

# TECHNIQUES DE NÉGOCIATION ET GESTION DE CONFLITS

**Tjosvold D &  
Hodgson J**



# I/ PREAMBULE

## **Négocier c'est s'affronter sans violence.**

Le premier conseil utile qu'il faille donner à tout négociateur est simple : n'entrez jamais en négociation avant de savoir quelle sera votre position si celle ci échoue et quelle alternative vous allez choisir à ce moment là. Négliger ce conseil équivaut à sous estimer vos interlocuteurs et peut amener certaines situations très inconfortables tout simplement parce que vous ne les avez pas prévues.

Le deuxième conseil est simple, ne confondez jamais tactique et stratégie !

La tactique est la science des moyens, la stratégie la science des buts.

Ne confondez pas les buts et les moyens, vous avez un but, préserver les emplois, améliorer les conditions de travail, parvenir à un partage plus équitable des richesses etc. et pour cela vous pouvez employer plusieurs moyens, la négociation, la pression, l'influence, la dénonciation, la subversion, etc.

Fixez vous toujours des buts , car ne pas savoir ce que l'on veut est une des plus sure manière de ne jamais l'obtenir.

Choisir les buts se nomme définir une stratégie, choisir les moyens c'est élaborer une ou plusieurs tactiques.

La négociation doit toujours être considérée comme un des moyens prioritaires pour parvenir à un but, entrer en négociation signifie

déjà que des concessions seront admises de part et d'autres afin de parvenir à un accord (voir plus bas le triangle de la négociation) et pour ces raisons certains refusent de négocier. Cette attitude doit toujours être considérée comme négative et vous devez la rejeter.

Une négociation doit toujours être forcée, par la grève, par la dénonciation, la médiatisation, le boycott ou par tout autre moyen légal. Un site Internet peut faire partie de ces moyens...

Une négociation n'est jamais une partie de plaisir, aussi elle se prépare avec soin. Richard Nixon disait : "Il faut toujours être prêt à négocier mais ne jamais négocier sans être prêt."

Facile de justifier le Watergate comme ça !.

Préparez les faits, les chiffres, les arguments, les objections, les réponses aux objections, bien négocier c'est souvent bien prévoir et souvent la partie qui s'en sort à son avantage est celle qui a le mieux prévu le futur déroulement d'une négociation. Si vous désirez progresser dans l'art de négocier exercez-vous à la pratique de celle-ci... Un habile négociateur est pareil à un maître des arts martiaux il affine et travaille ces techniques, il apprend de nouveaux « coups », de nouvelles « parades » et il les met en pratique sans tarder. Le parallèle le plus judicieux qui puisse être trouvé est celui des Échecs.

Pratiquer les Échecs permet non seulement de mieux négocier, plus facilement et plus habilement mais aussi de progresser dans l'art d'appréhender globalement la négociation.

Le jeu d'Échec est une suite de retournement où menaces, contre-menaces, attaques et défenses se succèdent constamment exactement comme dans une négociation. Pratiquer les Échecs permet d'améliorer son attitude en négociation, de rester calme, de réfléchir, de ne jamais s'avancer sur un terrain dangereux sans

avoir prévu et mesuré les risques, il s'agit de connaître à l'avance les risques mais aussi les gains éventuels. Avant de jouer un coup aux Échecs le joueur expérimenté regarde quelles sont les menaces qui pèsent sur lui, il les évalue et choisi son mode de réponse en fonction de ce qui doit arriver ensuite. Un joueur habile voit les coups à l'avance, il prévoit les coups qu'il va jouer et les réponses de son adversaire.

C'est ainsi que l'on dit aux Échecs que des coups sont forcés, l'adversaire est obligé de se protéger d'une menace importante (sinon il perd la partie). Il en est de même en négociation. Aux Échecs un joueur qui subit une menace peut : soit défendre, soit organiser une contre-menace soit attaquer à son tour une pièce plus importante de son adversaire. Le choix de la riposte n'est jamais gratuit ni hasardeux, il est toujours réfléchi et cohérent. Un joueur d'Échec ne s'emporte pas, il analyse froidement la situation et joue le coup qui lui est le plus favorable et qui perturbe le plus son adversaire. Soyez redoutables aux Échecs et vous deviendrez de redoutables négociateurs.

C'est une évidence peut-être étonnante pour certains mais bien réelle.

Un des principes de base doit être celui en négociation : n'acceptez jamais aucune concession sans contre-partie.

Un joueur d'échec ne sacrifie jamais une pièce s'il n'est pas certain d'avoir une contre-partie au moins équivalente (mais souvent supérieure car alors le sacrifice n'est pas motivé.)

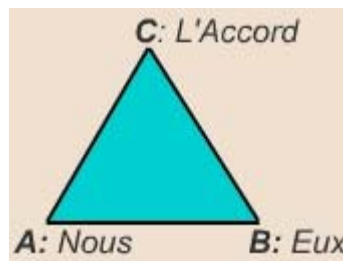
Voici maintenant quelques outils simples qui vous permettront de bien approcher une négociation, si vous ne connaissez pas ces techniques apprenez les et ceci pour une raison bien simple vos interlocuteurs eux les connaissent...

Et si ils ne les connaissent pas ? Tant mieux pour vous !

Le triangle de la négociation : Lorsque chaque partie qui entre en négociation n'a que son objectif en tête sans prendre en compte son interlocuteur cela conduit rapidement à une relation sans issue. Pour en sortir les négociateurs vont devoir communiquer pour parvenir à un accord.

La situation met en jeu 3 éléments le 1er négociateur A (ou son équipe) le 2ème négociateur B (ou son équipe) et l'accord C auquel il faut parvenir.

Ces 3 éléments, eux-mêmes liés par 3 relations forment une figure et un concept appelé le triangle de la négociation.



La ligne reliant A vers B est la relation. La ligne A vers C sont nos propositions, la ligne B vers C leurs propositions.

En cours de négociation chaque camp se déplace d'une zone à l'autre au gré du déroulement de celle-ci.

Le concept du triangle de la négociation permet d'établir la différence, dans une négociation, entre les aspects de contenu (la manière dont l'accord est à établir) et ceux des problèmes relationnels (la façon d'établir l'accord).

La seule manière de s'en tirer est de traiter au fur et à mesure les zones qui posent problèmes.

## II/ L' Analyse Transactionnelle.

Mise au point dans les années 50 aux U.S.A par le docteur Éric Berne et un petit groupe de psychologues la théorie de base de l'**analyse transactionnelle (AT)** est une théorie complète de la personnalité.

C'est une méthode d'analyse de la structure de la Personnalité, de la communication entre les gens, des règles qui sont instituées dans les relations de groupe.

L' Analyse Transactionnelle étudie nos comportements, nos attitudes, nos paroles, nos réactions physiques et émotionnelles à l'aide de paramètres analytiques tel que les états du moi et les positions de vie.

Il existe une relation entre ce qui est appelé l'état du moi et le code de communication particulier à chaque état du moi.

L'originalité d' Éric Berne est d'avoir découvert que la perception des messages par les personnes qui communiquent (l'émetteur et le récepteur) peut être identifiée à partir d'une typologie relativement simple et à des langages spécifiques correspondant à des attitudes psychologiques déterminées.

Ainsi il a été établi une relation entre ce qui est appelé l'état du moi et le langage particulier correspondant à cet état du moi.

## 1. La Structure de l'individu ou les états du moi

La personnalité de chacun d'entre nous est composée de 3 systèmes d'attitudes et de comportements, les états du moi.

En **A.T.** la structure de l'individu (les 3 États du Moi) se représente ainsi :

**PARENT**

**ADULTE**

**ENFANT**

L'état du moi **PARENT** : est le domaine de l'acquis.

Il contient tous les messages qu'on nous a enseignés de la vie.

Cet état recouvre tout l'acquis d'une personne, tout ce qu'il a appris de ses parents, de ses éducateurs, tout ce que la société lui a représenté comme une valeur. Nous sommes ici dans le monde des échelles de valeurs, des convenances, des règles de société, de l'appris.

Nous sommes dans notre état Parent lorsque nous critiquons mais aussi lorsque nous encourageons ou protégeons. En effet l'état parent se subdivise en 2 sous-états :

- Le parent Critique ou Normatif (**PC**)
- Le Parent Nourricier (**PN**)

Le Parent Critique est positif lorsqu'il intervient pour sauver la vie ou les droits de quelqu'un. Il est négatif lorsqu'il déprécie les efforts d'autrui, lorsqu'il juge sans réfléchir.

Le parent Nourricier est positif lorsqu'il aide et reconforte à bon escient. Il est négatif lorsqu'il devient sur protecteur, étouffant l'épanouissement de l'autre.

L'état du moi **ADULTE** : est le domaine du pensé et du réfléchi.

C'est l'ordinateur que nous avons en nous. Notre rationalité. Notre système de saisie et de traitement de l'information. A l'aide de cet état du moi nous interrogeons, enquêtons, notons, analysons, tirons des conclusions et les transformons en actes logiques.

L'état adulte est le plus efficace dans toute les circonstances où il faut raisonner, déduire, tirer des conclusions objectives des données, des faits.

Cet état est inutile et même néfaste lorsqu'il nous empêche de ressentir ou de participer à la joie ou à la tristesse des autres.

L'état du moi **ENFANT** : est le domaine du senti.

Il contient tous les messages ressentis de la vie.

C'est historiquement le premier état du moi à apparaître au cours de notre vie.

Il recouvre le domaine du ressenti, de l'émotion, du sentiment, des besoins et aspirations. Il est aussi le monde du plaisir et du déplaisir, de l'expression spontanée.

C'est dans l'enfant que résident la joie et la tristesse pure, le chagrin ou le rire, la soumission ou la révolte, la création spontanée ou le goût de la destruction.

Il faut noter que cet état du moi n'est pas assujetti à l'âge mais aux circonstances, il est vrai que cet état se présente plus souvent chez les enfants mais il est fréquent plus tard (attitudes de joie, d'égoïsme, d'avidité, de créativité, de jeu, d'affectivité...)

L'état Enfant se subdivise en plusieurs sous-états :

**L' Enfant Adapté :**



- Enfant Adapté Soumis (**EAS**)
- Enfant Adapté Rebelle (**EAR**)

### L' Enfant Nature :

- Enfant Libre (**EL**)
- Le Petit Prof (**PP**)

L'Enfant Adapté (Soumis ou Rebelle) est l'état qui apparaît lorsque nous nous situons à partir des autres.

L'Enfant Nature est l'état qui apparaît lorsque nous sommes sans contrainte.

### L' Enfant Adapté Soumis ou Rebelle. (**EAS - EAR**)

Très tôt l'enfant apprend à s'adapter aux diverses demandes et comportements de ses parents.

Suivant le cas il s'y adapte de 2 façons, soit en s'y soumettant, sans faire sien d'ailleurs le système de valeurs qu'ils sous-tendent, mais pour " avoir la paix ". C'est l' Enfant Adapté Soumis. Soit en se rebellant. Cette rébellion reste une forme d'adaptation car c'est une conduite dictée par les attentes d'une autorité (parentale ou autre). Lorsque nous nous adaptons aux autres, à ce qu'ils attendent de nous, que nous nous imposons un comportement attendu, nous sommes **EAS**.

Au contraire nous pouvons choisir l'opposition, la révolte dure ou douce, pour exprimer sous une forme ou une autre nos désaccords. Dans ce cas nous sommes **EAR**. Devenu adulte, l'**EAS** acquiescera aux propos d'un supérieur, sans même y croire, se forcera à être poli et souriant alors qu'il aurait envie de s'emporter, par crainte des conséquences.

L'**EAR** lui se révoltera contre l'autorité, simplement parce que c'est l'autorité. Il est évident qu'il est parfois prudent et utile de se soumettre ou de se révolter et que notre Enfant adapté a un rôle à

jouer.

Mais s'il domine une personnalité nous aurons des personnes sans aucune personnalité ou revers de la médaille à des opposants perpétuels.

Dans l'Enfant Nature se trouve la source de nos émotions les plus authentiques.

Nous sommes dans notre Enfant Naturel lorsque nous pleurons à gros sanglots ou lorsque nous rions aux éclats.

Il est assez rare de voir des personnes adultes dans leur Enfant Naturel car la société en perçoit surtout les aspects négatifs (les émotions ne doivent pas venir gêner le bon fonctionnement de l'adulte ni les désirs instinctifs contrecarrer les instructions du Parent ).

L'Enfant Libre est aussi appelé l'Enfant spontané, il se caractérise par un comportement immédiat dans l'expression des sentiments. Nous sommes dans le monde de l'émotion. La peur, la colère, la joie, le désir...

Dans son versant positif l'Enfant Libre est gai , séduisant, attachant, naturel, dans son versant négatif il devient avide, orgueilleux, égoïste, blessant...

Le Petit Prof porte aussi le nom d'Enfant créateur. Nous sommes dans le monde de l'imagination, de l'invention, du système D.

Le Petit Prof se sert de ses émotions pour alimenter une pensée non rationnelle et imaginer des solutions étonnantes.

Sa démarche s'appuie sur des perceptions intenses mais très peu formalisées. Il " pige ", il " sent ", il est brillant et sait utiliser son intuition.

Dans son versant négatif sa capacité à créer l'adhésion autour de ses thèses peut le conduire à des excès préjudiciables aux buts de l'organisation dans laquelle il évolue.

Les 3 états du moi (ADULTE - PARENT - ENFANT) sont présents en même temps chez chaque individu mais un seul prend les commandes à un moment donné. Les différents états du moi ne sont ni bons ni mauvais en eux mêmes mais positifs (adaptés) ou négatifs (inadaptés) en fonction des situations, des interlocuteurs et des objectifs fixés.

Chacun de nous passe par les différents états du moi et parfois très rapidement.

Pourtant nous consacrons plus de nous à un état qui, parfois, devient dominant.

Il faut repérer cet état et se poser les bonnes questions pour prendre mieux conscience des autres et de nous mêmes.

Voici une grille qui peut vous permettre de repérer les différents états du moi chez vous-même mais aussi chez les autres :

	<b>Parent Critique</b>	<b>Parent Nourricier</b>	<b>Adulte Exact</b>	<b>Enfant Nature</b>	<b>Enfant Adapté</b>
<b>Mots</b>	Mauvais (Je, tu) dois	Bon Joli Je t'aime	Comment Quoi Pourquoi	Extra Super Marrant	Je ne peux pas J'aimerais
	Il faut Nécessaire	Gentil Magnifique	Combien Pratique	Je veux Je ne veux pas	J'essaie J'espère
	Toujours Ridicule	Tendre		Aïe	S'il te plaît
					Merci
<b>Voix</b>	Critique	Affectueuse	Égale	Libre	Plaintive
	Condescendante	Rassurante		Bruyante	Triste
	Dégoûtée	Intéressée		Énergique	Innocente

<b>Geste</b>	Montrer				
<b>ou Expression</b>	du Doigt	Bras		Sans	
	Froncer	ouverts	Pensive	inhibition	Boudeur
	les	Accueillante	Agile	Relâchée	Triste
	sourcils	Souriante	Ouverte	Spontanée	Innocente
	Furieux				

		Compréhensive		Curieuse	
<b>Attitude</b>	Critique		Tenue	Aimant	Exigeante
	Moralisante	Soucieuse	droite	s'amuser	Docile
	Autoritaire	d'autrui	Objective	Changeante	Honteuse
		Généreuse			

## 2. Les Transactions.

La transaction se définit comme une unité d'échange verbal ou non verbal (de communication) entre 2 personnes.

Elles peuvent être :

- Simples.
- Cachées.

### Les transactions simples :

Elles ne mettent en jeu qu'un seul état du Moi entre les interlocuteurs et font état d'un message explicite.

Elles portent aussi le nom de transaction parallèle ou complémentaire, oblique, croisé.

Les transactions parallèles : Dans ce type de transaction, l'état du Moi sollicité répond directement à l'état du Moi solliciteur.

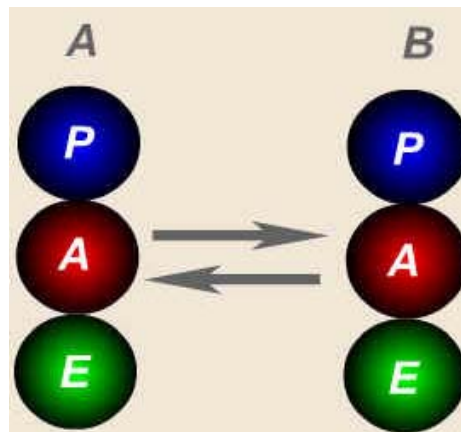
La différence avec une transaction oblique tient du fait que les états sollicités sont de même niveau.

Exemple :

L'Adulte sollicité répondra à l'Adulte solliciteur.

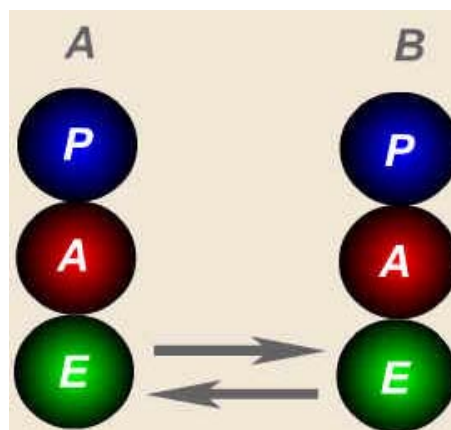
Le Parent sollicité répondra au Parent solliciteur.

**L' Adulte de A s'adresse à l'Adulte de B qui lui répond.**



Pensez-vous avoir terminé  
l'aurez ce rapport dans les temps ?  
heure. Oui, vous dans une

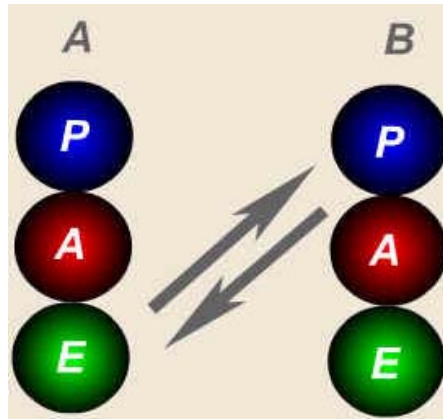
**L' Enfant de A s'adresse à l'Enfant de B qui lui répond.**



Et si on faisait une  
ce petite fiesta ce soir ?  
chouette ! Ah oui ok serait

## Les transactions obliques :

L' Enfant de A s'adresse au Parent de B qui lui répond.



Et si on déclençait  
un conflit social ?

Vous n'y pensez pas  
sérieusement j'espère !

