



## NÉGOCIER

# Deux jours pour apprendre à négocier

De la paroi nord de la Grande Arche à une mission de survie sur la Lune, l'apprentissage de la négociation peut réserver quelques surprises. Mais c'est d'abord dans l'analyse des comportements humains qu'ont dû se plonger les participants au stage proposé par Orsys, « Négociateur au quotidien ».

Dès l'accueil des cinq stagiaires et leur installation au 16<sup>e</sup> étage de la paroi nord de la Grande Arche, à la Défense, la première question « qu'est-ce qu'une bonne négociation ? » se pose. Anne\* dirige des chefs de projet dans le département informatique de la filiale d'un grand groupe, et rencontre plusieurs situations de négociation, différentes, avec les maîtres d'ouvrage, les commanditaires et les équipes projet. Patrick est responsable informatique d'une société commercialisant des fournitures de bureau. Il dirige 16 personnes, réparties entre la France et les Pays-Bas. Il espère que le stage pourra l'aider pour la gestion de projet et dans les relations avec les fournisseurs. Paul est auditeur, chargé de la maîtrise des risques dans un groupe financier.

Le scandale de la Société générale, qui s'étale dans la presse le matin même du stage et qui fait bruisser le quartier d'affaires, pourrait-il à son retour lui permettre de mieux se faire entendre ? Il aimerait avant tout avoir des outils pour négocier les changements avec le conseil d'administration et les chefs de projet de son entreprise. Enfin, Valérie est coordinatrice insertion dans un conseil général et doit négocier des embauches et des renouvellements de contrats auprès des artisans et des petites et moyennes entreprises de son département.

### Pas de négociation sans désaccord

Pour chacun d'entre nous, intimement, une négociation sera bonne si le résultat nous en est d'abord profitable. Première prise de conscience nécessaire : l'autre doit aussi y trouver son compte. « Une négociation n'existe que s'il y a désaccord au moins sur un élément, explique Jean-Marc Santi, formateur et consultant, spécialiste du management comportemental, qui anime le stage. Chacun est au bord de ce

désaccord, le but est de se retrouver au milieu. Si la situation n'est pas équilibrée, mais décalée d'un côté ou de l'autre, le résultat sera gagnant/perdant. »

Patrick s'interrogeant sur cette notion d'équilibre, notamment dans le cadre d'une négociation commerciale, le formateur prend un exemple montrant que la représentation que l'on se fait d'un « bon » accord n'est pas forcément celle de l'autre. « Si quelqu'un vous propose de vous donner une voiture contre un stylo, vous allez penser que ce n'est pas équilibré. Vous devez alors vous questionner sur les besoins respectifs de l'un et de l'autre, et comprendre que la question n'est pas dans le quantitatif. Peut-être pouvez-vous même négocier deux voitures, si le stylo est vraiment important pour l'autre. S'il a besoin de ce stylo pour signer un gros contrat et si, par ailleurs, il a beaucoup de voitures, ce ne sera pas un problème pour lui. » Construire un consensus à partir de concessions mutuelles (qu'est-on prêt à « lâcher »), avoir un objectif à atteindre non négociable et une marge de

manœuvre, et tenir compte enfin d'un rapport de force (hiérarchique, conjoncturel et charismatique)... Les bases sont posées.

### Plutôt « innovateur » ou « gestionnaire » ?

En milieu de matinée, le formateur nous propose un test de « positionnement comportemental ». Nous répondons à 38 questions, dont les réponses vont permettre de nous situer et de mieux comprendre le fonctionnement de notre interlocuteur. Sommes-nous plutôt des « innovateurs », des « gestionnaires », des « animateurs » ou des « producteurs » ? C'est notamment ce que va nous aider à découvrir Jean-Marc Santi.

