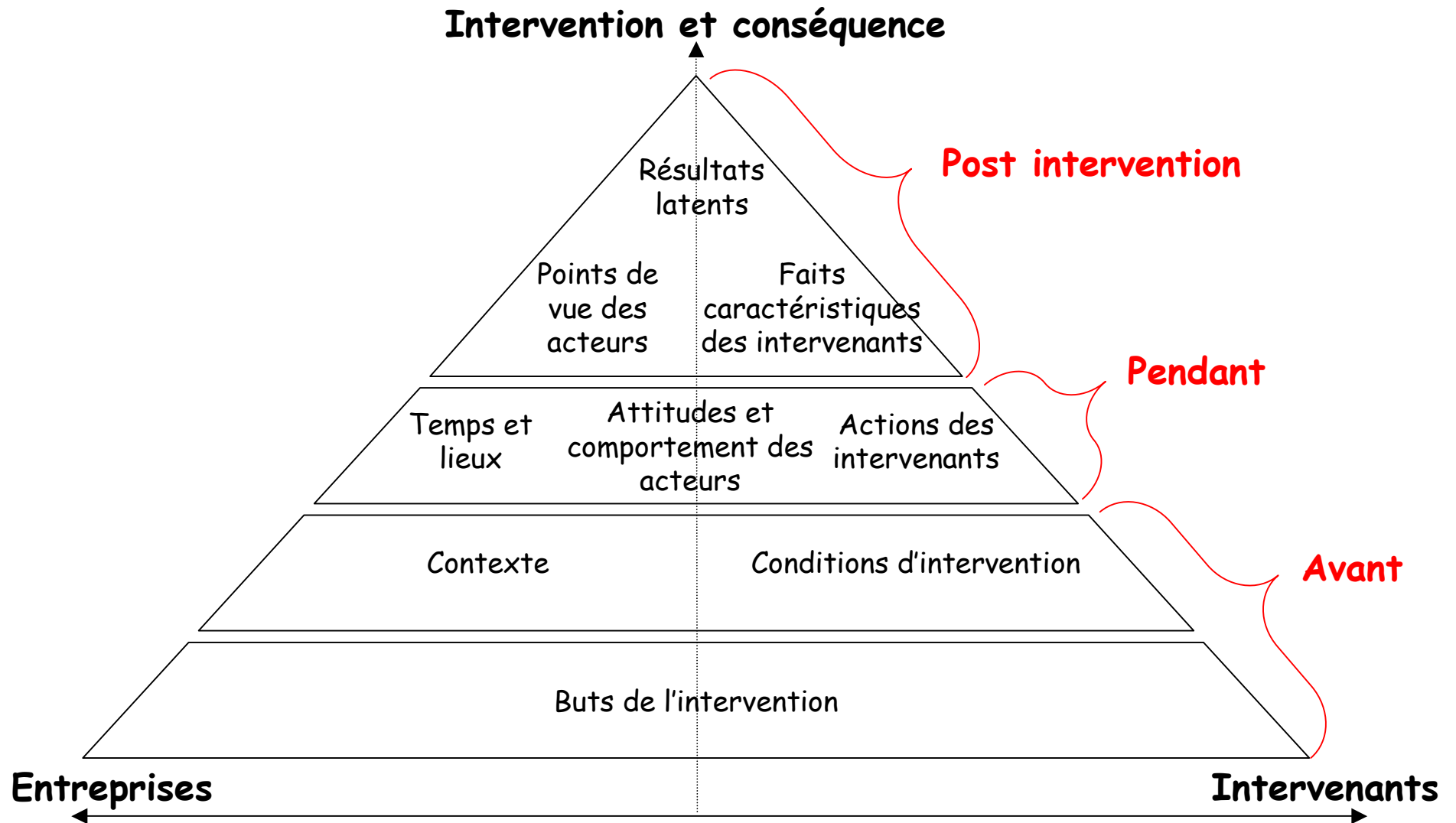
Blocage	Issue
Valeurs : positions érigées en système, logique d'autosuffisance	Déterminer les attentes et les besoins sous jacents
Tiers en dehors du processus de négociation mais ayant une influence marquée sur les négociateurs	Déterminer la zone d'influence de ce tiers fantôme, les exclure ou les intéresser directement
Pouvoir d'expert, économique, intellectuel, psychologique, physique	Rééquilibrer les capacités ou les ressources
Confusion des rôles et des attentes	Recourir à des tiers Délimiter de façon précise les mandats et les besoins