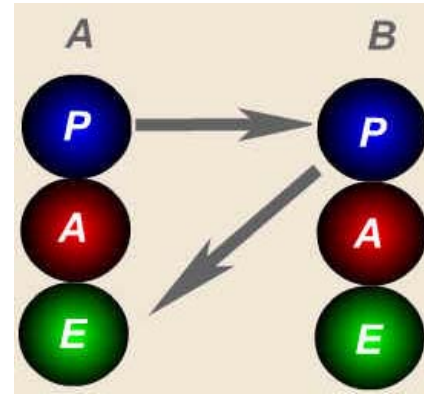
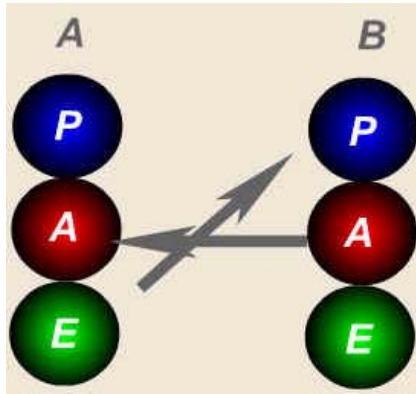
## Les Transactions croisées :

Dans ce type de transaction, à la différence des transactions parallèles ou obliques, c'est un état du Moi non sollicité qui répond. Celui-ci peut s'adresser soit à l'état du Moi solliciteur, soit à un autre état du Moi.

Ce genre de Transactions est la cause de bien des conflits ou de malentendus...

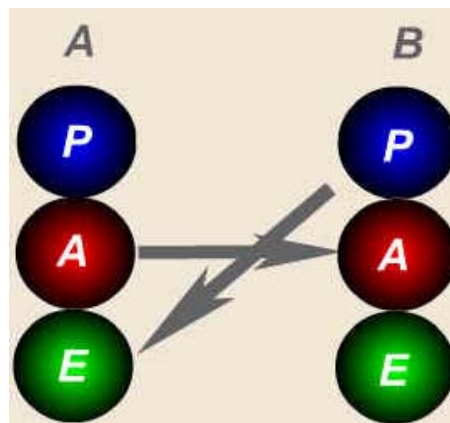
**L' Enfant de A s'adresse au Parent de B  
qui répond à l'Adulte de A.**

**Le Parent de A s'adresse au Parent de B  
qui répond à l'enfant de A.**



Et si on déclençait  
 les ? Et oui, mais c'est  
 ? directions étaient plus  
 tout comme vous ont trop tiré sur la corde  
 mieux... que...  
 Quel élément vous  
 un conflit social ? parce que des gens  
 De mon temps  
 permet de déclarer cela  
 compréhensives et  
 allait

**L' Adulte de A s'adresse à l' Adulte de B mais c'est le Parent de B qui répond à l'Enfant de A.**



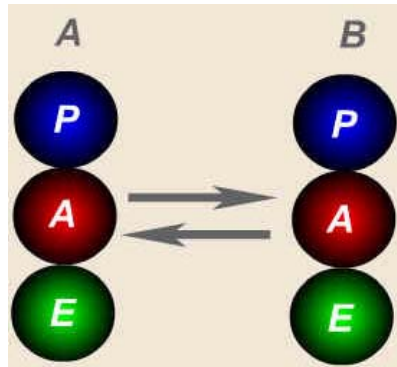
Où est mon guide  
 des hôtels ?  
 Si tu savais où  
 tu ranges tes affaires...

### Les Transactions cachées :

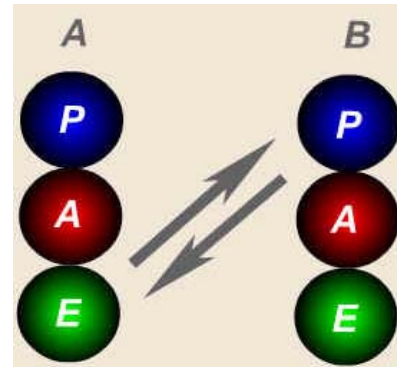
En apparence les messages sont émis d'un état du Moi à un autre état mais au niveau psychologique et secret 2 autres états sont mis en jeu. Elles peuvent aussi mettre en jeu plusieurs état du Moi chez

un ou plusieurs interlocuteurs.

**En apparence**  
**psychologique**



**Au niveau**

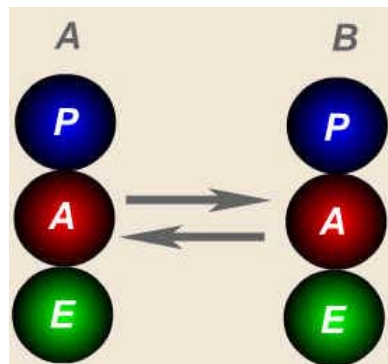


Alors si je comprends  
je Non mais !  
bien vous ne voulez  
pas nous augmenter ?

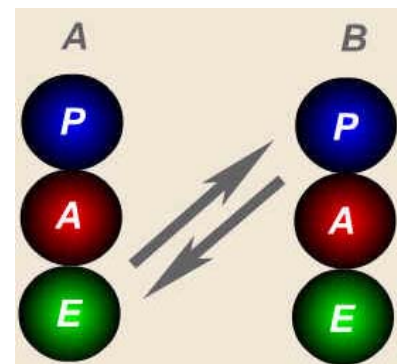
Non je ne peux pas  
et je vous ai déjà  
expliqué pourquoi !

Sachez que  
ne l'oublierai pas !

**En apparence**  
**psychologique**



**Au niveau**



Je ne peux pas  
Plainte Protection  
achever ce rapport  
EAS PN  
urgent pour ce soir.  
soumis Parent nourricier

Eh bien, tu le finiras  
demain matin.

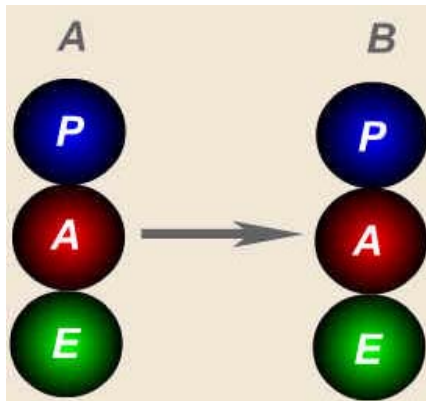
Enfant adapté



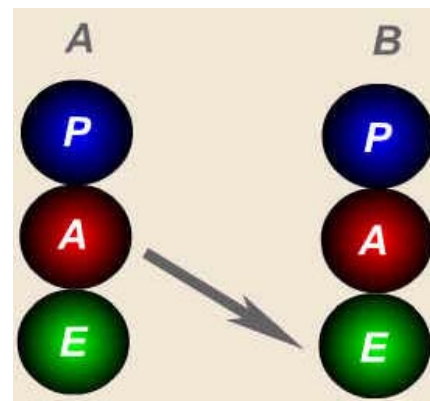
## Les transactions angulaires :

C'est un message que l'on envoie en apparence vers un état du Moi alors que l'on a décidé sciemment d'accrocher un autre état de l'interlocuteur.

En apparence



Au niveau psychologique



C'est notre dernière  
! Pas de  
proposition si vous  
d'accord...  
attendez  
trop...

Ok je suis

Attention

problème...

Toutes ces constatations nous amènent à penser que pour un négociateur le plus simple pour ne pas se laisser influencer par son état du Moi Parent ou Enfant est de mettre **l' Adulte aux commandes** durant tout le temps de la négociation.

Ceci implique la capacité à reconnaître chez l'autre le moment où justement l'adulte n'est plus aux commandes et à le lui faire remarquer.

Ceci se nomme un recadrage.

Le plus simple est de faire appel à son bon sens, à le faire raisonner, à faire appel à sa rationalité et à lui faire remarquer quand celle-ci n'est plus utilisée.

Chaque état du moi correspond à une position de vie et en négociation il y a des positions de vie préférables à d'autres...

### 3. Les Positions de vie.

Au nombre de 4 elles déterminent notre comportement par le choix que nous faisons souvent inconsciemment de nous installer dans l'une ou l'autre. Chacun de nous a une certaine perception, un certain degré d'estime de lui-même et des autres.

Selon les moments et les circonstances cette perception est plus ou moins positive, plus ou moins négative.

C'est dans l'imaginaire que tout se passe. J'ai dans la tête une image double : la mienne et celle de l'autre.

Le langage que je vais employer alors sera largement conditionné par l'image que j'ai de moi par rapport à lui et par l'image que j'ai de lui par rapport à moi.

1/

**Moi :**

**L'autre :**

Je suis bien.  
bien.

Il est

Je réussis ce que j'entreprends.  
aussi réussit

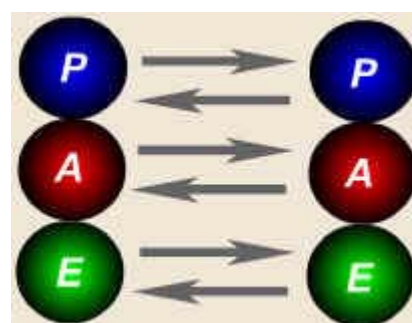
Lui

Si ça ne marche pas voyons pourquoi.  
fait Idem.

Il

**Je suis OK.**  
**OK.**

**Il est**



**Je suis +**

**Il est**

**+**

Cette position (+ +) est la plus satisfaisante pour soi-même et les autres, elle signifie que l'on s'accepte, que l'on est bien dans sa peau, en harmonie avec soi-même et le monde, car on accepte aussi les autres tels qu'ils sont, sans avoir de projets sur eux. Dans cette configuration toutes les formes de transaction sont possibles, Parent / Parent pour des échanges de valeurs, de conseils, de jugements...

Adulte / Adulte pour les échanges d'information, de réflexion...

Enfant / Enfant pour des échanges de plaisirs, de déplaisirs, de création, de rêves...

Notre communication est directe, sans arrière-pensées.

Nous sommes sur un pied d'égalité.

2/

**Moi :**

Je suis bien.

minable.

Je réussis ce que j'entreprends.

vaut rien.

Je suis satisfait de moi.

Je suis OK.

**Je suis OK.**

**OK.**

**Je suis +**

**L'autre :**

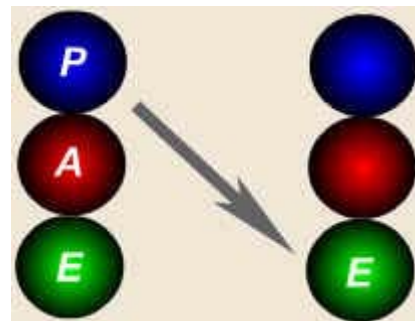
C'est un

Il ne

Je perds mon

**Il n'est pas**

**Il est -**



**Je suis**

**Parent**

**Il est Enfant**

Dans cette configuration (+ -) je me sens supérieur à l'autre.  
J'aurais donc tendance à le critiquer ou à le protéger.

C'est la position de celui qui laisse constamment parler son Parent Critique négatif, qui ne veut croire qu'en ses propres valeurs, ne faire confiance qu'en lui-même en même temps qu'il méprise ou néglige les autres.

Dans la version protectrice cela peut conduire au paternalisme, dans la version critique au harcèlement et à des comportements pervers.

3/

**Moi :**

**L'autre :**

Je ne suis pas bien.  
bien.

Il est

Je me sens petit à côté de lui..  
brillant.

Il est

Je ne sais pas quoi dire.  
meilleures solutions.

Il a les

**Je ne suis pas OK.**

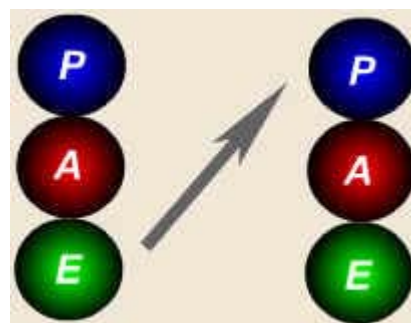
**Il est**

**OK.**

**Je suis -**

**Il est**

**+**



**Je suis**

**Enfant**

**Il est Parent**

Dans ce cas,(- +), j'ai tendance à me dévaloriser, à le regarder avec admiration.

Mon comportement sera ou de soumission ou de contestation.

C'est la position de l'Enfant perpétuel.

Le plus souvent Enfant adapté Soumis.

Il doute de lui, ne se sent pas à la hauteur et donne à chacun le privilège exorbitant d'être son juge.

4/

**Moi :**

Je ne suis pas bien.  
n'est pas bien.

Je ne réussis rien.  
Je suis un imbécile.  
mieux.

**Je ne suis pas OK.  
OK.**

**Je suis -**

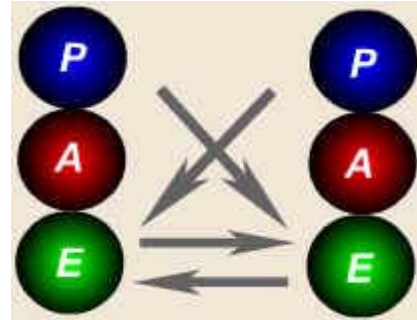
**L'autre :**

Lui non plus il

Lui non plus.  
Il ne vaut pas

**Il n'est pas**

**Il est -**



Cette position (- -) est la plus désespérée.

Elle conduit à ne faire confiance ni à soi ni aux autres, à refuser tout espoir.

Dans sa forme extrême elle peut se traduire par le repliement voire la dépression car le monde n'est fait que de perdants, il n'y a aucun espoir à avoir.

### **Lorsque les positions de vie se rencontrent en négociation.**

On peut noter que de façon générale que :

L'intention d'un + - est de faire passer l'autre en - +.

Si celui-ci se laisse faire le + - considère que c'est une reddition et un triomphe.

Il se montre alors très aimable puisqu'il a selon lui remporté une " victoire ".

Mais si l'autre se place aussi en + - c'est l'escalade.

L'enjeu de la négociation devient la recherche du coup triomphal qui écrase l'autre.

C'est un jeu de pouvoir néfaste pour négocier.

L'intention d'un - + est de se convaincre de son impuissance et, pour ce faire, il recherche inconsciemment un + - qui le rabaissera.

Dans leurs relations les personnes en positions - + et + - se retrouvent et se complètent.

Elles ont des difficultés à se séparer car se serait renoncer à leur scénario d'origine.

Scénario d'Échec pour l'un de domination pour l'autre.

3 situations sont plus fréquentes que les autres dans les négociations de la vie professionnelle ou sociale :

Les 2 négociateurs sont en + + : la relation est saine.

Les 2 négociateurs sont en + - : il naît un jeu de pouvoir et des conflits.

Un négociateur est en + - , l'autre en - + : la relation est du type dominant / dominé.

### **Rencontre entre positions de vie en négociation :**

Les tableaux ci dessous indiquent les caractéristiques des rencontres entre position de vie.

Les situations stables sont notées : **S**. Les situations instables :

## I.

	++	+ -	- +	--
<b>Le ++ : face à un &gt;&gt;</b>	Négocie ardemment et constamment.	S'affirme, se protège, demande clairement ce qu'il veut, donne des informations, négocie"la façon de négociier", résiste aux provocations.	Soutient, rassure, fait émerger les capacités, invite à négocier.	Garde confiance, invite le -- à participer, montre une fermeté structurante, refuse le défaitisme.
		S	I	I
<b>Le + - : face à un &gt;&gt;</b>	Cherche à le dominer ou le provoque pour entrer en conflit. I	Veut que l'autre soit écrasé, entre en compétition négative, en conflit d'opinions, en jeux de pouvoir ou de conflit.	Domine, ridiculise, dévalorise, écrase, exige, méprise, attaque, donne tort.	Écrase ou ignore, persécute, harcèle, ridiculise, dévalorise, méprise.
		++	S	I
<b>Le - + : face à un &gt;&gt;</b>	Admire, reste sur la réserve, accepte sans discuter, peu tenter de manipuler.	Se soumet, accepte, se met sur la défensive, donne raison.	Entre en conflit, dialogue de sourds, négocie au minimum, est tenté de passer en -- ou en + -.	Laisse faire ou passe en + - en voulant aider plus faible que lui.
		++	S	I
<b>Le - - : face à un &gt;&gt;</b>	Se met en retrait, ne dit ni oui, ni non ou rétorque : "oui mais".	Se laisse écraser ou contre le + - par l'obstruction ou le mutisme.	Entraîne vers le - - par l'ironie ou le défaitisme.	S'enfonce dans le mutisme, le silence, la gêne.
		++	I	S

Il faut négocier en **++**. Utiliser les positions de vie au quotidien dans la quête du **++** est possible...

En négociation les questions à se poser sont : Dans quelle position de vie suis-je ?

Et Si je me situais en **++** que ferais-je ? Il faut savoir que la négociation avec les **+-** est épuisante.

Ils sont en effet hantés par l'idée de se retrouver en **-+** et mettent une énergie farouche à éviter ce risque.

Il s'agit pour le **++** qui y fait face d'être plus fort que cette énergie.

Les erreurs à éviter avec les personnes en **+-** sont les suivantes :

S'excuser ou entrer en rébellion.

Se justifier et passer en position complémentaire **-+**, (sauf décision stratégique si le danger est important).

Entamer une compétition en **+-** en faisant de la surenchère, en critiquant à son tour, en agressant ou en adoptant une position de fausse bienveillance.

#### **4. Les difficultés et obstacles qui nous empêchent de négocier.**

Nous savons( surtout si vous avez fait le test) que tous les états du Moi existent en chacun d'entre nous et qu'ils peuvent être plus ou moins développés selon les individus.

Très souvent, on constate que les différents états du Moi ne sont pas à parité et que l'un d'entre eux exerce un véritable contrôle sur les autres.

**Le contrôle :**



Dans cette configuration, les états du Moi contrôlés ne s'expriment pas librement.

Bien au contraire ils sont influencés par l'état du Moi au contrôle.

Ainsi, si le Parent est au contrôle, la personne aura tendance à juger d'après ses propres valeurs. Son comportement global sera soumis à cette emprise.

Si l'enfant est au contrôle, par contre, la personne sera entièrement soumise à ses émotions, elle aura beaucoup de mal à analyser les faits ou à respecter des règles de conduite.

Si l'adulte est constamment au contrôle, le risque est de voir apparaître trop de rationalité dans les analyses de situations ou les décisions.

En négociation de nombreuses difficultés apparaissent lorsque le négociateur ne dispose pas d'un " Adulte aux commandes " efficace. Le premier risque est de méconnaître la réalité des faits, comme le ferait un capitaine de bateau qui ne prêterait pas d'attention à l'état de la mer ou à celui du navire. Dans ce cas le négociateur ne prête pas assez d'attention au contenu des propositions chiffrées que lui indique son interlocuteur. Cette attitude correspond à un manque de vigueur de la partie cartésienne du négociateur (l'Adulte cartésien.)

Un second risque est de privilégier certains membres de l'équipage au détriment des autres. Cette attitude est adoptée par les négociateurs qui excluent un état du Moi au profit des autres.

Ce serait le cas d'un négociateur qui n'aurait pas dormi depuis 2 nuits et n'accepterait pas son état de fatigue en ayant l'illusion que son Adulte peut continuer à fonctionner correctement alors qu'il ne tient pas compte de ses limites physiques.

Un troisième risque est de laisser un membre de l'équipage (un des état du Moi) prendre le pouvoir sur les autres.

L'AT appelle ceci des contaminations.

## Contaminations et exclusions :

Il y a contamination lorsque la personne attribue à un état du Moi ce qui relève d'un autre état.

Par exemple il y a contamination de l'Adulte par le Parent lorsqu'une personne prend pour un fait objectif une idée qui relève d'une norme ou d'un jugement de valeur. Il s'agit alors d'un préjugé.

L'exclusion est la suppression pure et simple d'un état du Moi.