Deux profils de « collaborateurs » et un de « gestionnaire » se dégagent nettement parmi les stagiaires. Les deux autres ont-ils été

## web

Comment négocier une augmentation de salaire, une voiture de fonction ou une promotion... ?  
Techniques et conseils sur [www.pourseformer.fr](http://www.pourseformer.fr).





vraiment « honnêtes » avec eux-mêmes ou bien ont-ils trop hésité face au choix des réponses ? « Normalement, deux tendances essentielles apparaissent pour tout individu, explique Jean-Marc Santi. Là, vous en avez quatre... » Pas de quoi se remettre en cause profondément – « ceci n'est qu'un test » –, mais le formateur va toutefois pouvoir s'appuyer sur les profils ainsi mis en évidence pour nous faire découvrir les attitudes et surtout le langage qui pourra être entendu par l'autre, et faire avancer la négociation.

### Dans quel « carré » êtes-vous ?

Anne montre une persévérance maximale. « Tous les moyens sont bons pour aller au bout, analyse le formateur. Face à vous, dans une négociation, il faut dire des choses du type : "Anne,

il faut persévérer, aller au fond des choses." Là, elle sera touchée, elle écoutera. » Chacun a ses quatre composantes (situées dans quatre espaces) dans sa personnalité, mais « plus le niveau de stress monte, plus la personne va se replier sur son carré privilégié ». « L'intérêt est de savoir dans quel "carré" je ne suis pas, précise le formateur. Il faut parvenir à jouer avec, changer de carré au besoin pour se mettre en phase avec l'autre. Quand vous allez à une négociation, vos peurs viennent avec vous. Patrick et Paul, par exemple, ont peur de ne pas parvenir à établir la relation avec l'autre. »

Ces notions de comportement sont ensuite approfondies, avec une présentation du triangle de Karpman, qui définit les relations entre persécuteur, sauveur, victime, chacun pouvant

à son tour endosser l'un ou l'autre des rôles.

Enfin, vient le moment de « jouer ». Deux managers et deux salariés devront tour à tour et face à face jouer le jeu de la négociation dans le cadre d'un « recadrage » : le salarié s'est distingué dernièrement par ses retards, qui pourraient justifier un licenciement. Car, parallèlement, la pression est mise sur le manager pour l'amélioration du fonctionnement du service dans la perspective d'une restructuration. « L'important n'est pas le résultat, mais le processus », prévient Jean-Marc Santi, qui filme les échanges.

Ils ont sept minutes. C'est court, mais cela permet de voir les différences d'approche dans la négociation. Ainsi, Anne se révèle très « aidante » quand Paul lui avoue que, sa femme étant gravement malade, il a des difficultés à arriver tous les jours à l'heure. Cependant, elle lui proposera des solutions qui, pour Jean-Marc Santi, ne sont pas assez cadrées, dans le temps notamment. « C'est primordial pour une négociation. »

### La stratégie à mettre en œuvre

Le lendemain, le groupe revient longuement sur l'analyse des images de la veille. Aucun des deux managers n'a signalé au collaborateur la raison (externalisation potentielle du service) pour laquelle il est contraint de demander plus de vigilance à son équipe. Des discussions assez vives

s'engagent alors. « Si vous ne donnez pas tous les éléments au départ à votre interlocuteur, cela risque de le déstabiliser », estime le consultant.

Dans l'après-midi, nous travaillons sur les outils de l'échange. Le formateur analyse les cinq niveaux de désaccord avec leurs conséquences sur la négociation : sur les faits, leur interprétation, les buts, les méthodes et les valeurs. Quelle stratégie mettre en œuvre une fois identifiée la nature de ces désaccords ? Fuite (utile si l'on souhaite prendre du recul et remettre à plus tard), adoucissement (la plus utilisée, mais qui ne fait que reporter le problème sans le régler, en restant dans le flou), affrontement (on entre dans un rapport de force, dans une relation gagnant/perdant) et enfin négociation (où l'on confronte d'emblée les problèmes).

### Mission de survie sur la Lune...

Après une analyse des outils de communication, les stagiaires sont invités, pour finir, à se rendre sur la Lune pour une mission de survie. Objectif : convaincre son interlocuteur de choisir des objets utiles pour rejoindre la base spatiale, après que la navette s'est écrasée. Cela détend l'atmosphère studieuse, et leurs négociations se déroulent plutôt bien. Ils en sortent sains et saufs, mais la tête bien pleine... ■

**DOMINIQUE PEREZ**

*\* Les prénoms ont été modifiés.*