Conflit, acteurs et stratégies d'intervention

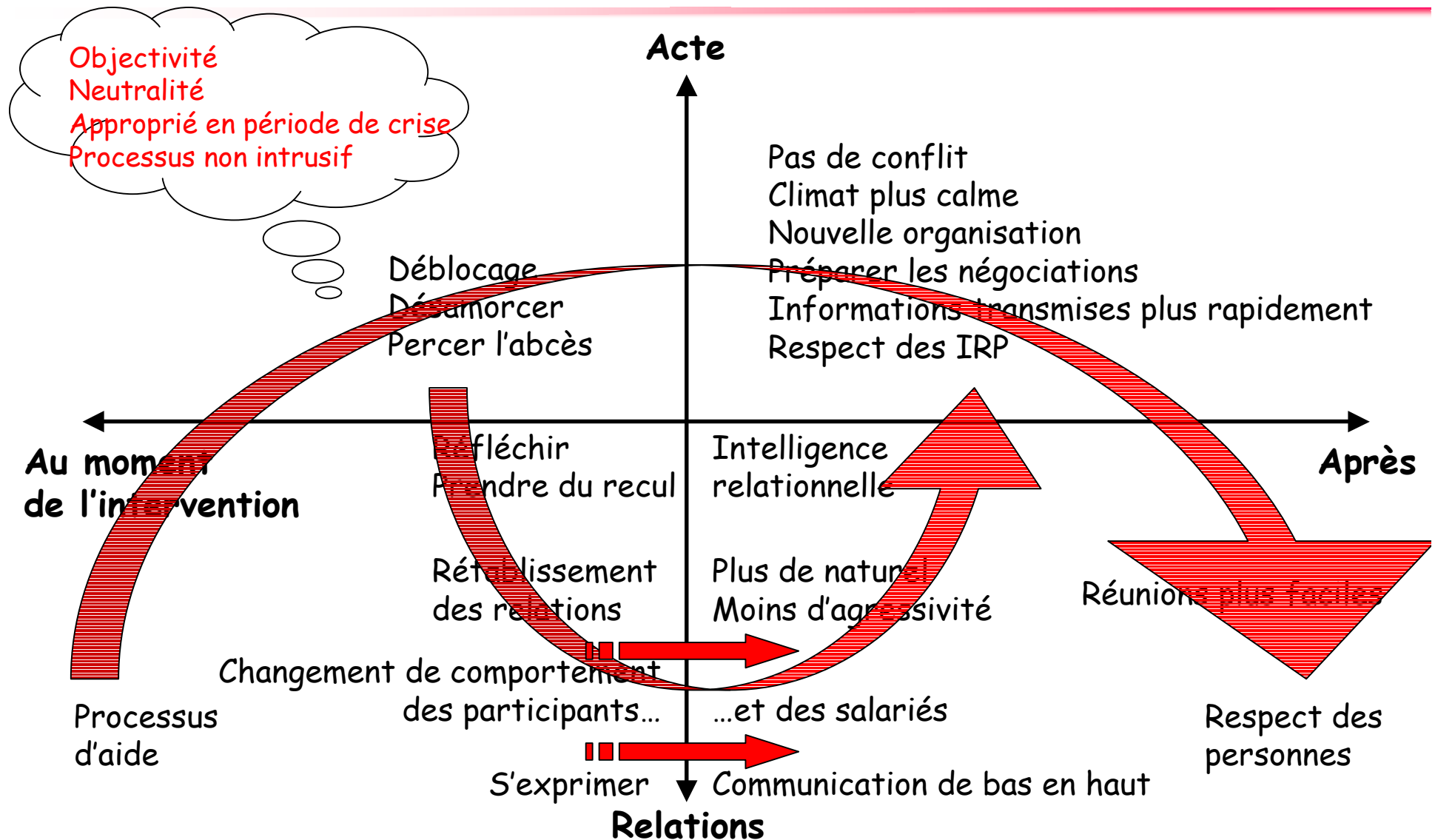


Appui au dialogue social

Approche globale



La satisfaction des acteurs



Le climat social

Les améliorations du climat social à l'issue de l'intervention

- o Les gens sont plus **ouverts**
- o L'atmosphère est plus **détendue**
- o Les comportements des parties sont plus **prévisibles**
- o Les réunions durent plus longtemps, elles sont **acceptables**
- o Les acteurs essaient d'être plus **convenables** dans la forme

La question de la confiance

Origine

Disparition de la méfiance

Bienfaits
du processus
d'intervention
facilitateur
agissant sur
la forme

Les personnes parviennent à dialoguer

Baisse de la tension

Reconnaissance des engagements de la direction

**Au moment de
l'intervention**

Transparence

Respect mutuel

**Après
l'intervention**

Les clés de la non-méfiance

Aspiration à
la confiance

Clivages idéologiques : rôles des délégués syndicaux

Limites

Le dialogue constructif

Phase 1:
Amorçage



Dialogue sans
animosité

Expression
libre

Phase 2:
Recul



Se découvrir

Expérience
personnelle

Phase 3:
Action
relationnelle



Rétablir les
relations

Déverrouillage

Phase 4:
Outils en
mémoire



Cadre de
référence

Apprentissage

Le respect des formes légales

Les termes du respect des formes légales	Réflexes de dialogue	Professionaliser davantage cette mission	Respect du fait syndical
Déclinaison dans l'action	Devenir responsable	Animation de la relation sociale	Les gens se font assister davantage par les délégués syndicaux

La dimension temporelle

Les effets extensifs

Utilité directe liée au processus	Rappel à l'ordre	Règles de conduite	Effets marquants pour les participants	Maturité des représentants	
Effet induit	Edification de l'esprit d'entreprise	Force des signaux faibles	Niveau organisationnel	Eveiller des consciences	Tentation de renforcement de sa position
	collectif			Individuel ou semi collectif	

La dimension temporelle

Des effets limités dans le temps

- Un sentiment d'inachevé
- Des espoirs soulevés à la déception
- Un suivi insuffisant

Une reconfiguration des relations

- Phase euphorique
- Phase résiduelle
- Prégnance des attitudes et comportements

La perception des acteurs

La **neutralité** : une condition de réussite de la démarche ADS, mais des inconvénients....

L'effet « **tiers facilitateur** » :

- Une influence fondée sur l'extériorité
- La crédibilité
- La pédagogie
- Insuffler la confiance en soi
- La portée morale

Frustrations et doutes

Conclusions

- o Des résultats :
 - o Rétablissement des relations
 - o Des instances représentatives du personnel mieux reconnues
 - o Amélioration de la transmission de l'information
 - o Développer des formes d'intelligence relationnelle
- o Des voies d'amélioration à trouver :
 - o Un impact qui se réduit dans le temps
 - o Le besoin de suivi