Il existe 3 types de contaminations : Par l'Enfant, par le Parent et par l'Adulte Cartésien.

Une phrase telle que : " Tout le monde sait que les sociétés coréennes ne sont pas fiables ! " est un exemple de contamination par le Parent.

On repère ces contaminations car la personne emploie des exagérations ou des minimisations de la réalité.

L'Adulte contaminé par le Parent nie ou transforme la réalité afin de justifier sa façon de voir les choses.

Ces contaminations peuvent être collectives comme ce fut le cas au moment de l'affaire Dreyfus, ou sous le régime nazi à l'égard des juifs et ici en plus elles étaient inculquées de force aux autres.

Racisme, sexisme et toutes les formes d'intolérance sont le plus souvent des contaminations.

Un deuxième cas est celui de la contamination par l'enfant.

Celui-ci se produit lorsque la personne se laisse envahir par ses émotions au point de perdre conscience de ses capacités.

Le négociateur est envahi par le trac et se met à trembler... Ou entre dans une colère folle...

Le troisième cas, (la contamination par l'Adulte), est celui d'une personne enfermée dans sa rationalité ou encore qui penserait que les solutions pertinentes du passé restent éternellement pertinentes...

## **La symbiose : Les contrats secrets.**

Pourquoi les gens négocient-ils si peu ?

Dans bien des cas des personnes qui cohabitent depuis longtemps (en entreprise, en couple, en famille) laissent s'installer des situations préjudiciables et perverses. Pourquoi ?

Tout simplement à cause du concept de symbiose.

Qu'est-ce que la symbiose ?

Certaines personnes ont plutôt tendance à se faire prendre en charge, d'autres au contraire à prendre les autres en charge.

Les premiers pensent qu'il leur est impossible de résoudre eux-même leurs problèmes.

Leur croyance est : " je ne suis pas capable d'y arriver ".

Ils se placent dans leur état du moi Enfant et n'en bougent pas.

Les seconds pensent qu'ils doivent aider les premiers en volant à leur secours ou en leur disant ce qu'il faut faire.

Ils pensent : " Les pauvres heureusement que je suis là pour les aider ! "

Ceux-la se placent dans leur Parent et leur Adulte et n'en bougent pas non plus.

Tous mettent de l'énergie à maintenir stables les systèmes relationnels qu'ils établissent selon leur tendance et s'y enferment. L' AT explore la manière dont les personnes engagent et élaborent ce type de relations.

Elle apporte les outils pour prévenir ou réparer les malentendus que provoque l'absence de négociation claire dans ces " contrats secrets ".

## **Les invitations symbiotiques.**

La symbiose est une opposition du Parent d'une personne avec l'Enfant d'une autre personne.

Bien entendu l'Adulte est à ce moment là exclu partiellement ou totalement.

Dans la relation symbiotique les deux personnes forment un système complet de Parent, Adulte et Enfant, stable et fondé sur de multiples contrats secrets.

L' Adulte est faiblement présent. Il n'y a aucune négociation d'accords explicites, le fait de s'occuper l'un de l'autre et la manière de faire est quelque chose de dû.

Mais nul n'est vraiment responsable, on est dans le magma relationnel et le flou des responsabilités.

Dans une symbiose chacun néglige certains de ses besoins, ceux de son Enfant pour la personne qui prend l'autre en charge, ceux de ses Parent et Adulte pour la personne qui est prise en charge.

En fait les deux partenaires sont implicitement d'accord pour ne pas trop négocier en Adulte car ils trouvent de nombreux bénéfices secrets à la situation.

Celui qui prend en charge peut en effet exiger ce qu'il veut sans prendre le risque de demander (c'est pour lui un signe de faiblesse).

Celui qui est pris en charge échappe à sa peur des responsabilités.

Les deux craignent de devenir des personnes autonomes dotées d'un système efficace de Parent, Adulte et Enfant.

Chacun a vécu la symbiose à l'origine avec sa mère lorsqu'il était enfant, elle satisfaisait tout nos besoins.

Puis nous avons dû nous résigner, nous prendre en charge progressivement nous-même.

Souvent il peut nous arriver de rechercher à nouveau cet état idéal ou comme dans un rêve tout se fait tout seul...

La symbiose se manifeste par une sensation quasi physique d'empêchement relationnel, de flou, de gêne.

En toile de fond les gens ressentent une impression de fausse sécurité, vaguement menaçante, avec la peur de " perdre " l'autre. Ils savent bien qu'ils dépendent de l'autre, mais comme rien n'est clair la crainte de voir le système s'écrouler est toujours présente. Il existe 2 façons de créer une symbiose.

Quelqu'un peut vouloir se mettre en Parent en cherchant à placer l'autre en Enfant.

Il peut aussi se mettre en Enfant en cherchant à mettre l'autre en Parent.

Beaucoup de relations correspondent à une double symbiose dans laquelle les partenaires sont en symbiose du premier type dans certains domaines et de l'autre type dans d'autres domaines.

Toute négociation donne lieu à de nombreuses tentatives de créer des symbioses.

C'est à dire une recherche, consciente ou non, de relations dans laquelle on voudrait au moins un peu se faire prendre en charge par l'autre.

Exemple : " Allez, soyez sympa, accordez-moi ceci ou cela... ".

La recherche de telle situation fait même partie de la panoplie de certains manipulateurs dont le but est d'affaiblir l'adulte de l'autre afin d'obtenir un accord plus favorable.

Le concept de symbiose éclaire et explique divers types de conflits :

### **Le conflit de rupture symbiotique.**

Un premier type de conflit correspond au cas dans lequel 2 partenaires étaient d'accord pour fonctionner de façon symbiotique et ou l'un des 2 (ou les 2) change d'avis.

Pour une raison quelconque celui-ci ne veut plus jouer le jeu symbiotique.

Les conflits de rupture symbiotique sont très nombreux.

Dans l'histoire il y a la révolution française de 1789 des français contre leur roi.

Les grandes luttes ouvrières du début du 20ème siècle face à un patronat paternaliste.

Le mouvement de libération des femmes dans les années 70.

Côté familial on trouve le conflit classique entre les ados et les parents et beaucoup des cas de divorces...

Le conflit de rupture symbiotique est révélateur d'une aspiration à une plus grande autonomie.

### **Le conflit de refus symbiotique.**

Un second type de conflit correspond au cas où l'un fixe d'emblée une règle du jeu et où l'autre la refuse.

Le premier, frustré de ne pas voir accepter la symbiose qu'il réclamait, peu alors engager un conflit pour imposer celle-ci.

Par exemple quelqu'un d'autoritaire (tendance au Parent Critique) a besoin de partenaires de type Enfant soumis pour que son système symbiotique habituel fonctionne.

Si la personne tombe sur un partenaire qui ne veut pas jouer ce jeu, elle se met en fureur.

Ce type de conflit mène souvent à une escalade, c'est à dire à un renforcement de l'agressivité.

Les conflits de refus symbiotique sont assez brefs et débutent en général par un chantage.

Le mendiant qui force la dose, implore la charité en apitoyant le public puis injurie ceux qui ne veulent pas donner d'argent, vit un conflit de refus symbiotique.

En entreprise les affaires de harcèlement sont aussi de ce type.

### **La compétition symbiotique.**

Dans ce troisième type de conflit les partenaires rivalisent pour occuper la même place dans la symbiose.

Deux grands-mères qui se disputeraient pour préparer le petit déjeuner de leur petite fille ou deux associations humanitaires défendant la même cause sont en compétition symbiotique pour occuper la place de Parent Nourricier.

La compétition symbiotique de Parent Critique en entreprise est la guerre des chefs pour être le " roi du pétrole ou de la montagne ", pour pouvoir imposer la règle du jeu aux tiers concernés.

Dans la compétition symbiotique Enfant - Enfant, la dispute porte sur l'avoir. Chacun se place dans l'état Enfant en espérant que l'autre acceptera de se placer dans l'état du Moi complémentaire de Parent Nourricier.

Deux enfants se disputent la possession d'un jouet.

Chacun tire de son côté et le jouet se brise.

En négociation syndicale cela donne : " Nous voulons 5 % d'augmentation de salaire ! " et de l'autre côté : " Il faut améliorer la productivité de l'entreprise ".

Quels que soient leurs types, tous ces conflits ne peuvent être résolus positivement que si chacun renonce à la situation symbiotique et accepte de négocier.

### **Un conflit sain : Le conflit adulte - adulte.**

La meilleure façon de sortir de la symbiose est d'accepter un conflit sain géré par " l'Adulte aux commandes " des 2 parties concernées. Ce genre de négociation est en effet celle qui a le plus de chance d'aboutir à la résolution du conflit.

Conscient de la réalité dans son ensemble, des faits, les négociateurs peuvent dialoguer, échanger des informations, évaluer

leur chance de succès, proposer des évolutions et finalement passer contrat et tomber d'accord.

Le principe majeur en négociation est donc de ramener les conflits à une élaboration de solutions entre :

" Adultes aux commandes " en s'y mettant soi-même et en invitant l'autre à s'y placer lui aussi.

Lorsque les deux parties n'en sont pas capables ou n'y parviennent plus, le conflit peut-être réglé par une tierce personne qui prend le rôle de l'Adulte.

La tierce partie ou le médiateur a pour rôle de se substituer temporairement aux Adultes défaillants des deux parties en conflit. Si dans le cas de la dispute pour un jouet les parents jouent le rôle de l'adulte et arbitrent le conflit dans d'autres cas c'est un peu plus compliqué...

**Ainsi négociier c'est : sortir de la symbiose ou du conflit symbiotique en mettant les deux parties en " Adulte aux commandes ".**

## **III/ La politique de l'entrave et de l'obstruction**

**Comment les directions pratiquent l'entrave et l'obstruction auprès des comités d'entreprise, des élus, des salariés...**

Voici un inventaire non exhaustif des pratiques en entreprise, des moyens de pression, des sanctions et des gratifications possibles. En général les syndicats hésitent à rendre ceci public car certains



membres de leur délégation ne sont pas très nets mais tout salarié se doit de connaître les faits et les situations et doit s'assurer que sa direction et ses propres élus prennent conscience qu'il est informé de ce qui est possible...

### **1. L'absence :**

Ubi free dénonçait déjà l'absence d'instance sociale et la multiplication des filiales de 49 salariés afin d'éviter la procédure de l'élection des délégués au comité d'entreprise voire des délégués du personnel. L'emploi de personnel intérimaire ou de CDD au-delà des 45 salariés environ résulte du même type de manœuvre, l'employeur voudrait bien convertir ceux-ci en CDI mais la formation d'un comité d'entreprise le contrarie...

### **2. Le silence :**

Bien que l'affichage des comptes rendus des réunions des diverses instances sociales (réunions des comités d'entreprise, des délégués du personnel, du CHSCT « comité d'hygiène et de sécurité des conditions de travail ») soient obligatoires, souvent en pratique ceux-ci sont oubliés, négligés, relégués dans des lieux obscurs et insalubres, des endroits peu fréquentés par les salariés ou effectués juste avant les contrôles de l'inspection du travail. Les DRH ou les directions effectuant l'affichage de ces comptes rendus juste en face de leurs bureaux (portes ouvertes) pour pouvoir repérer qui y prête attention existent encore ! (mais si, mais si !) Sans parler des entreprises où il faut demander les comptes rendus à la direction des ressources humaines pour consultation (manière de repérer les communistes !), vouloir s'informer c'est s'opposer (déjà) et qui vous en empêche veut vous maîtriser et vous gouverner selon sa propre volonté...

### **3. La fausse représentativité :**

Manœuvre préférée de certaines enseignes en grande distribution mais qui n'en ont pas l'exclusivité. La direction choisit (soigneusement !) plusieurs cadres et leur demande de se syndiquer (les cotisations sont remboursées...). Bien entendus ceux-ci se présentent ensuite à toutes les élections (se sont les candidats de la direction). Rien n'empêche ses pseudos-syndicalistes de devenir délégués syndical et de pouvoir signer directement, sans aucune consultation des salariés, toute sorte d'accord dans l'entreprise (salaires, conditions de travail...). Si en plus l'entreprise demande à ses cadres ou salariés préférés de se présenter aux mêmes élections elle se retrouve sans aucune opposition véritable dans toutes les instances sociales... Les directions qui pratiquent ces méthodes nient farouchement, les salariés en question (compétents ou pas) ont des postes à responsabilité et les syndicats ferment les yeux sur des situations qui les arrangent (le même type de manœuvre est possible sans « syndiqués fantômes ») car elles accroissent (artificiellement...) la masse des adhérents du syndicat choisit, donc sa légitimité et sa représentativité...

### **4. La négociation directe :**

Il existe toute sorte de délégués. Le fait d'être élu, le fait d'être présent sur une liste, le fait d'appartenir à tel ou tel syndicat n'est jamais un signe de totale transparence ou d'intégrité absolue. Rien ne peut présager de l'attitude d'un élu avant l'heure... mais attention à ses actes ou à ses déclarations le moment venu... L'entreprise choisit ses interlocuteurs (peu combatifs et très arrangeants) et négocie directement avec ceux-ci. En général les « pseudos négociations » ont lieu lors de repas ou de réunions informelles, il s'agit ensuite de faire valider les accords lors des séances officielles

du comité d'entreprise. Ces manœuvres se pratiquent dès qu'un ou plusieurs syndicats ont la majorité au CE. C'est un piège très souvent tendu aux cadres et certains y tombent « joyeusement ». Ces « négociations de l'ombre » très favorables à la direction sont la spécialité de certains syndicats connus. Les délégués, ainsi flattés de l'importance qu'on leur accorde, ignorent volontairement le préjudice fait à l'ensemble des salariés et il leur est facile de négocier des avantages personnels pour eux-mêmes ou pour leur famille et leurs amis. Ce type de délégués devient souvent chef de service, directeur régional, responsable d'un département avec des salaires dépassant largement leur qualification personnelle. Il n'est pas aisé de leur faire comprendre la perversité de telles méthodes et le fait que ce système soit de type mafieux et complètement anti-démocratique. Leur mentalité de base, très égoïste, est très éloignée de l'esprit de solidarité qui anime normalement des représentants du personnel honnêtes qui ont bien saisi leur rôle. Une bonne manière de les reconnaître (à part l'appartenance à certains syndicats dont c'est la spécialité, mais qui ont aussi des délégués dignes) est qu'ils sont souvent très imbus d'eux-mêmes, ils ont de grands talents de comédiens, mentent beaucoup, ne sont jamais modestes mais très ambitieux et le luxe les attire... Une voiture de luxe avec un chauffeur est par exemple irrésistible pour ce genre de personnage. Manière d'imiter ceux qu'ils admirent...

### **5. Entrave et corruption :**

(La carotte et le bâton).

Outre le fait que certains délégués favorables aux directions et muets aux séances des comités d'entreprise sont souvent promus (certainement par le fait du hasard...) on remarque le fait que certains délégués ayant obtenu un poste de cadre ou de maîtrise abandonnent ensuite toute idée d'opposition et ne se représentent plus à aucune élection dans l'entreprise. Ceux- là utilisent les instances sociales en tant qu'ascenseur social pour leur carrière. Inutile de vous dire ce que l'on en pense... Dans les faits les directions repèrent très vite qui est dangereux et qui ne l'est pas au sein d'une délégation syndicale. La pertinence des interventions, le désir de s'opposer et de négocier d'égal à égal avec les directions (donc d'exercer librement un mandat) déclenche chez celles-ci deux types de réactions perverses.

### **L'entrave :**

Le salarié en question peut recevoir rapidement des lettres recommandées lui reprochant des broutilles, des lettres de licenciement sans aucun motif véritable, des propositions de mutation très loin de son domicile... Toutes ces menaces sont des entraves aux fonctions de délégués et aux libertés syndicales... Dans les faits les directions ne reculent devant rien et demandent même parfois la complicité d'autres délégués (plus complaisants) ou de salariés pour réduire les délégués gênants au silence, ou au départ de l'entreprise...

### **La corruption :**

Tout d'un coup on reconnaît les qualités du salarié et on lui propose une promotion, un plan de carrière, une augmentation, une prime exceptionnelle. (Manière d'acheter son silence).

Pire on lui propose des sommes conséquentes pour qu'il quitte

l'entreprise. Cela calme les velléités des autres et désorganise complètement les syndicats, surtout si l'on a repéré des qualités que le salarié pourrait transmettre à d'autres. (Méthodes et organisation). Ces comportements sont de plus en plus répandus et si les syndicats ne les dénoncent pas ils peuvent devenir de véritables habitudes dans les grands groupes. Il s'agit ici de véritables atteintes aux libertés syndicales et à la liberté d'expression, d'entraves aux fonctions de délégué du personnel et ceci bien sûr au détriment de l'ensemble des salariés car un délégué pertinent est l'assurance pour ceux-ci de n'être jamais manipulé ni « endormis » par des directions dont les intentions sont difficilement avouables.

#### **L'entrave au fonctionnement des comités :**

Les pratiques sont grossières, nombreuses et variées. On relève : l'absence de convocation aux réunions ou le retard des dites convocations (les délégués ne sont jamais avertis en tant et en heure des réunions ce qui évite qu'ils puissent les préparer...), l'absence de l'ordre du jour sur les convocations (le délégué sait qu'il y a une réunion mais ne connaît pas les sujets qui seront abordés), les changements de lieu à la dernière minute (seuls les délégués « amis » sont informés du changement de lieu ou d'heure). Toutes illégales et sanctionnées par le code du travail ces manœuvres sont pourtant courantes et font parties du quotidien de certains délégués mais menacer d'une plainte ou déposer celle-ci fait cesser immédiatement ces pratiques douteuses.

**Le manque de transparence** est lui plus difficile à prouver, en pratique les comités ou leurs consultants ont parfois de grandes difficultés à se faire communiquer certaines informations ou certains chiffres.

La direction doit être relancée plusieurs fois, ceci permet lui de gagner du temps et d'éviter que certains sujets ne soit évoqués ou mis à l'ordre du jour. Le comble est que l'on voit parfois circuler des documents avec des mentions manuscrites : " ne pas communiquer au comité ou aux délégués... " On se demande bien qui peut y avoir intérêt...

Un DRH avisé fourni le magnétophone pour enregistrer les séances (ce qui est obligatoire) mais dès que des points importants doivent être abordés en séance du comité d'entreprise celui-ci est mystérieusement : « en réparation, en panne ou indisponible ».

Ceci est bien utile lorsque l'on sait que l'enregistrement est la seule référence en cas de contestation sur ce qui a été dit en réunion du comité d'entreprise ou adopté par celui-ci... Aussi un délégué lui aussi avisé aura toujours avec lui un magnétophone portable et des cassettes en nombre suffisant pour éviter que des séances se tiennent sans aucune référence...

En séance du comité d'entreprise un DRH ou un chef d'établissement avisé parle la langue de bois, fait de longs monologues et ne répond directement à aucune question. Jamais il n'approuve ce qui est reproché ou évoqué mais il se contente simplement de dissenter sur la conjoncture, les résultats, les perspectives...

Ceci permet de gagner du temps et d'éviter que le comité ne vote et n'adopte des résolutions qui serait désobligeantes (voir la manière de tenir un CE). Il s'agit ici de manœuvres visant à noyer le poisson et il est surprenant de constater jusqu'à quel point certains comités se laissent trimbaler et balader. Le pire survient lorsque le secrétaire du comité se met à répondre et, si il a tendance à aimer s'écouter parler, on en vient à de longues réunions ou le comité ne vote pas, ne décide de rien et n'adopte aucune résolution...

C'est tout bénéfique pour la direction car le compte rendu d'une réunion du comité étant un acte officiel autant qu'il n'y figure que

des banalités ou des broutilles et surtout pas des résolutions pratiques, des constats réalistes, des décisions désobligeantes qui serviraient de preuve en cas de litiges futurs... Ne pas donner de prise juridique est une ligne de conduite constamment adoptée par les directions et par lassitude par complicité ou par manque d'information il est consternant de voir certains représentants du personnel tomber dans le panneau... Comme on le voit il reste encore du chemin à parcourir pour que la démocratie pénètre dans certaines entreprises. Pourtant l'attitude des directions n'est pas seule en cause, sans la complicité volontaire ou passive de certains salariés, sans l'ambition et l'égoïsme de certains qui ne défendent qu'eux même rien ne serait possible car les méthodes et les moyens de contrer les directions et d'exercer un contre pouvoir existent. Et le comité d'entreprise ou les réunions des délégués du personnel sont les seuls endroits où ceci demeure possible. Voilà pourquoi l'entreprise déploie tant d'énergie (souvent dans l'illégalité la plus complète) pour éviter que ce qui doit être fait ne le soit...

## **IV/ L'art des questions**

Au cours d'un entretien ou d'une négociation il est important de savoir diriger celui-ci en fonction du but à atteindre.

Ce qui peut sembler difficile et rebuter le débutant c'est de pouvoir contrôler ceci face à face avec l'interlocuteur.

L'art des questions permet de garder la maîtrise de l'entretien et d'amener l'autre où vous voulez le conduire.

Si vous désirez :

**FAIRE PARLER L' AUTRE :**

Si vous voulez obtenir des opinions, des impressions générales, du vague, du flou, faire parler l'autre, l'aider à se vider, rechercher le ou les problèmes, vous poserez une question générale ou imprécise du genre : "comment vont les affaires ? " A mauvaise question : mauvaise réponse et l'interlocuteur pourra alors vous dire n'importe quoi et souvent ce qui lui passe par la tête dans l'instant.

### **DES FAITS :**

Vous avez identifié un problème, il vous faut des faits, du concret, du solide, des réponses précises, vous désirez connaître le chiffre d'affaire sur une période, les ventes des produits ou d'autres données essentielles. Vous poserez une question directe ou précise. Cette question commencera par : Qui ? Que ? Quoi ? Comment ? Combien ? Ou ? Pourquoi ? Et vous obtiendrez des réponses précises, des chiffres, de l'information immédiatement exploitable.

### **DÉSARÇONNER LA MAUVAISE FOI :**

Vous voulez alimenter indéfiniment la conversation ou désarçonner la mauvaise foi ? Vous poserez une question piège. Ces questions pièges commencent toujours par : Pourquoi ? Pourquoi pas ? Et à part cela ? Si votre interlocuteur est de mauvaise foi vous allez l'obliger à expliciter, ce qui n'est pas agréable et il commettra certainement une erreur que vous relèverez, en fait il a de grandes chances de se couper, de se contredire lui-même s'il pousse son raisonnement jusqu'au bout.

### **ÉCARTER LE DANGER :**

Vous désirez des précisions indispensables, vous voulez vous débarrasser d'un contradicteur ou écarter le danger si vous êtes embarrassé, il vous faut éviter les discussions stériles car vous manquez de temps ? Il faut alors poser des questions en retour à l'envoyeur, il faut demander à ce même contradicteur qu'il vous



précise sa pensée et demander des faits, du concret, du solide à l'appui de son opinion, en un mot : les preuves de ce qu'il avance.

### **ÉVITER LES MALENTENDUS :**

Vous voulez vérifier si vous êtes bien d'accord, éviter tous malentendus, esquiver un point au profit d'un autre ou grossir un point que l'autre esquivé ? Il vous faut alors poser des questions en relais : Vous reformulerez arguments ou contre arguments avec vos mots à votre manière.

### **DÉTOURNER L' ATTENTION D' UN POINT DANGEREUX :**

Vous êtes en difficulté, la partie adverse a soulevé un problème épineux qui vous gêne quelque peu. Il vous faut procéder à un renvoi à plus tard : Renvoyez la question délicate à plus tard, au prochain rendez-vous, à la fin de l'entretien, et oubliez-la...

### **ATTIRER L' ARGUMENT DE VOTRE COTÉ :**

Une objection, un contre argument vous dérange ? Vous souhaitez l'attirer de votre côté, à votre avantage ? Vous poserez une question en relais déformant. : Il faut reformuler l'argument à votre façon en mettant en valeur ce qui vous intéresse et ce faisant vous ferez ressortir ce qui est positif pour vous.

### **Quelques conseils utiles :**

N'approchez jamais une direction ou ses représentants avec enthousiasme.

Réagissez toujours mal à une première offre ou aux premières propositions. Vos interlocuteurs vont les améliorer...

Demandez toujours l'impossible. Tout ce que vous risquez ... c'est de l'obtenir...

Répondez-leur : "qu'il va falloir proposer beaucoup mieux que ça ! "  
Ils peuvent le faire...

Soyez toujours le sous-fifre de quelqu'un, un négociateur expérimenté n'apparaît jamais comme étant décisionnaire, ceci lui évite de faire des concessions... qu'il ne pourrait pas tenir...

Soyez intelligents : Faites les idiots ! Demandez que l'on vous explique, dites que vous ne comprenez pas. L'autre partie risque effectivement de vous prendre en pitié et de faire des concessions ou de vous sous-estimer et de faire des erreurs (trop en dire, vous donner des arguments...)

Ne faites jamais de concession sans demander de contrepartie.  
(Tactique du donnant-donnant).

Essayez d'obtenir des contreparties sans concession ou en faisant de fausses concessions...

Soyez toujours prêt à rompre les discussions et la négociation et dites-le ! La pression du risque d'échec est alors sur la partie adverse...

Qu'il existe des bons et des méchants... Des concessions peuvent être obtenues par les gentils ...

Appliquez le principe de Pareto : Dans une négociation 80 % des concessions sont faites dans les dernières étapes (les derniers 20 % du temps de négociation), aussi formulez vos demandes les plus importantes **en fin de négociation !!**

Ne vous laissez pas enfermer dans une impasse. Exercez vous à contourner celle-ci et à proposer à ce que que la négociation porte sur d'autres points sur lesquels vous formulerez d'autres demandes, il sera toujours temps de revenir sur les points qui posent problèmes.

Si vous êtes en difficulté ... sachez changer de sujet ... et oubliez ce qui vous pose problème, si la partie adverse refuse, proposez un report à plus tard pour manque d'information ou d'éléments.

Si la partie adverse vous joue le même scénario notez le report à plus tard et revenez y en fin de négociation pour emporter le morceau. Désigner quelqu'un dans l'équipe pour revenir sur les renvoi à plus tard, les noter immédiatement et les remettre sur la table, il obtiendra des concessions majeures...

## **V/ Les différents styles des négociateurs**

### ***1. Les Styles du négociateur social.***

En négociation sociale le négociateur est constamment partagé entre le désir de voir réussir la négociation et le désir de servir au mieux les intérêts des salariés qui l'ont mandaté.

Dans ses relations avec les interlocuteurs deux préoccupations au moins animent le négociateur :

1/ - L'intérêt pour l'obtention d'un accord satisfaisant, soit pour défendre les salariés (sauvegarde de l'emploi), soit pour obtenir des avantages divers. (Augmentations, primes, amélioration des

conditions de travail...).

2/ - Le soucis de ménager la relation avec les interlocuteurs. Sans un bon climat social et une confiance mutuelle qu'il faut créer et maintenir peu de choses sont possibles. Et, au pire, même la négociation est impossible... (Refus des interlocuteurs, mise devant le fait accompli...)

Il est important pour déterminer un style de négociateur social de déterminer à quel degré chaque individu est intéressé par l'un et l'autre de ces 2 éléments et comment ces deux préoccupations peuvent être amenées à se combiner dans chaque personne.

Gardez toujours à l'esprit que si ces styles existent dans vos équipes et dans vos délégations syndicales (vous reconnaîtrez peut-être les personnes...) ils existent aussi chez vos interlocuteurs.

Il peut être assez judicieux de découvrir à quels types de négociateurs ou à quels styles vous êtes régulièrement confronté en négociation.

## ***2. Les 5 Styles de négociateurs :***

Pour chaque style, selon la manière dont il s'exprime il y a l'efficace et l'inefficace.

La notation est de 1 à 9. Les notes 0 (nul) et 10 (perfection) à priori ne peuvent pas exister.

### ***Style 1 / 1 : L'Indifférent.***

### **Efficace : Le Distant.**

Il ne cherche ni à dominer son sujet, ni à être admiré, il s'attache avant tout à ne pas créer de difficultés et à passer aussi inaperçu que possible. Il répond aux questions posées mais ne prend pas la parole de lui-même. Il demande à être lancé, propulsé... Pourtant ce n'est pas un " fonceur ". Il peut être remarquablement bien organisé (cela lui évite les soucis qu'il n'aime pas) mais c'est toujours pour faire de la figuration, jamais pour passer à l'offensive et encore moins pour diriger et organiser les autres.

### **Inefficace : L'Anémique.**

Il a appris à se tenir " hors du coup " tout en restant au sein de la délégation syndicale. Il s'agit souvent d'un ancien, déçu, qui s'est réfugié dans une attitude passive. Il se limite juste au nécessaire. Il ne cherche pas à dynamiser les choses. Il ne se sent pas réellement responsable et ne se considère que comme un intermédiaire entre la direction et les salariés.

Il n'a plus d'enthousiasme.

Son argumentation est pauvre, simpliste, usée.

Sa philosophie est : Si cela passe : Tant mieux !

Sinon : Tant pis !

On ne peut pas toujours réussir.

## **Style 1 / 9 Le Philanthrope.**

### **Efficace : Le Conseiller.**

Il attache beaucoup d'importance aux bons rapports entre les personnes.

Il sait écouter les interlocuteurs et les conseiller au mieux de leurs intérêts.

Il aime prendre contact et s'efforce d'établir des liens de sympathie,

de créer une atmosphère d'entente.

Il est rarement à l'origine d'un conflit, mais lorsque celui-ci éclate il en recherche les causes et sait souvent rétablir la confiance.

Il entretient des relations suivies avec les interlocuteurs et se montre très disponible.

Il se sert souvent de ses bonnes relations avec les personnes pour solutionner les petits litiges.

#### **Inefficace : Le Paillason.**

Il est avant tout soucieux d'être sympathique et d'avoir l'approbation des autres et en particulier des interlocuteurs pour tout ce qu'il dit ou fait. Ceci l'amène à adopter le point de vue de la direction ou des interlocuteurs par peur de la contradiction.

C'est dangereux car il peut être facilement manipulé. Il ne sait pas défendre la cause des salariés mais peut faire des promesses intenable.

Il a tendance à se laisser diriger par les autres plutôt qu'à se diriger lui-même.

Pour lui les interlocuteurs sont des amis au point qu'il peut lui arriver d'oublier de défendre les salariés ou leurs revendications.

Sa philosophie : La négociation est une source de conflit qu'il faut savoir éviter. Il cède trop facilement sur des points importants. (Par peur du conflit).

Il connaît mal la vie dans l'entreprise et les problèmes des salariés.

#### **Style 9 / 1 La Locomotive.**

#### **Efficace : Le Dynamique.**

Pour ce négociateur seule la réussite compte. Il veut s'affirmer par des résultats.

Il aime les complications et les situations difficiles.

C'est un gagnant et il est toujours volontaire pour argumenter, pour présenter de nouvelles revendications...

Comme il veut être sûr de ne jamais être pris de court il connaît parfaitement ses dossiers et sait persuader les interlocuteurs en leur communiquant son propre enthousiasme, il ne se laisse jamais troubler par des objections inattendues et sait argumenter implacablement.

Au point qu'il est parfois difficile à arrêter.

### **Inefficace : L'Agressif.**

Il conçoit la négociation comme une véritable bataille.

Il veut dominer ses interlocuteurs.

Il a des opinions catégoriques, sans nuances et ne supporte pas la contradiction.

Son argumentation est soigneusement préparée si la partie adverse conteste c'est qu'elle ne comprend rien et il va s'efforcer de le lui prouver.

Il fait de la négociation à haute pression et indispose souvent ses partenaires et interlocuteurs par sa brutalité.

D'une manière générale il a une attitude inflexible et rigide, il ne tient pas compte des éléments nouveaux et ne s'adapte pas.

Argumentation : Son grand principe est de diriger l'entretien.

L'interlocuteur n'a pas le droit à l'objection.

Il peut être soit : d'une efficacité redoutable, soit : indisposer les interlocuteurs au point qu'ils jugeront trop risqué la négociation dans de telles conditions.

### **Style 5 / 5 : Le Routinier.**

### **Efficace : Le Débrouillard.**

Réaliste, il ne cherche pas à atteindre la perfection, ni à établir des relations idéales avec les interlocuteurs.

Il applique des méthodes de négociation éprouvées, adaptées à sa personnalité et aux objectifs des salariés qu'il représente. Lorsqu'il y a un désaccord avec les interlocuteurs il recherche un compromis acceptable pour les 2 parties.

Il ne connaît pas les dossiers à fond mais il est au courant de tout pour pouvoir répondre aux questions, d'où quelles viennent.

Il adapte souvent son style de négociation en fonction de son interlocuteur.

Il cultive ses relations sans les harceler.

C'est un peu l'homme du " Système D ".

#### **Inefficace : Le Roublard.**

Il considère la négociation un peu comme une manipulation.

Il cherche à détecter les points faibles des interlocuteurs afin de mieux les manœuvrer.

Pour parvenir à un accord il tente souvent de transiger, de marchander, sans répondre directement aux objections.

Dans d'autres cas il va dissimuler certaines contraintes et réalités ou bien il fera des promesses qu'il ne pourra jamais tenir.

Il peut résulter de cette attitude des réclamations, des litiges et des conflits...

#### **Style 9 / 9 : Solutions.**

#### **Efficace : Le Stratège.**

Son Intérêt principal est d'aider l'interlocuteur à prendre une décision rationnelle.



Il cherche avec l'interlocuteur comment un accord peut le mieux répondre à des besoins ou résoudre des problèmes.  
Il implique les autres et fait participer tout le monde.  
Il négocie une solution.  
Il sait se fixer des objectifs et applique son énergie à les atteindre.  
Il est autonome.  
Il peut adopter une attitude expérimentale, pour voir, cherchant à améliorer sa stratégie et à découvrir de nouvelles tactiques en essayant de résoudre les paramètres dans chaque situation de négociation.  
Il pratique la religion de l'efficacité et n'hésite pas à mettre en œuvre de nouvelles tactiques et stratégies pour les éprouver en situation de négociation.

#### **Inefficace : Le Snob.**

Il veut être un négociateur " moderne " et pour cela il utilise souvent des termes recherchés ou à la mode.  
En fait c'est un idéaliste perpétuellement déçu.  
Il considère ses interlocuteurs comme des partenaires capables de décisions rationnelles et leur fait souvent de brillantes argumentations qui généralement ne passent pas.  
Soucieux du résultat il cherche l'accord à tout prix, que cela convienne aux salariés et à la direction ou pas...  
Il veut être parfait mais il n'y parvient pas.  
Il ne sait pas adapter la théorie à la pratique.  
Il peut avoir beaucoup de bonnes idées mais ne sait pas en faire une synthèse cohérente.  
Il est souvent bien au-delà de ses interlocuteurs et du domaine de la négociation sociale.

Vous savez tout maintenant des principaux styles, types ou genres de négociateurs.

Mais au fait... connaissez vous votre propre style ?

Nous possédons tous un style majeur dit dominant, un ou deux styles de rechange et un style réfractaire (qui ne nous convient pas).

## **VI/ Déjouer la manipulation**

Négocier implique qu'il faut avoir un certain courage relationnel qui n'est malheureusement pas à la portée de tout le monde. Mais il peut s'apprendre. La timidité, l'introversion sont des obstacles qu'il faut franchir rapidement, pour cela le meilleur conseil est : "lancez-vous sans vous posez de question sur vous même."

En négociation ne laissez jamais ceux d'en face vous juger, vous définir, vous critiquer sans relever le fait et faire (ou menacer de faire) immédiatement la même chose à leur égard, si vous suivez ce principe, personne ne vous agressera car l'agresseur comprend qu'il risque d'être agressé à son tour. Si quelque chose ne vous plait pas : Dites le ! Si l'on vous fait quelque chose qui ne vous plait pas dites le aussi ! Et menacez de faire la même chose. Tout ceci pour que vous compreniez qu'en négociation il faut communiquer sur la négociation elle même. Ceci se nomme : Méta communiquer. Ne retenez pas le terme si cela vous complique les choses mais faites le ! Des phrases comme : "On tourne en rond !" "Le serpent se mord la queue !" indiquent que vous sentez que la négociation se dirige dans une impasse et votre interlocuteur peut réagir en faisant une concession (par exemple).

Des phrases comme : " Nous prenez-vous pour des gens stupides ?" ou " Vous pensez que nous allons vous croire sans vérifier ?"

Indiquent que vous sentez venir la manipulation et vous permet de la dénoncer.

Et voilà une autre des réactions possible face à la manipulation : la dénoncer sans attendre...

Un manipulateur découvert est en mauvaise posture, souvent il se met en colère (ce qui ne fait que confirmer qu'il voulait manipuler l'autre) aussi vous lui ferez remarquer cette attitude pour le recadrer :

"Pourquoi diable vous mettez vous en colère ?"

Ceci ne fera que l'enfoncer davantage et vous parviendrez peut-être à obtenir un accord partiel sur un point déterminant en le soulevant tout de suite et en échangeant l'oubli de l'attitude de votre interlocuteur contre cet accord.

Ce faisant vous manipulez à votre tour car l'oubli d'une attitude est une fausse concession et les phrases du genre : "J'oublie votre attitude envers le personnel de l'entreprise et ses représentants contre 3% d'augmentation cette année " sont d'énormes manipulations, mais un manipulateur découvert peut être tenté d'y souscrire ! (car il a mauvaise conscience d'avoir essayé de manipuler l'autre) aussi contre la manipulation vous pouvez manipuler à votre tour !

Qui manipule s'expose à être manipulé en retour par un négociateur habile...

Aussi la manipulation ne doit jamais faire partie d'une tactique, si vous excellez dans l'art de la contrer jamais vous ne l'emploierez de peur d'être contré à votre tour de la même manière.

Face à la manipulation ce qu'il ne faut jamais faire c'est se taire, de peur de paraître ridicule par exemple, car c'est ce que l'autre souhaite...

Une des tactiques préférée de certains (ils se reconnaîtront) est basée sur la vitesse pour embrouiller les autres.

Ces gens, qui au départ travaillaient dans la lessive ne font pas dans

le tout blanc, une fois reconnues et dénoncées par la partie adverse ces tactiques sont perdantes et exposent ceux qui les utilisent à des dérives cuisantes car ici leur mauvaise foi est mise en évidence et vous pouvez aller jusqu'à refuser de négocier avec ces personnes, mettant ainsi en cause leur mandat et leur existence... en tant qu'interlocuteur. Idéal si vous désirez en changer !

Pour ne pas être manipulé il est impératif de ne pas dépendre de l'autre pour autre chose que l'objet même de la négociation.

Et c'est difficile en entreprise !

Aucun délégué ne doit rien attendre de son employeur, s'oublier soi même (et sa carrière personnelle) est la règle de base pour pouvoir défendre et représenter efficacement les salariés d'une entreprise.

Qui oublie ce principe fondamental est indigne du mandat qu'il a obtenu par son élection.

Inutile de vous préciser ce qu'il faut penser de ce genre d'individus... (pas si rares il faut bien le dire.)

### **Voici quelques exemples de manipulations et les parades à celles ci :**

<b>LE</b>	<b>LA PARADE</b>
<b>MANIPULATEUR :</b>	<b>:</b>
Se place sur un piédestal en disant nous sommes "sérieux et responsables"	Indiquer que : " tout le monde ici est sérieux et responsable"
Veut vous faire honte : vous êtes victimes de vos principes !	S'affirmer. Dire : "Mes principes m'appartiennent", ne pas se laisser définir par l'autre ou sinon menacer de faire la même chose.

Veut entretenir des conflits (stériles).

Revenir au contenu de la négociation.

Le manipulateur se plaint.

Faire un clin d'œil et dire : "Plaiguez vous ! Désolé je ne marche pas ! "

Vous accuse d'égoïsme.

S'affirmer : " je décide comment j'aide les autres ".

Le manipulateur ment.

Vérifier, contrôler et dénoncer.

Reformule en changeant ce qui a été dit.

Rétablir la vérité : " je n'ai pas dit cela ! " Dévoiler la manœuvre.

Interprète à sa manière ce qui a été dit.

Dénoncer l'interprétation, demander : Pourquoi faites vous cela?

Met en évidence les contradictions de l'autre.

Reconnaître ses contradictions puis dévoiler la manipulation : "Que cherchez-vous en agissant de la sorte ?"

Prêche le faux pour savoir le vrai.

Réduit le choix : " c'est à prendre ou à laisser ! "

Dévoiler la manipulation : "Prêchez vous le faux pour connaître le vrai ?"

Négocie point par point pour obtenir plus facilement des concessions.

Refuser le principe et inviter à explorer une autre alternative.

Séduction, compliments.

Dévoiler par l'ironie : "Voulez vous nous grignoter par petits bouts ?"

Donne des cadeaux.

Rire et accepter les compliments.

Veut éblouir par un cadre prestigieux ou confortable.

Refuser ce qui vous engagerait.

Prétend la fatigue de l'autre ou ses soucis pour lui demander un accord tout de suite. (Possible aussi en invoquant un manque de temps)

Ne jamais se sentir obligé par le luxe de l'accueil.

Reporter.

Vous place en situation de demandeur. Donc de faiblesse.

Demander n'est pas être faible, l'adulte a des besoins et formule des demandes.

Alterne menaces et gentillesses.

Joue au bon et au méchant.

Dénoncer le mécanisme : "Est-ce une douche écossaise ? "

Alterne violences et négociations, vous met devant le fait accompli.

Dénoncer le processus : "Jouez-vous au bon et au méchant ?"

Tient très ferme sur ses positions de base puis lâche sur ce à quoi il tient le moins.

Se donner des limites et dire ce qui sera fait en cas de franchissement. (Principe de la dissuasion)

Menace de suspendre la négociation avec retour aux mandants ( intérêts représentés).

Garder à l'esprit ses propres objectifs et non les concessions ou les reculs de l'autre.

Provocation. Cherche à vous faire perdre votre sang froid.

Négocier le déroulement de la négociation, par exemple un droit mutuel aux suspensions de séance. Menacer de faire la même chose. Avec retour aux salariés ou à la base.

Menace d'attaquer. " Acceptez sinon nous vous attaquerons ! "

Dénoncer la provocation : " Voulez-vous nous faire sortir de nos gonds ? "

S'adresse à chacun séparément.

Indiquer que l'on va se protéger contre la menace et que si l'attaque a lieu on se défendra.

Flatte un membre du groupe adverse pour exciter la jalousie des autres.

Dénoncer la manipulation : "  
Cherchez vous à nous diviser ? "  
( pour mieux régner ).

Choisit en face une personne influençable et l'attaque.

Impressionne en faisant référence à des autorités supérieures.

Dévoiler la manœuvre au groupe lors d'une suspension de séance.

A un niveau élevé d'exigence pour affoler l'autre.

Laisser la cible se défendre.  
Reprendre le processus au niveau du leader.

En référer à cette autorité si elle est commune.

Énoncer ses limites, abandonner la négociation.

## **VII/ LA GESTION DES CONFLITS**



## **1. Devenez un meilleur négociateur**

Essentiellement, la négociation consiste à résoudre des différends entre plusieurs parties. Le résultat ultime doit être la conclusion d'une entente. Il peut s'agir d'une entente mutuellement acceptable, d'une entente confirmant le désaccord des parties ou d'une entente se situant à quelque part entre ces deux pôles. Afin que les deux parties puissent aplanir leurs divergences, elles doivent les exprimer clairement — tout en comprenant le point de vue de l'autre partie — et s'employer à les résoudre de manière logique en faisant preuve d'ouverture d'esprit.

De façon générale, il faut être un excellent communicateur pour être un bon négociateur, c'est-à-dire quelqu'un qui est prêt à déployer tous les efforts nécessaires pour établir une bonne relation d'affaires. Le bon négociateur est disposé à faire des compromis pour atteindre un objectif vaste et utile à la satisfaction des deux parties. À cette fin, il faut :

- s'employer à nouer une relation d'affaires solide;
- bien communiquer;
- résoudre efficacement les différends;
- faire preuve de souplesse et d'imagination;
- comprendre en quoi consiste le pouvoir et savoir comment l'exercer;
- divulguer l'information efficacement;
- aborder les négociations de façon logique.

### **Employez-vous à nouer une relation d'affaires fructueuse**

Si vous vous concentrez sur l'établissement d'une relation d'affaires solide et positive, vous parviendrez plus facilement à conclure une entente avantageuse pour les deux parties. Sachant que vous vous engagez à long terme, vous voudrez vous montrer particulièrement

souple, ouvert et compréhensif. Vous vous efforcerez d'écouter attentivement, vous chercherez à comprendre le point de vue de l'investisseur et vous adopterez des façons d'agir qui mèneront à une entente à l'avantage des deux parties.

Songez notamment à :

- utiliser des tactiques de négociation positives;
- définir les attentes des parties;
- faire la distinction entre les individus et les problèmes;
- vous concentrer sur les éléments qui intéressent particulièrement chacune des parties;
- formuler des solutions mutuellement avantageuses;
- recourir à des méthodes communes pour établir les prévisions financières ou de marché.

### **Sachez bien communiquer**

La communication est sans doute l'un des éléments les plus importants de la négociation. Elle aide à établir un certain niveau de confiance, à atténuer la tension et à mieux comprendre l'investisseur. Afin de communiquer efficacement, vous devez :

- favoriser le dialogue;
- utiliser votre voix efficacement;
- interpréter le langage non verbal et savoir comment y réagir;
- écouter attentivement;
- faire comprendre vos points de vue en les exprimant par écrit.

Parfois, vous devez aussi vous mettre dans la peau de l'autre. En tentant de voir les choses avec les yeux de l'autre partie, vous prendrez conscience des points qu'il juge importants et des raisons sous-jacentes.

### **Sachez résoudre efficacement des différends**

Il est inévitable que des différends surgissent en cours de négociation puisque vous et l'investisseur avez des points de vue, des buts et des intérêts différents. Afin de parvenir à une entente satisfaisante pour les deux parties, il faut résoudre les différends de façon constructive.

Pour qu'un processus de négociation soit couronné de succès, vous devez vous armer de patience, gérer votre stress et réfréner vos émotions. Vous devez bien composer avec la frustration et prendre tout le temps nécessaire pour parvenir à une entente. La lenteur du processus de négociation, les formalités assommantes, les différends et les imprévus seront autant de sources de stress pour vous. Vous devez toujours maîtriser vos émotions. S'il est sain d'exprimer vos sentiments, il est mauvais de laisser vos émotions embrouiller votre jugement ou influencer négativement votre relation avec l'investisseur.

### **Faites preuve de souplesse et d'imagination**

Vous devriez vous employer à concevoir des solutions ingénieuses qui sont bénéfiques tant pour vous que pour l'investisseur. Lorsque vous vous trouvez dans une impasse, demandez-vous : « Que dois-je faire maintenant? ». Des solutions nouvelles, auxquelles vous n'aviez pas songé auparavant, se dessineront peut-être. Vous devez être souple et ne pas rejeter du revers de la main les solutions proposées par l'investisseur. Vous devez éviter de toujours vouloir gagner sur tous les points sans jamais rien céder. Vous devez également admettre que vous n'avez pas toutes les réponses et qu'il vous arrive de commettre des erreurs. La réponse de l'investisseur à votre projet d'investissement et votre réponse à l'offre de souscription ne constituent que la première étape de la négociation. Considérez l'offre de souscription comme un guide et non comme une liste détaillée de points à débattre.

## **Sachez en quoi consiste le pouvoir et comment l'exercer**

Vous estimez peut-être que l'investisseur est en position de force parce qu'il tient les cordons de la bourse. Toutefois, vous pouvez vous aussi exercer un certain pouvoir. Le pouvoir peut s'acquérir de multiples façons, notamment :

- en ayant une solution de repli en cas d'échec des pourparlers avec l'investisseur;
- en favorisant le dialogue;
- en respectant l'investisseur;
- en cherchant à découvrir les raisons qui expliquent la position de l'investisseur;
- en cherchant des solutions mutuellement avantageuses;
- en recourant à une méthode convenant aux deux parties pour évaluer les divers éléments du projet d'investissement.

Ne misez pas trop sur une ou deux de ces sources d'influence. Utilisez-les plutôt de façon équilibrée.

## **Sachez comment divulguer l'information**

Le moment et la façon dont certains renseignements sont divulgués peuvent avoir une certaine influence sur l'issue des pourparlers. Essentiellement, il existe deux façons de divulguer de l'information.

### ***Vider son sac nuit à la crédibilité***

La première façon consiste à « vider son sac ». Ce faisant, vous divulguez toute l'information d'une seule traite sans donner l'occasion à l'autre partie d'intervenir. La communication d'autant d'information, alors que l'investisseur ne vous a encore presque rien demandé, pourrait lui sembler suspecte et entacher la crédibilité de l'information ainsi communiquée.

### ***Divulguer l'information par bribes accroît la crédibilité***

Cette deuxième façon de faire fait une plus large place à l'investisseur. Il s'agit, en fait, de dévoiler l'information par bribes. L'investisseur a ainsi l'impression de contrôler le flot d'information et prête davantage foi aux données. Par ailleurs, la divulgation de l'information est un processus bilatéral et non unilatéral. Lors des discussions, ne craignez pas de marquer une pause ou d'observer le silence pendant quelques moments.

### **Négociez de façon logique**

Il faut aborder tous les points. À cet égard, vous pouvez choisir entre deux méthodes.

La première consiste à s'attaquer d'abord aux points les plus faciles à résoudre afin de partir du bon pied. Il est généralement plus facile de lancer le bal lorsqu'on dégage un consensus sur des points secondaires.

La deuxième consiste à commencer par aborder les points qui sont les plus importants aux yeux des deux parties et à se servir des points secondaires pour dorer la pilule. Si vous optez pour cette méthode, faites attention à la manière dont vous présentez les points sur lesquels vous êtes profondément en désaccord. Il serait préférable dans ce cas de commencer par passer en revue les comptes rendus des réunions antérieures, les conversations précédentes, les résolutions adoptées et la documentation pertinente. Il s'agit donc de faire le point et de permettre à chacune des parties d'expliquer son point de vue et d'exprimer ses sentiments.

## **2. Sachez tirer profit des différends**

L'incapacité de résoudre un différend est l'un des principaux obstacles à la conclusion d'une entente. Durant le processus de négociation, les parties peuvent avoir en main des faits différents (p. ex., une partie refuse de divulguer certains renseignements à l'autre), poursuivre des objectifs différents (p. ex., les deux parties ont des attentes différentes à l'égard de la stratégie de retrait) ou avoir des intérêts opposés (p. ex., l'investisseur veut obtenir un degré de contrôle supérieur à celui que l'entrepreneur est disposé à lui céder). Cette combinaison de facteurs suscite souvent des différends.

Les différends constituent un rôle essentiel et utile dans la quête de capital de risque. Vous pouvez vous préparer à résoudre des différends de façon à les tourner à votre avantage et à montrer que vous êtes une personne d'affaires avisée qui souhaiterait compter l'investisseur comme partenaire.

### **Résoudre un différend peut vous faire bien paraître**

Certains différends peuvent être résolus rapidement et aisément. En réglant des problèmes dans le cadre du processus de négociation, vous démontrerez votre esprit créatif et vos talents de communicateur, de même que votre capacité d'établir une relation d'affaires satisfaisante pour les deux parties. L'investisseur sera alors impressionné par vos compétences en gestion.

### **L'incapacité de résoudre un différend peut s'avérer salutaire**

Certains différends suscitent des divergences irréconciliables. Même si cela n'est pas évident, ce scénario est essentiel à la conclusion de la meilleure entente possible. Il se peut que vous vous heurtiez à un

mur au cours des négociations et que vous soyez totalement en désaccord avec l'investisseur. Devant cette situation, vous conclurez que vous ne pourrez jamais nouer une bonne relation avec cet investisseur. L'apparition du différend aura servi à mettre en relief votre incompatibilité avant même que vous ne deveniez des partenaires. Le temps est peut-être venu de quitter la table de négociation. Il vaut mieux faire ce genre de constat avant de conclure une entente qui vous liera à l'autre partie.

### **Autres résultats positifs**

Le terme « différend » est évocateur : on imagine des individus en pleine dispute dans un climat extrêmement tendu. Les différends rendent les gens mal à l'aise; souvent, ils s'esquivent pour éviter d'être confrontés à des réactions négatives comme la colère ou le stress.

Toutefois, les différends peuvent également avoir des effets positifs.

- Des points de vue différents sont exprimés, ce qui favorise la prise d'une décision éclairée. Cela est important, car cela permet d'examiner des solutions moins bonnes qu'on rejettera pour des raisons valables.
- Les deux parties peuvent améliorer leur capacité de résoudre des problèmes du fait qu'elles sont appelées à examiner des solutions de rechange.
- Les parties discutent de points d'une importance capitale qui, dans d'autres circonstances, n'auraient pas été examinés. Si les deux parties sont constamment d'accord, elles commencent à croire qu'elles sont invincibles. Elles ne prennent peut-être plus le temps de bien évaluer leurs stratégies et sont susceptibles de prendre des décisions trop risquées.

### 3. Familiarisez-vous avec les méthodes de résolution des différends

Vous pouvez prévoir les différends et les résoudre plus efficacement si vous comprenez comment les gens réagissent dans une situation conflictuelle. Il existe plusieurs méthodes de résolution des différends, mais la plupart des gens utilisent toujours la même par habitude. Il arrive souvent, par ailleurs, que nous réagissions très négativement à une autre méthode, tout simplement parce qu'il ne s'agit pas de notre façon d'agir préférée.

La façon de résoudre un différend dépend non seulement de l'individu mais aussi de la situation. Un même individu peut réagir différemment selon la situation. En outre, vos réactions et votre comportement peuvent avoir une influence déterminante sur la méthode qu'adoptera votre interlocuteur. ( **Voir chapitre styles de résolution de conflits** )

#### Examinez votre méthode et vos façons de réagir

Examinez les méthodes suivantes de résolution des différends. Pouvez-vous indiquer celle que vous préférez? Lesquelles, parmi celles que vous n'utilisez pas, vous indisposent? Si l'investisseur a recours à une de ces méthodes, comment réprimerez-vous vos réactions négatives? Que ferez-vous pour exercer une influence positive sur la situation?

Méthodes de résolution des différends	Votre méthode?	Votre réaction?
<b>Esquive</b> (« Sauve qui peut! ») — On poursuit la		



discussion, mine de rien, comme si rien ne s'était produit.		
<b>Accommodement</b> (« Je laisse tomber; suivons ton idée. ») — On renonce à ses propres buts, on abandonne, somme toute, bien que l'on sente la frustration et la colère monter en soi.		
<b>Force</b> (« C'est ça ou rien. ») — On insiste vivement jusqu'à ce que l'autre partie cède.		
<b>Compromis</b> (« Mettons de l'eau dans notre vin. ») — Les deux parties cèdent quelque chose, mais ni l'une ni l'autre n'est vraiment heureuse du dénouement.		
<b>Collaboration</b> (« Travaillons ensemble. ») — On discute afin de trouver une solution satisfaisante pour les deux parties.		

### La collaboration, solution privilégiée

Bien que chaque méthode comporte des avantages et des inconvénients, la collaboration est souvent celle qu'on privilégie, car elle permet aux deux parties de tirer profit le plus possible de la situation. La méthode que vous adopterez dépendra de votre motivation et de votre état d'esprit, des circonstances ayant engendré le différend, de votre caractère, de la volonté de l'investisseur de régler le conflit et de nombreux autres facteurs.

Si la méthode à privilégier est la collaboration, il n'est pas toujours possible d'y recourir. Le fait de bien comprendre les différentes méthodes et la façon de les utiliser vous permettra de concevoir

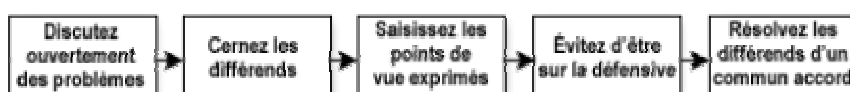
votre propre stratégie de résolution des différends. L'outil **Styles de résolution de conflits** présente les avantages et les inconvénients de chaque méthode.

#### **4. Adoptez une méthode structurée**

Vous pourrez plus facilement conclure une entente satisfaisante pour les deux parties si vous adoptez une méthode structurée. La méthode que nous vous proposons est simple, facile à utiliser et logique. Vous devriez l'appliquer durant le processus de négociation, lorsque les circonstances l'exigent. L'investisseur saura ainsi que vous êtes un entrepreneur déterminé à trouver des solutions dans un esprit de collaboration.

La démarche exposée ci-après est présentée strictement à titre indicatif. Vous devrez l'adapter à vos besoins. Vous pourrez l'appliquer non seulement lors du processus de négociation, mais également dans votre vie quotidienne.

Le diagramme ci-après décrit cette démarche en cinq étapes.



#### **Discutez ouvertement des problèmes**

À cette étape, les deux parties doivent se sentir libres d'exprimer leurs préoccupations sans craindre d'être ridiculisées ou jugées. Vous ne pourrez apaiser vos préoccupations si vous n'en parlez pas, et ce peu importe leur importance relative. Il faut tout dire. Ce processus peut être long.

N'oubliez pas que vos discussions donneront le ton aux prochaines rencontres ou transactions. Vous voulez donc créer une atmosphère franche et honnête, qui incidemment contribuera à mettre l'investisseur en confiance.

### **Cernez les différends**

Imaginez qu'une entente « tombe à l'eau » parce que les parties croient que leurs objectifs sont incompatibles alors qu'il n'en est rien. Il est donc extrêmement important de faire la distinction entre un véritable différend et une divergence d'opinion possible. Vous devez être prêt à justifier vos exigences afin que l'investisseur et vous puissiez déterminer si vous avez des intérêts divergents (un différend réel) ou tout simplement des façons différentes de parvenir au même résultat (différend possible).

Les différends découlent d'une divergence au niveau des opinions ou des principes. La pierre angulaire de la résolution des différends, c'est la compréhension des écarts entre les désirs des deux parties. Il faut bien saisir quels sont ces écarts si l'on veut être en mesure de les combler.

### **Saisissez les points de vue exprimés**

Vous devez comprendre les besoins de l'investisseur et vice versa. Le recours à des techniques de résolution des différends axées sur l'obtention de résultats positifs peut vous permettre d'aborder les problèmes sous un meilleur angle. Voici quelques techniques d'intervention utiles.

- **Efforcez-vous de comprendre le point de vue de l'autre**  
— Écoutez l'investisseur sans réfléchir à ce que vous allez lui répondre. Concentrez-vous uniquement sur ce qu'il vous dit.

- **Reconnaissez que l'investisseur a un point de vue** — Même si vous ne le partagez pas.
- **Laissez votre langage corporel s'exprimer** (maintien du contact avec les yeux, hochement de la tête en signe d'approbation) — Votre langage corporel doit témoigner de votre volonté d'être raisonnable et de votre ouverture d'esprit. Que vous parliez ou écoutiez, vous communiquez sans cesse des messages à l'investisseur par votre langage corporel. En fait, les gens réagissent davantage à ce que l'on fait qu'à ce que l'on dit. Par conséquent, mettez des gestes sur vos paroles afin de transmettre votre message beaucoup plus clairement.
- **Commencez par les points sur lesquels il y a entente** — De cette façon, vous ne perdrez pas de temps à discuter de points sur lesquels vous êtes d'accord. Informez l'investisseur des points sur lesquels vous êtes d'accord et dites-lui pourquoi. Demandez ensuite à l'investisseur de faire de même.

### Évitez d'être sur la défensive

Si on touche à l'une de nos cordes sensibles, nous contre-attaquons d'instinct. Lorsque nous sommes sur la défensive, il nous est difficile de faire preuve d'objectivité, notre logique étant embrouillée par nos émotions. Nous risquons alors de nous retrouver dans un cercle vicieux où les échanges sont de plus en plus hostiles et où chaque partie tente constamment de damer le pion à l'autre.

Être sur la défensive peut nuire à une relation, car l'attention n'est plus concentrée sur les buts communs, mais plutôt sur les intérêts de chacun. Voici cinq façons de se sortir d'une telle situation.

*Trêve* — On interrompt provisoirement les hostilités.

*Empathie* — On indique à l'autre partie que l'on comprend son point de vue.

*Interrogation* — On pose des questions sur la situation et non sur les individus concernés.

*Communication* — On utilise le « je » pour indiquer à l'autre partie comment on interprète les choses.

*Dépersonnalisation* — On fait la distinction entre son identité personnelle et son travail. Vous n'êtes pas l'entreprise, mais bien l'un de ses dirigeants.

Lorsque l'investisseur contestera certains points au cours des négociations, vous risquez de vous sentir attaqué personnellement. Bon nombre des éléments qui susciteront des divergences d'opinions seront le résultat de décisions d'affaires que vous aurez prises antérieurement. Des décisions que vous estimiez géniales. Vous ne devez pas vous sentir attaqué personnellement. Vous ne devez pas non plus être constamment sur la défensive. Vous devez rester calme et vous concentrer sur l'objectif : négocier une entente de financement.

### **Résolvez les différends d'un commun accord**

Toutes les techniques de résolution des différends reposent sur la confiance. Si vous entretenez une bonne relation avec l'investisseur, vous souhaiterez tous les deux en arriver à une entente mutuellement bénéfique. Vous vous sentirez probablement plus à l'aise si vous recourez à certaines stratégies décrites ci-dessus (p. ex., l'écoute active ou le langage corporel expressif) afin d'être

vraiment sur la même longueur d'onde. Cette adaptation se fera en grande partie inconsciemment à mesure que vos rapports avec l'investisseur s'amélioreront et que vous perfectionnerez vos aptitudes en communication et en développement d'entreprise.

### 5 Évaluation de vos aptitudes

Le déroulement des négociations sera déterminant pour entreprise et la relation d'affaires que vous entretenez avec l'investisseur. Vous devez donc être fin à faire front. Si vous doutez de certaines de vos aptitudes, songez à retenir les services d'un spécialiste qui pourra vous orienter et vous aider durant les négociations.

#### Évaluation de vos aptitudes en négociation

**A = À la hauteur B = Besoin d'un peu d'aide C = Besoin de l'aide d'un spécialiste**

Saurez-vous...	Votre cote...
<input type="checkbox"/> bien communiquer?	
<input type="checkbox"/> demeurer souple et imaginaire dans des situations stressantes?	
<input type="checkbox"/> comprendre en quoi consiste le pouvoir et comment l'exercer?	
<input type="checkbox"/> communiquer l'information par bribes à votre plus grand avantage?	
<input type="checkbox"/> rester logique même si vous éprouvez de vives émotions?	
<input type="checkbox"/> résoudre efficacement les différends?	
<input type="checkbox"/> mettre à profit votre connaissance des méthodes de résolution des différends?	
<input type="checkbox"/> adopter une approche structurée pour bien vous préparer	

au processus de négociation et bien le gérer?	
-----------------------------------------------	--

### Ne faites pas l'autruche

Vous êtes un entrepreneur. Vous êtes donc amené chaque jour par la force des choses à cerner et résoudre des problèmes. Et il est fort probable que vous soyez aussi celui qui doit trouver des solutions. Savoir comment prendre de bonnes décisions est crucial pour la croissance et le succès de votre entreprise. Si vous êtes à la recherche de capital de risque et que vous êtes en train d'élaborer un projet d'investissement, vous serez peut-être confronté à des problèmes à chacune des étapes de votre démarche. Vos efforts pour obtenir du financement seront couronnés de succès si vous êtes vraiment capable de résoudre efficacement ces problèmes.

**Conseils** : Un problème surgit lorsque les choses ne se passent pas comme vous auriez aimé qu'elles se passent.

Vous ne devez pas fermer les yeux sur les problèmes ou renoncer aux occasions d'affaires qui se présentent par peur d'être confronté à des difficultés. Drysdale et Blau, les coauteurs de l'ouvrage intitulé *Creative Problem Solving for Entrepreneurs: A Creative New Approach to Overcoming Your Business Problems*, affirment :

« Vous ne pourrez assurer la croissance de votre entreprise si, lorsque vous prenez des décisions, vous vous employez à éluder tous les problèmes. Votre hantise des problèmes, tout comme leur méconnaissance, ne fera que les aggraver. Le but de l'entrepreneur, c'est d'apprendre à aborder les problèmes de façon à tirer le plus grand profit possible de chaque solution. »

Autrement dit, la croissance de votre entreprise passe par la prise de risques. La crainte d'échouer n'est pas une raison suffisante pour ne plus courir de risques. Plus vous courrez de risques et surmonterez de problèmes, meilleures seront vos perspectives de réussite et de croissance. Remémorez-vous les débuts de votre entreprise. Vous lancer en affaires, faire franchir à votre entreprise les premiers pas de sa croissance, n'était-ce pas cela le plus grand risque? Aujourd'hui, vous êtes à la recherche de capital de risque et votre entreprise est en pleine croissance. Apprendre à composer avec les problèmes et à les régler, voilà l'un des facteurs critiques de réussite.

### Définissez le problème

### Visualisez la solution

Un bon point de départ consiste à définir le problème en fonction de la solution recherchée : en quoi la situation diffère-t-elle de ce qu'elle devrait être ou de ce que vous voudriez qu'elle soit? Qu'est-ce qui se passe et qui ne devrait pas se passer et qu'est-ce qui ne se produit pas et qui devrait se produire?

Pour vous aider à bien cerner un problème, posez-vous des questions qui vous permettront de l'analyser sous tous ses angles. À cette fin, voici quelques questions utiles. Prêtez attention à la façon dont elles permettent de démêler et de mieux définir le problème décrit ci-après.

Questions – Analyse du problème	Description du problème
Que se passe-t-il? (Décrivez la nature du problème.)	L'investisseur n'a pas retourné mes appels suite aux messages que j'ai laissés sur son répondeur.
Où se pose le problème? (Précisez le	Mon bureau et celui de



lieu où se présente le problème.)	l'investisseur.
Quand le problème se manifeste-t-il? (Situez le problème dans le temps.)	Pendant les heures de travaux.
Le problème est-il mesurable? (Pensez à des détails qui donnent une idée de l'ampleur du problème : périodicité, pourcentage.)	Oui. Je lui ai laissé quatre messages sans obtenir de réponse.

Examinez les réponses données dans la colonne de droite. Bien que vous ne soyez pas encore en mesure de formuler une solution définitive, ces réponses ne vous mettent-elles pas dans la bonne voie? Si l'investisseur ne répond pas aux messages que vous laissez sur son répondeur pendant les heures de travail, il y aurait peut-être lieu d'opter pour un autre moment ou un autre mode de communication.

### **Mettez-vous dans la peau de l'autre**

S'il y a un problème entre vous et une autre personne, assurez-vous d'en cerner les différents éléments et de vous mettre dans la peau de l'autre pour bien comprendre son point de vue. La compréhension des besoins de l'investisseur, par exemple, peut jouer un rôle crucial dans la résolution des problèmes auxquels vous pourriez être confronté dans votre recherche de capitaux.

Une fois les points de vue bien compris et tous les éléments du problème cernés, il importe d'établir pourquoi chaque partie considère la situation problématique. Si vous écoutez attentivement les explications de l'autre, vous saisirez mieux le cheminement de sa pensée. Non seulement vous comprendrez mieux, mais vous témoignerez également à l'autre de votre volonté de résoudre équitablement le problème.

## **Isolez les faits des sentiments**

Il importe de s'arrêter aux faits plutôt qu'à l'opinion ou aux sentiments de quelqu'un lorsqu'on définit un problème. Il est facile de confondre sentiments et faits, car on a souvent la sensibilité à fleur de peau lorsqu'on est à la recherche de capitaux. N'agissez pas tant et aussi longtemps que vous ne connaissez pas les faits avec certitude. Tirez au clair tous les points à élucider et obtenez confirmation de votre interprétation de la situation auprès d'autres personnes.

## **Analysez les causes profondes**

### **Découvrez pourquoi une situation pose problème**

Combien de fois avez-vous cerné la cause d'un problème et pris des mesures correctives pour découvrir, la semaine suivante, que le problème existait toujours? Oui, vous aviez isolé une cause, mais probablement pas la cause profonde. Pour résoudre un problème, vous devez d'abord savoir pourquoi il existe, puis prendre les mesures qui s'imposent.

L'analyse des causes profondes est une méthode utilisée pour déterminer les causes véritables d'un problème. Les « Cinq pourquoi » (voir la section Outils) constituent une technique d'analyse qui peut vous aider à trouver des solutions susceptibles de remédier aux causes profondes d'un problème.

## **Deux types de solutions**

Pour composer avec des problèmes, deux stratégies sont possibles : trouver une solution provisoire ou trouver une solution permanente. Bien que la solution permanente soit celle que vous souhaitez trouver, ne négligez pas la solution provisoire. Elle peut avoir

l'avantage de vous faire gagner du temps pour trouver la bonne stratégie à long terme. Rappelez-vous simplement que les solutions rapides sont provisoires et qu'il est probable que le problème se manifestera de nouveau et que ses répercussions seront encore plus grandes, compte tenu du rythme de croissance de votre entreprise ou du stade où elle en est dans son évolution.

### Solutions provisoires

Voici trois façons de trouver rapidement des solutions provisoires. Examinez-les et déterminez si vous avez déjà eu recours à l'une d'elles pour résoudre un problème urgent dans votre entreprise. Pendant combien de temps vous êtes-vous accommodé de la solution provisoire avant d'adopter une solution permanente? Y a-t-il des solutions provisoires bien ancrées dans votre entreprise? Est-il probable que ces solutions causent éventuellement des problèmes?

<b>Solutions provisoires</b>	<b>Exemple Vous êtes un embouteilleur...</b>
Tout recommencer.	Si vos machines ne remplissent les bouteilles qu'à moitié, vous pourriez décider de reprendre l'opération de remplissage.
Tout jeter.	Si vos bouteilles sont ébréchées pour une raison quelconque, vous pouvez simplement les jeter et assumer les pertes jusqu'à ce que vous trouviez une solution au problème.
Tout rapiécer.	Si vos bouteilles ne sont remplies qu'à moitié en raison d'une fuite dans le boyau du réservoir d'eau, vous pourriez décider de rapiécer le boyau.

Comme vous pouvez le constater, chacune des solutions remédie provisoirement au problème, mais ne constitue pas la solution idéale à long terme. Ces solutions suffisent toutefois jusqu'à ce que des mesures correctives définitives soient prises.

## Solutions permanentes

Les mesures correctives permettent d'opérer un changement permanent qui éliminera les causes profondes du problème. Cette façon de faire est la meilleure puisqu'elle évite que le problème ne se répète. Revenons, par exemple, à ces bouteilles qui ne sont remplies qu'à moitié en raison d'une fuite dans le boyau (la cause profonde). Si vous remplacez le boyau (mesure corrective), les bouteilles se rempliront complètement et votre problème sera réglé.

## Solutions de rechange : formulation et analyse

Une fois le problème bien défini et les causes profondes cernées, la prochaine étape consiste à imaginer toutes les solutions possibles, puis à les évaluer soigneusement avant d'établir le plan d'action.

## Rassemblez le plus d'idées possible

Lorsqu'on se heurte à des problèmes, on s'accroche souvent à la première idée raisonnable qui vient à l'esprit. Mais la première idée n'est peut-être pas la meilleure. Pire, elle n'est peut-être même pas réalisable. La clé : trouver le plus grand nombre de solutions de rechange possible. Ne vous en tenez pas aux solutions évidentes; donnez libre cours à votre imagination.

Conseils : **La première solution n'est pas toujours la meilleure.**

Le temps de l'entrepreneur est très précieux, et la première solution formulée est souvent celle qu'il retient. Il a tendance à passer à l'action avant même d'avoir examiné toutes ses options.

## Organisez une séance de remue-méninges

Une façon efficace de recueillir le plus grand nombre possible de solutions de rechange est d'organiser une séance de remue-

méninges avec votre équipe de direction. Plus il y a de monde, meilleures sont les chances de trouver la solution idéale. Le fait de consulter différentes personnes vous permet de recueillir divers points de vue et favorise la formulation de solutions auxquelles vous n'auriez peut-être jamais pensé. Vous pouvez aussi encourager les participants à s'inspirer des suggestions des autres pour en imaginer de nouvelles, encore plus originales. Mais rappelez-vous que la décision finale vous appartient.

### Qui devrait participer au processus de résolution de problèmes?

#### Erreurs à éviter

Voici certaines des erreurs les plus courantes lors de séances de remue-méninges, ainsi que quelques suggestions pour les éviter.

Erreurs	Approche suggérée
Trop peu de solutions de rechange sont formulées.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuivez l'exercice de remue-méninges jusqu'à ce que les participants aient vraiment épuisé leurs idées.</li> <li>• Jouez un rôle positif en formulant des commentaires du genre « ça, c'est bon », « voyons où ça nous mène » et « voilà qui est vraiment utile ».</li> <li>• Écoutez attentivement chaque idée — même celles qui semblent tirées par les cheveux — et notez-les.</li> </ul>
Les idées sont évaluées à mesure qu'elles sont formulées; les bonnes idées sont peut-être ainsi rejetées trop rapidement.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expliquez dès le départ aux participants que vous voulez examiner chaque solution possible, aussi absurde qu'elle puisse paraître à prime abord.</li> <li>• Demandez aux participants de ne pas émettre de commentaires —</li> </ul>

	positifs ou négatifs — tant qu'un grand nombre d'idées n'auront pas été formulées.
Un participant « prend le plancher » et empêche les autres participants de formuler des suggestions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne critiquez pas les participants qui interviennent souvent, car cela pourrait décourager les participants plus tranquilles d'exprimer leurs idées.</li> <li>• Invitez une personne peu loquace — en l'appelant par son nom — à exprimer ses idées.</li> <li>• Invitez chaque participant à parler à tour de rôle.</li> </ul>

Pour en savoir davantage, consultez la section Outils :

Remue-méninges — Y sont présentées toutes les étapes de l'exercice.

Analogies — Une façon de stimuler votre créativité dans votre recherche de solutions.

### **Évaluez les solutions proposées**

Une fois qu'un bon nombre d'idées ont été énoncées, vous pouvez évaluer les solutions proposées. Établissez d'abord quelques critères d'évaluation afin que chaque solution proposée fasse l'objet d'un examen minutieux.

Dans le milieu des affaires, on a habituellement recours aux critères mentionnées ci-après.

- Temps — Sommes-nous en mesure de mettre en œuvre cette solution dans les délais?
- Coûts — Avons-nous les moyens de mettre en œuvre cette solution? Les coûts sont-ils proportionnels à la gravité du problème?

- Ressources humaines — Avons-nous assez d'employés? Ces employés ont-ils les connaissances et compétences nécessaires?
- Risque — Quel risque cette solution comporte-t-elle? Quelles sont les chances que le pépin en question survienne?
- Autres répercussions — Quels effets cette solution aura-t-elle sur les autres volets de l'exploitation de l'entreprise?

Avant de prendre une décision, assurez-vous de bien comprendre les répercussions de chacune des solutions proposées. N'acceptez pas un compromis ou ne prenez pas une décision hâtive en réaction à la pression exercée par un membre très dynamique de votre équipe.

Si vous sentez que vous avez enfin trouvé la meilleure solution, il serait sage de demander à votre conseiller de jeter un coup d'œil sur votre évaluation. Son point de vue et son expérience vous permettront de confirmer si vous avez fait le bon

### **Mettez en œuvre la solution**

Le plus difficile est fait. Le problème et ses causes profondes ont été cernés. De nombreuses solutions ont été formulées de concert avec votre conseiller et d'autres personnes, et la meilleure solution a été choisie.

### **Établissez un plan d'action**

Si la solution est compliquée ou exige l'adoption de nombreuses mesures, il vaudrait peut-être mieux élaborer un plan d'action. Ce plan doit indiquer pour chaque mesure le responsable et le délai d'exécution. Il peut également faire état des ressources nécessaires et de toute autre information utile à la mise en œuvre de la solution. Voici quelle forme pourrait prendre votre plan d'action.

Mesures	Qui	Quand	Ressources
1.			
2.			
3.			

### Faites le suivi de votre plan d'action

Enfin, il importe de faire le suivi de votre plan d'action pour vous assurer que les responsables prennent les mesures voulues. Que vous soyez le seul responsable ou que d'autres personnes vous prêtent leur concours, vous devez faire le suivi de votre plan d'action. Il s'agit d'une façon judicieuse de ne pas négliger les mesures qui doivent être prises et de vous assurer que la solution retenue a bel et bien été mise en œuvre.

### Vérification de vos aptitudes en résolution de problèmes

#### Vérifiez vos aptitudes en résolution de problèmes

**A = À la hauteur B = Besoin d'un peu d'aide C = Besoin de l'aide d'un spécialiste**

Saurez-vous...	Votre cote
<input type="checkbox"/> admettre qu'il est possible que vous soyez confronté à des problèmes et saurez-vous réagir efficacement?	
<input type="checkbox"/> ne pas vous en tenir à une analyse superficielle en vue de bien cerner le véritable problème?	
<input type="checkbox"/> analyser votre problème à fond afin d'en déterminer les causes profondes et les éléments sous-jacents?	
<input type="checkbox"/> miser sur la créativité pour formuler un vaste éventail de solutions possibles?	
<input type="checkbox"/> faire preuve d'objectivité au moment d'évaluer vos solutions de rechange et fonder le choix de votre solution sur des raisons valables?	
<input type="checkbox"/> mettre en œuvre votre solution et en faire le suivi afin de vous assurer qu'elle convient bien?	



## **6. Choses à faire ou à ne pas faire dans une négociation**

### **Attitude à déconseiller dans une négociation**

Imaginons qu'un investisseur s'intéresse au projet d'un entrepreneur. Les deux parties se rencontrent pour discuter de certains éléments. L'investisseur est très intéressé et remet à l'entrepreneur une offre de souscription.

Lors des négociations, l'entrepreneur :

- ne se montre pas disposé à porter de 20 % à 30 % le taux de rendement et ne demande pas à l'investisseur pourquoi il désire que le taux soit augmenté;
- ne cherche pas à comprendre les inquiétudes de l'investisseur quant à la stratégie de retrait proposée;
- se comporte de façon intransigeante à la table de négociation et tente d'intimider l'investisseur;
- s'offusque lorsque l'investisseur soulève des doutes quant à ses compétences en gestion et plus particulièrement à ses talents de communicateur;
- veut gagner sur tous les points.

Si vous vous comportez de cette façon, les négociations avec l'investisseur seront certes vouées à l'échec. Vous ne parviendrez pas à vous entendre et vous n'obtiendrez pas le capital de risque recherché.

*Trouvez l'erreur*

Dans cet exemple, l'échec est imputable au fait que l'entrepreneur n'a manifestement pas compris les avantages d'une situation où les deux parties sont gagnantes. Ainsi, l'entrepreneur :

- a refusé d'examiner d'autres solutions, ce qui témoigne d'un manque de souplesse;
- n'a pas voulu entendre les raisons pour lesquelles l'investisseur a demandé des modifications;
- ne s'est pas mis dans la peau de l'investisseur et n'a pas prêté attention à ses besoins;
- a voulu gagner sur tous les points, même si cela aurait fait de l'investisseur un perdant. Il ne désirait rien de moins qu'une victoire complète et s'est refusé à tout compromis.

Il ressort clairement de cet exemple qu'il y a deux façons de négocier : une bonne et une mauvaise. Si vous vous contentez de piètres techniques de négociation, vous pourriez vous retrouver avec une entente médiocre qui ne répondra guère aux besoins des deux parties. En revanche, si vous recourez à de bonnes techniques de négociation, vous aboutirez probablement à une entente mutuellement satisfaisante.

### **Attitude à recommander dans une négociation**

Une autre section de ce guide d'autoformation traite de l'art de négocier. Aussi, nous nous contenterons ici de mentionner les principaux éléments qui permettent d'en arriver à une entente mutuellement avantageuse.

1. Discuter de l'offre de souscription.
2. Concentrez-vous sur les points auxquels s'intéresse particulièrement chaque partie.
3. Entendez-vous sur le calcul des éléments financiers.

4. Formulez des solutions de rechange avantageuses pour les deux parties.
5. Examinez chaque solution de rechange.
6. Choisissez une solution.
7. Concluez l'entente.
8. Restez calme.

## Styles de résolution de conflits

Il existe cinq styles de résolution de conflits : l'évasion, la renonciation, la force, le compromis et la collaboration. Cet outil présente les avantages et inconvénients de chaque style et vous indique quand les utiliser et quand ne pas les utiliser.

### *L'évasion*

L'une des deux parties a un comportement passif et se retire du conflit. Aucune des parties ne réussit à atteindre ses objectifs. Par exemple, votre associé commet une erreur lors de son exposé. Ne voulant pas l'embarrasser, vous passez cette erreur sous silence. Le résultat : l'investisseur obtient des renseignements inexacts.

#### **Avantages**

- Vous n'intervenez pas si votre intervention ne peut se traduire que par des conséquences négatives pour vous.
- Vous évitez de subir l'influence négative d'autres personnes.
- Vous gagnez du temps (voire vous saisissez l'occasion pour recueillir des renseignements qui vous seront utiles lorsque vous aborderez de nouveau le problème).
- Vous portez votre attention sur d'autres problèmes plus importants.
- Vous n'intervenez pas lorsque d'autres peuvent régler le problème sans que vous ne vous en mêliez.

#### **Inconvénients**

- Le conflit peut s'envenimer (effet « boule de neige »).

- Vous ouvrez la voie à un conflit plus orageux plus tard.
- Impossibilité de trouver une solution.
- Les autres peuvent penser que ce problème vous importe peu.
- Donne l'impression que vous êtes intransigeant.
- Renforce la notion qu'il faut éviter à tout prix les conflits.

#### **Quand l'utiliser**

- Lorsque le problème n'est pas important à vos yeux.
- Lorsque le problème n'influera aucunement sur la conclusion d'une entente.
- Lorsque le problème est d'ordre émotif et que cela pourrait nuire à votre relation avec l'autre partie.

#### **Quand ne pas l'utiliser**

- Lorsque les problèmes concernent la sécurité ou l'éthique et pourraient vous nuire à vous ou à vos employés.
- Lorsque le problème ne met pas votre relation en danger.

### *La renonciation*

Une des parties renonce à ses objectifs au profit de l'autre partie. Par exemple, vous êtes intimidé par le refus de l'investisseur de vous attribuer un bureau plus grand. Vous acceptez donc d'exclure cette demande des conditions de l'entente.

#### **Avantages**

- Lorsque vous avez tort, vous faites la preuve que vous savez être raisonnable.
- Lorsque vous êtes en position minoritaire, vous faites la preuve que vous êtes flexible.
- S'il s'agit d'un problème important pour les autres mais non pour vous, en cédant un peu vous gagnerez beaucoup.
- Vous réduirez vos pertes si vous estimez que vous n'aurez jamais gain de cause.
- Favorise l'harmonie.
- Témoigne de votre confiance à l'égard du jugement de

l'autre partie.

**Inconvénients**

- Gêne la créativité.
- Le même conflit pourrait éclater de nouveau plus tard.
- La solution préconisée pourrait être plus dommageable que le problème original.
- La personne qui a accepté la solution pourrait changer d'avis plus tard.
- Peut révéler un manque de détermination.
- Peut entamer l'influence de la partie qui cède.
- Peut favoriser la pratique d'un comportement agressif chez l'autre partie.

**Quand l'utiliser**

- Lorsque le problème n'est pas important à vos yeux.
- Lorsque vous êtes intéressé à poursuivre votre relation avec l'autre partie.

**Quand ne pas l'utiliser**

- Lorsque le problème concerne l'éthique, le respect des lois ou la sécurité.
- Lorsque vous ne voulez pas créer un précédent.

*La force*

Une des parties impose son point de vue jusqu'à ce que l'autre cède. Par exemple, lors des séances de négociation, vous et l'investisseur ne pouvez vous entendre sur la superficie des bureaux des cadres supérieurs. C'est le seul point sur lequel vous ne vous entendez pas. L'investisseur refuse de conclure l'entente à moins que vous ne renonciez à ce point. Même s'il s'agit, à vos yeux, d'un point important, vous êtes satisfait de toutes les autres conditions de l'entente. Vous décidez alors de laisser tomber cette exigence.

**Avantages**

- Des décisions peuvent être prises rapidement.
- Vous vous concentrez sur l'objectif à atteindre et non

sur l'autre partie (efficace seulement si la relation avec l'autre partie vous importe peu).

- Témoigne de votre détermination.
- Confirme l'importance du problème.

**Inconvénients**

- Réduit le nombre de solutions possible.
- Gêne la créativité.
- Peut nuire à la relation entre les parties concernées.
- Le problème pourrait surgir de nouveau plus tard.
- Favorise les machinations et les intrigues.
- Il y a un gagnant et un perdant.

**Quand l'utiliser**

- Lorsqu'il faut résoudre un problème rapidement.
- Lorsque le problème concerne l'éthique ou le respect des lois.
- Lorsqu'il ne peut y avoir qu'un seul gagnant (Note - Il est presque toujours possible de trouver une solution bénéfique pour les deux parties).

**Quand ne pas l'utiliser**

- Si vous voulez établir une relation durable.
- Si votre connaissance du sujet est limitée.

*Le compromis*

Les deux parties cèdent quelque chose dans le but d'atteindre, en partie, les objectifs qu'elles se sont fixés. Par exemple, l'investisseur veut assujettir les déboursés de fonds à la réalisation d'un taux mensuel de croissance de 20 %, alors que vous visez une croissance annuelle de 20 %. Vous vous entendez sur une croissance trimestrielle de 20 %.

**Avantages**

- Possibilité de résoudre rapidement des problèmes.
- Les deux parties remportent une victoire partielle.
- Démontre l'équilibre des forces.
- Peut favoriser la créativité.
- Approche d'allure raisonnable aux yeux des tierces parties.
- Peut être utilisé en dernier recours si les autres

méthodes ont échoué.

**Inconvénients**

- La solution préconisée peut ne pas convenir à la situation.
- Les deux parties peuvent s'estimer perdantes.
- Gêne plus souvent qu'autrement la créativité.
- Peut être assimilable à l'évasion, aucune des parties n'étant tenue de prendre une décision (p. ex, jouer à pile ou face ).

**Quand l'utiliser**

- Lorsque vos objectifs sont contradictoires (il doit y avoir un perdant).
- Lorsque votre première stratégie n'a pas donné les résultats escomptés.
- Lorsque vous pouvez laisser tomber des points qui ne sont pas importants à vos yeux.

**Quand ne pas l'utiliser**

- Lorsque le problème concerne l'éthique ou le respect des lois.
- Lorsque vos objectifs sont conciliables.

*La collaboration*

Les deux parties s'emploient à trouver des solutions qui leur conviennent. Par exemple, vous voulez lancer un nouveau produit au cours du prochain trimestre et vous aurez besoin de fonds importants. Or, dès que vos liquidités sont inférieures à 100 000 \$, l'investisseur cesse de consentir des fonds à votre entreprise. Il est convenu que si vous décrochez un contrat d'ici la fin du mois, contrat vous permettant de combler la différence, l'investisseur ne cessera pas de consentir des fonds à votre entreprise.

**Avantages**

- Les deux parties sont satisfaites.
- Favorise la créativité.
- Confirme l'importance des objectifs des deux parties.
- Confirme l'importance de la relation pour les deux parties.
- Confirme le respect des parties l'une envers l'autre.

- Installe la confiance dans votre relation.
- Démontre votre détermination à trouver la bonne solution.
- Confirme l'engagement des deux parties à l'égard de la solution retenue.
- Accrédite l'idée que le conflit peut être productif.

**Inconvénients**

- Exige beaucoup de temps.
- Exige beaucoup d'efforts.

**Quand l'utiliser**

- Lorsque le problème est important et que la solution exige un engagement à long terme.
- Lorsque vous tenez à participer à l'élaboration de la solution.
- Lorsque vous voulez établir une relation.

**Quand ne pas l'utiliser**

- Lorsque vous êtes pressé.
- Lorsque votre flexibilité est restreinte par les dispositions d'autres contrats.
- Lorsque le problème concerne l'éthique ou le respect des lois.

**Les « Cinq pourquoi »**

Les « *cinq pourquoi* » est une technique d'analyse des causes profondes d'un problème. Elle consiste découvrir, en cinq tapes, les causes véritables d'un problème . Son nom s'inspire d'un principe de gestion japonais selon lequel demander pourquoi au moins cinq fois garantit la découverte de la ou des causes d'un problème.

La technique des cinq pourquoi comprend les tapes suivantes:

1. Se demander pourquoi la situation existe et noter les réponses.
2. Se redemander, à l'égard de chaque réponse proposée, pourquoi la situation existe et noter les réponses sous la première réponse.



3. Répéter les tapes 1 et 2 cinq fois ou jusqu' ce que l'on ne soit plus en mesure de formuler de réponses.

En se demandant pourquoi, on veut obtenir de l'information. En refusant de se satisfaire d'une seule explication, on aborde le problème dans une perspective différente, ce qui améliore vos chances d'en cerner les causes.

**Exemple :**

Problème : On me refuse du capital de risque.

**Q** : Pourquoi me refuse-t-on du capital de risque?

**R** : Parce qu'aucun investisseur ne veut investir dans mon entreprise.

**Q** : Pourquoi les investisseurs refusent-ils d'investir dans mon entreprise?

**R** : Parce qu'ils ignorent son véritable potentiel.

**Q** : Pourquoi ignorent-ils son véritable potentiel?

**R** : Parce que mon projet d'investissement ne leur fournit pas toutes les données et tous les faits pertinents concernant mon entreprise.

**Q** : Pourquoi mon projet d'investissement ne fait-il pas état de toutes les données et de tous les faits pertinents concernant mon entreprise?

**R** : Parce que mon projet d'investissement n'est pas vraiment efficace.

**Q** : Pourquoi mon projet d'investissement n'est-il pas vraiment efficace?

**R** : Parce que je comprends mal les besoins des investisseurs.

**Q** : Pourquoi est-ce que je comprends mal les besoins des investisseurs?

**R** : Parce que je n'ai pas demandé conseil quelqu'un dont les compétences et l'expérience pourraient m'aider élaborer un projet d'investissement efficace.

Ne vous arrêtez que lorsque vous ne serez plus en mesure de formuler de réponses. La dernière devrait vous éclairer sur la cause profonde de votre problème.

Source : Strategis ( canada industry)

**Tjosvold, D. 1993.** *Learning to Manage Conflict*. Lexington Books. New York.

# Techniques de négociation

Hodgson, J. 1994. Extrait de son ouvrage *Thinking on Your Feet in Negotiations*. Pitman, London.

La capacité à négocier est une aptitude très importante chez un gestionnaire de projet. La négociation est utilisée pendant toutes les phases du projet. Les gens avec qui vous négociez comprennent : les bailleurs de fonds, les partenaires du projet, les autorités nationales et locales, les consultants extérieurs, les employés du projet.

Dans ce manuel, nous ne pourrons pas vous fournir un aperçu complet des qualités d'un négociateur. Cependant, nous pouvons vous donner des règles et des conseils pour faire de vous un meilleur négociateur.

## **A. Approche de la négociation**

Une approche très courante de négociation est celle qui dit 'Je veux obtenir ce pour quoi je suis venu, je veux gagner la négociation, et si je gagne l'autre partie aura perdu'. Cependant, cette approche gagne-perd n'est pas judicieuse à long terme. Gardez toujours à l'esprit que :

- Vous devrez sans doute continuer à travailler ou à négocier avec l'autre partie après la première phase de négociation.
- Votre comportement actuel déterminera les attentes vis-à-vis de votre comportement futur. Aussi vaut-il mieux opter pour une situation gagne-gagne.

### **Gagne-gagne**

C'est la situation dans laquelle les deux parties obtiennent au moins partiellement ce qu'elles veulent. En réalité, cela signifie probablement que les deux parties sont satisfaites du résultat des négociations. Elles n'ont sans doute pas tout ce qu'elles avaient demandé initialement, mais toutes deux reçoivent quelque chose. Personne ne se sent volé ou dupé.

### **Gagne-perd**

C'est la situation classique décrite plus haut – s'il y a un gagnant, alors, par définition, il y doit y avoir un perdant. C'est souvent l'approche que choisissent les gens en négociation.

### **Perd-perd**

Si les deux parties sont déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles peuvent toutes deux finir par ne pas atteindre leur objectif. Ceci peut souvent arriver quand les deux parties adoptent une approche de négociation perd-gagne et sont peu motivées par les résultats, les deux étant plutôt déterminés à ne pas céder. Perd-perd peut aussi être une attitude choisie par les deux parties impliquées dans une affaire contestée.

## ***B. Le processus de négociation***

Vous pouvez diviser le processus de négociation en :

1. Préparation des négociations
2. Discussion du problème
3. Proposition de solutions
4. Négociation d'un compromis
5. Finalisation / Accord

## 1. Préparation des négociations

### a) Fixez des objectifs clairs

En négociation, comme pour la mise en oeuvre d'un projet, il est vital de comprendre que 'si vous ne savez pas où vous allez, il est probable que vous n'arriverez nulle part'. Ainsi, ce que vous devez faire, c'est penser avec soin à ce que vous essayez de réaliser.

Vous devez identifier un ensemble d'objectifs, plutôt qu'une seule cible. Cet ensemble inclut :

- Un **objectif maximum** - le meilleur résultat possible.
- Un **objectif minimum** - l'objectif le plus bas acceptable.
- Un **objectif cible** - avec réalisme, ce que vous comptez obtenir.

Quand vous fixez les objectifs, essayez d'être aussi précis que possible. Essayez de rendre les objectifs faciles à comprendre, mesurables, et opportuns.

Il convient de définir ces objectifs dans le cadre de votre organisation / groupe de gestion de projet. Ceci vous donnera, à la fois d'avantage d'idées et un mandat pour la négociation.

### b) Anticipez les réclamations et les réactions de l'autre (des autres) partie(s)

Afin de vous préparer et de renforcer vos arguments, vous devez toujours anticiper les réclamations que l'autre partie soulevera, de même que sa réaction à vos propres réclamations. Testez vos arguments face à ces hypothèses, et si nécessaire améliorez vos arguments.

Il ne vous sera pas possible d'anticiper toutes les réclamations et réactions, mais vous aurez testé vos arguments et vous vous serez préparé aux demandes et réactions qui pourraient venir.

### **c) Développez une stratégie**

**La stratégie vous aidera à décider comment vous pouvez :**

- Transmettre l'information sur votre position et vos buts.
- Façonner le climat de la négociation.

**Pendant la négociation, vous devez vous préparer à :**

- Vous présenter (ainsi que les membres de votre équipe).
- Définir les règles de la rencontre (pourquoi cette rencontre, pour quelle durée, qui parlera en premier, etc.).
- Présenter votre opinion sur les questions à aborder.
- Obtenir une séance d'information sur l'opinion de l'autre partie.

**Si vous négociez en tant qu'équipe, vous devez aussi décider :**

- Qui dirigera la discussion ?
- Qui vérifiera que tout est bien compris (vérifier les faits) ?
- Qui posera des questions ?
- Qui répondra aux questions de l'autre partie ?
- Qui s'attachera à réduire les tensions et à montrer de l'intérêt pour les autres participants?
- Qui prendra des notes ?

Un problème très important sur lequel vous devrez trancher est de savoir si vous optez pour une approche gagne-gagne ou gagne-perd.

**Si vous optez pour l'approche gagne-gagne, les points suivants peuvent vous aider :**

1. Séparez personnalité de l'interlocuteur et problème à régler.
2. Elargissez vos horizons. Ne pensez pas qu'il n'existe qu'une solution.
3. Recherchez une solution, pas un affrontement.
4. Organisez une rencontre constructive.

## **2. Discussion du problème**

Un aspect important dans une négociation est de **discuter le problème**. Il est important que vous compreniez les problèmes et les objectifs de l'autre partie. Sans cette compréhension, vous ne pourrez pas proposer de solutions.

Ce que vous devriez rechercher pendant la discussion c'est **prendre connaissance** et **comprendre** le problème afin de créer les conditions d'une situation de gagne-gagne.

L'aptitude la plus importante dont vous avez besoin est la **capacité à écouter**. Plus vous écoutez et vous concentrez sur ce que l'autre partie dit, plus vous vous familiarisez avec ses inquiétudes, ses positions et ses buts. Il est très courant au milieu de négociations de passer la plupart de son temps à se concentrer sur ce qu'on va dire quand l'autre aura fini, plutôt qu'à écouter ce qui est en train d'être dit. Vous pourriez craindre que ceci conduise à des interruptions dans les discussions pendant la réunion. Ne vous inquiétez pas, ceci ne gâchera pas la négociation. Permettre une interruption, et se sentir à l'aise à cet égard, peut augmenter l'impression que vous dominez la situation.

Une autre qualité importante est de savoir **poser les bonnes questions**. Poser des questions est important car cela donne l'occasion d'obtenir plus d'information et en plus, de s'assurer que l'on comprend bien l'information qui nous est donnée. Poser des questions permet aussi d'étudier les arguments de l'autre partie. Parfois, vous découvrirez même que l'autre partie se contredit.

De manière générale, il y a deux types de questions : ouvertes et fermées.

**Les questions ouvertes** commencent avec : qui, quoi, pourquoi, où et quand.

Les questions ouvertes aident les gens à parler. Elles ouvrent un sujet. Elles sont aussi utiles pour explorer plus en détail une réponse jugée insuffisante la première fois.

**Les questions fermées** peuvent débiter par : Est-ce que, Il y a-t-il, et des conditionnels.

Les questions fermées permettent d'obtenir une information exacte sur un sujet et d'éviter un malentendu. Elles peuvent aussi être employées lorsque vous voulez clôturer un sujet de discussion.

### 3. Proposition de solutions

Afin de pouvoir proposer des solutions, vous devez pouvoir **résumer** ce qui a été dit, en **analyser** les conséquences, et être capable de proposer des **suggestions ou solutions innovantes** basées sur l'analyse. Vous devez faire tout cela au cours de la réunion.



#### **4. Négociation d'un compromis**

Quand vous débutez la négociation, vous devez toujours garder à l'esprit vos objectifs. A chaque fois que vous faites une nouvelle proposition (concession), vous devez être sûr qu'elle s'inscrit dans vos limites. Parfois cela demande de réfléchir vite.

Pendant la négociation, il peut être bon d'interrompre la séance pour une durée plus ou moins longue (suspension de séance). On pense souvent que cela ne se fait que dans les négociations officielles ou importantes. Cependant, cela peut être utilisé dans presque toutes les négociations. Cela donne du temps pour la réflexion. Si vous négociez en groupe, cela permet aussi de considérer les nouvelles suggestions / offres de l'autre partie. Au lieu de perdre du temps à essayer de connaître l'opinion du reste du groupe, vous pouvez en fait raccourcir le temps de négociation par des suspensions de séance.

#### **5. Finalisation / accord**

**Normalement, la phase de finalisation d'une négociation se déroule en trois étapes :**

1. Formulation d'un accord
2. Préparation de la mise en œuvre
3. Examen de votre expérience de la négociation

##### **a) Formulation d'un accord**

Avant de formuler un accord, vérifiez que tous les aspects ont été acceptés, en particulier les dates pour la mise en œuvre, l'examen, la finalisation, et la définition des termes. Gardez à l'esprit qu'une finalisation de négociation ne se fait jamais à la hâte.

Assurez-vous par des récapitulatifs que tout accord a été bien compris et proposez une confirmation écrite. Un compte-rendu du résultat des négociations, aussi informel soit-il, est souhaitable. Si l'accord est oral, envoyez à l'autre partie une note écrite qui fait la liste des points acceptés, des désaccords, les interprétations et les clarifications telles que vous les percevez. Faites-le aussi vite que possible après la réunion.

### **b) Préparation de la mise en oeuvre**

Un accord n'est réussi qu'une fois mis en pratique. Il est donc souvent utile d'inclure un programme de mise en oeuvre intégré à l'accord de négociation. Un tel programme définira ce qui doit être fait, quand, et par qui.

Pour certains accords, une équipe mixte serait sans doute plus à même de mener la mise en oeuvre. Ceux qui y sont sous l'influence de l'accord, ou qui doivent l'appliquer, ont besoin d'informations et d'explications adéquates, bien qu'ils n'aient pas été impliqués dans les négociations mêmes. Les modalités de cette communication d'information devraient se définir en fonction de qui a besoin de quoi, de comment et par qui cette information devra être donnée, par quelles méthodes et selon quel calendrier.

### **c) Examen de votre expérience de la négociation**

Après la clôture de la négociation, vous devez en tirer les enseignements. Qu'est-ce qui s'est mal passé ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'avez-vous appris au cours de cette expérience ? Ceci vous aidera à vous améliorer en vue de votre prochaine négociation.

### **C. Caractéristiques d'un bon négociateur**

Pour être un négociateur talentueux et couronné de succès, vous devez être :

- **Plein de ressources.** Les bons négociateurs doivent être capables de gérer beaucoup d'informations, constamment en évolution, et d'incertitude. Que les choses soient décidées et résolues de suite n'est pas normalement la façon de tirer le meilleur d'une situation. C'est pourquoi, il est utile de savoir survivre dans des situations pour lesquelles vous ne savez pas trop ce qui va arriver. C'est là qu'une aptitude à penser et répondre rapidement devient importante.
- **Patient.** Les négociateurs doivent être patients, principalement parce qu'une approche mécanique tranchante n'a qu'un effet limité et de courte durée. Pousser ou forcer l'autre négociateur vers une solution peut le conduire à s'entêter ou à ne pas bouger. L'attirer vers une solution risque de prendre du temps, demande plus de tolérance et de persistance, mais offre plus de chances d'atteindre un résultat satisfaisant et durable.
- **Ferme.** Les négociateurs doivent être fermes car il peut être nécessaire de devoir tenir sa position face à des négociateurs agressifs ou mécaniques. Il est important d'être sûr des résultats souhaités et des concessions que l'on est prêt à faire afin d'atteindre l'objectif. Vous devez aussi connaître le point au-delà duquel vous êtes prêt à rompre - le point au-delà duquel vous cessez les négociations parce que vous n'êtes pas prêt à accepter les termes exigés.

## **D. Gestion de conflit**

La gestion de conflit couvre un large éventail de sujets, qui va des conflits interpersonnels aux conflits internes d'une organisation, en passant par les conflits qui concernent les domaines de la gestion. Les zones côtières dans le monde entier font face à des conflits de plus en plus nombreux entre divers groupes de parties prenantes. Des problèmes de droits de propriété se posent entre des communautés qui veulent poursuivre sous le régime de la propriété commune (par exemple les zones de pêches ou les plages communales) et les aménageurs du secteur privé qui veulent s'assurer des droits de propriété privés (par exemple pour le tourisme ou l'aquaculture), ou entre des communautés installées depuis longtemps et des nouveaux arrivants sur le contrôle des ressources côtières (zones de pêche ou de collecte des fruits de mer).

Ce chapitre ne peut couvrir tous les types possibles de gestion de conflit ; il traite de ce qu'est un conflit et donne les premiers outils sur la façon de les gérer. Certains de ces outils sont les mêmes que ceux des techniques de négociation présentées dans ce chapitre, puisque les négociations sont une des façons de résoudre des conflits.

Quand vous faites face à un conflit, la première question à laquelle vous devez répondre est :

### **1. Types de conflit**

On peut diviser les conflits en trois types principaux :

- Conflits d'intérêts

- Conflits de besoins
- Conflits d'opinions

Il peut être parfois difficile de discerner le type de conflit auquel vous avez à faire. Cependant, il est important que vous essayiez d'accéder au cœur du problème car cela vous aidera à décider ce qu'il convient de faire au sujet de ce problème.

## 2. Styles de gestion de conflit

Obtenir un succès en gestion de conflit nécessite des choix éclairés. La liste ci-dessous peut vous aider à décider le style de gestion de conflit à choisir pour une situation donnée. La liste indique aussi qu'il ne faut pas toujours se cantonner à un même style. Si vous gérez souvent dans un style coopératif en face à face, vous gaspillerez beaucoup de temps et d'énergie s'il s'agit de traiter de petits problèmes qui ne nécessitent pas ce style d'approche. Si vous utilisez toujours des approches de non-confrontation et non-coopération, vous n'obtiendrez jamais ce que vous et les bénéficiaires du projet veulent, et dont ils ont besoin.

**Collaboration** : un style de face à face coopératif.

Adapté quand les deux parties veulent trouver une solution et quand il faut qu'elles soutiennent la solution. C'est un style proche de la situation gagne-gagne en négociation.

**Contestation** : un style de face à face non-coopératif.

Adapté quand des actions décisives rapides sont nécessaires (par exemple, cas urgents).

**Acceptation** : un style coopératif, sans face à face.

Adapté quand on s'aperçoit qu'on s'est trompé, ou que le problème a moins importance pour vous, ou dans le cas où vous

voulez augmenter votre crédit aux yeux des autres parties et / ou des négociateurs.

- **Evitement** : un style de non-coopération, sans face à face.  
Adapté dans le cas d'un problème sans importance : vous avez peu de pouvoir et vous ne voyez aucune possibilité de changer les choses (par exemple, les problèmes de niveau national, ou liés aux grandes organisations).
- **Compromis** : un style à mi-chemin de tous les autres et qui intègre des éléments de tous les autres.  
Adapté dans le cas de problèmes d'importance modérée.

Types de traitement de conflit		
	Face à face	
Contestation Concurrencer (gagne-perd)		Collaboration Resoudre le problème (gagne-gagne)
	Compromis	
Non-coopératif		Coopératif
Evitement Se retirer (pas d'engagement)		Acceptation Céder (perd-gagne)
	Absence de face à face	

### 3. Gérer un conflit – étape par étape

La première étape en gestion de conflit est d'analyser le type de conflit. Comme indiqué plus haut, c'est une information importante pour vous aider à maîtriser le conflit.

Pour analyser et gérer le conflit, vous pouvez utiliser la liste de contrôle suivante :

### **a) Etablissez les faits**

Quel(s) est (sont) le(s) vrai(s) problème(s) ? Que se passe-t-il réellement ? Quelles sont les personnes réellement impliquées ? A-t-on besoin d'information ou d'analyse supplémentaires pour clarifier les problèmes ? Est-ce que les parties ont la capacité de comprendre des documents techniques importants ?

Ces questions vous aideront à éviter de parler des symptômes et au contraire à vous concentrer sur le coeur du conflit – le(s) vrai(s) problème(s). Vous pouvez tenter d'analyser le conflit tout seul ou avec les membres de votre équipe. Si vous discutez de manière ouverte avec l'autre partie impliquée dans le conflit, vous pouvez aussi essayer d'inciter les parties à décrire leur vision de ce qui est au coeur du problème et d'organiser une visite de site afin d'établir les faits sur place.

### **b) Identifiez les besoins des deux parties**

Que veulent réellement les personnes impliquées ?

S'il vous est possible de définir un but commun pour les personnes impliquées, cela facilitera le travail de recherche de solutions sur lesquelles les deux parties s'accorderont. Même si cela n'est pas possible, il reste important que les buts des deux parties soient définis pour une compréhension réciproque.

### **c) Évaluez la situation**

Le conflit est-il d'une taille gérable ou doit-il être découpé en plusieurs petits problèmes ? Si vous vous impliquez, avez-vous une chance raisonnable de mettre fin au conflit ?

Vous devez éviter de vous engager dans une gestion de conflit si vous percevez à l'avance que vous n'obtiendrez pas de succès.

#### **d) Décidez d'un processus**

Quel processus vous et l'autre partie choisirez pour résoudre le conflit ? Les problèmes doivent-ils être discutés dans un ordre précis ? Quel est le programme ? Il y a-t-il une date butoir ? Quelles sont les règles de négociation ? Qui convoque et préside les réunions ? Est-ce qu'un accord final sera signé ?

Vous devrez décider du type de processus de négociation – formel (avec un médiateur) ou informel, par réunion publique, par évitement, par discussion (à l'aide d'un facilitateur), etc.

#### **e) Recherchez des solutions**

Est-ce que les parties veulent négocier sur les problèmes ? Est-ce que le médiateur doit inventer des propositions spécifiques de compromis ? Est-ce que les parties doivent développer leurs propres propositions ou travailler ensemble sur un accord commun et négocier ensuite section par section ?

Cette étape doit se faire avec les deux parties en présence. Comme dans le cas de la négociation, l'écoute de l'autre partie est le point important de cette phase. Il est important que les parties comprennent leurs buts et leurs besoins réciproques afin de pouvoir trouver une solution qui satisfasse tout le monde. Dans la plupart des cas de gestion de conflit, c'est à ce stade que la négociation entre en scène. Cependant, ceci peut se faire par des négociations formelles ou informelles suivant la situation et les personnes impliquées. Lorsque l'on discute des solutions, il est primordial que les besoins des parties et les solutions soient décrits de manière très concrète.

#### **f) Accordez-vous et mettez en oeuvre des actions**



Comment s'assurer que les parties respectent l'accord ? Est-ce que les parties et le négociateur doivent encore se rencontrer automatiquement après une certaine durée de mise en oeuvre ? Est-ce que l'accord doit être mis à jour plus tard si les conditions changent ?

Quand vous parvenez à un accord, il est important que les deux parties aient la même vision des résultats. Une manière de le vérifier est de se mettre d'accord sur des actions à suivre, sur qui va les réaliser et d'être très concret et spécifique. Il peut aussi être essentiel pour les parties de vendre l'accord à leurs parties prenantes.

#### **4. Négocier autour d'un conflit**

Si vous négociez avec une partie avec laquelle vous avez été ou vous êtes présentement en conflit, vous pouvez suivre les six étapes positives suivantes pour faciliter l'accès à une solution acceptable.

1. Adoptez une approche de résolution de problème (situation gagne-gagne).
2. Ecoutez l'autre partie.
3. Posez des questions pour : (i) connaître les arguments de l'autre partie, (ii) clarifier les problèmes, et (iii) vérifier la compréhension.
4. Restez ouvert.
5. Rapprochez vous des uns et des autres. Le mouvement est le seul moyen de progresser.
6. Faites la distinction entre le problème et les personnes.

## 5. Etre médiateur en gestion de conflit

S'il vous est demandé d'être un médiateur dans un conflit, ou si vous le choisissez vous-même parce que vous êtes le directeur du projet, votre travail (en tant que partie neutre) sera d'aider les parties à résoudre leur conflit, et pas d'essayer de le résoudre pour elles. Vous pouvez avoir à rétablir des moyens de communiquer entre les parties, si la communication n'existe plus entre elles. Il est primordial que vous les aidiez à discuter du problème de manière positive. Les accusations doivent être évitées. Faites-les toujours parler de leurs besoins, au lieu de ce que l'autre partie fait mal.

Les tâches spécifiques du médiateur incluent souvent : (i) établir l'agenda des réunions, (ii) présider les réunions, (iii) rédiger les minutes, (iv) préparer les premières versions des accords, (v) rencontrer les parties individuellement.

Il est de votre responsabilité que les parties s'écoutent. Il peut parfois être bon de leur demander de résumer ce que l'autre partie a dit. Laissez du temps pour les silences pendant les discussions. Ceci aidera les parties à s'écouter. Très souvent, on n'écoute pas parce qu'on est occupé à préparer ce que l'on va dire quand l'autre partie aura terminé.

Un aspect important du rôle de médiateur est de laisser les parties trouver leurs propres solutions sans leur dire quoi faire. Si elles trouvent leurs propres solutions plutôt que vous ne les imposiez, il est plus probable qu'elles s'accordent, et qu'elles pensent que la solution est juste.

## TABLE DES MATIERES

<b>I/ PREAMBULE</b>	<b>2</b>
<b>II/ L' Analyse Transactionnelle.</b>	<b>6</b>
1. La structure de l'individu ou les états du moi	7
2. Les Transactions.	12
3. Les Positions de vie.	18
4. Les difficultés et obstacles qui nous empêchent de négocier.	24
<b>III/ La politique de l'entrave et de l'obstruction</b>	<b>32</b>
1. L'absence :	33
2. Le silence	33
3. La fausse représentativité	34
4. La négociation directe :	34
5. Entrave et corruption :	35
<b>IV/ L'art des questions</b>	<b>39</b>
<b>V/ Les différents styles des négociateurs</b>	<b>43</b>
1. Les Styles du négociateur social.	43
2. Les 5 Styles de négociateurs :	44
<b>VI/ Déjouer la manipulation</b>	<b>50</b>
<b>VII/ LA GESTION DES CONFLITS</b>	<b>56</b>
1. Devenez un meilleur négociateur	57
2. Sachez tirer profit des différends	62
3. Familiarisez-vous avec les méthodes de résolution des différends	64
4. Adoptez une méthode structurée	66
5 Évaluation de vos aptitudes	70
Visualisez la solution	72
Mettez-vous dans la peau de l'autre	73
Isolez les faits des sentiments	74
Découvrez pourquoi une situation pose problème	74
Deux types de solutions	74
Solutions provisoires	75
Solutions permanentes	76
Rassemblez le plus d'idées possible	76
Organisez une séance de remue-méninges	76
Erreurs à éviter	77
Évaluez les solutions proposées	78
Établissez un plan d'action	79

Faites le suivi de votre plan d'action	80
Vérifiez vos aptitudes en résolution de problèmes	80
<b>6. Choses à faire ou à ne pas faire dans une négociation</b>	<b>81</b>
<b><i>Techniques de négociation</i></b>	<b>91</b>
<b>A. Approche de la négociation</b>	<b>91</b>
<b>B. Le processus de négociation</b>	<b>92</b>
1. Préparation des négociations	93
2. Discussion du problème	95
3. Proposition de solutions	96
4. Négociation d'un compromis	97
5. Finalisation / accord	97
<b>C. Caractéristiques d'un bon négociateur</b>	<b>99</b>
<b>D. Gestion de conflit</b>	<b>100</b>
1. Types de conflit	100
2. Styles de gestion de conflit	101
3. Gérer un conflit – étape par étape	102
4. Négocier autour d'un conflit	105
5. Etre médiateur en gestion de conflit	106