



# MÉTHODE → LA NÉGOCIATION

## Objectifs :

- Préparer la négociation : repérage des marges de manœuvre, des intérêts contradictoires, des enjeux, anticipation des objections.
- Identifier les intérêts de l'organisation ou de l'entité.
- Identifier les partenaires impliqués.
- Identifier les types de négociation.

## Limites :

Les négociations abordées se limitent à des situations courantes pour l'office manager et n'ont jamais une dimension stratégique pour l'organisation.

La négociation de vente est exclue.

### 1. Qu'est-ce qu'une négociation ?

a. Quelques exemples de situations de négociations

- Négociation des congés d'une équipe.
- Négociation lors d'une réservation (salle de réunion, stand sur un salon de recrutement...).

b. Éléments caractéristiques d'une négociation

Les éléments caractéristiques d'une situation de négociation sont :

- l'existence d'un désaccord ou d'une divergence entre des *protagonistes* : deux ou plusieurs personnes ;
- des marges de manœuvre (une position de départ qui peut évoluer) et un intérêt à négocier pour chacun (la satisfaction de son besoin dépend de l'autre partie à la négociation) ;
- un but de négociation ; c'est une satisfaction *contractuelle des besoins* : les parties en désaccord s'engagent dans un accord ;
- un processus : des étapes de gestion du désaccord ;
- un échange entre les parties de nature compétitive ou coopérative.

c. Définition de la négociation

Livre : « la négociation est une interaction entre deux ou plusieurs individus qui souhaitent régler un désaccord à caractère personnel, social ou organisationnel ».

La négociation est un processus de décision dont la méthode est la recherche d'un accord entre des acteurs ayant des intérêts divergents. Elle a pour objectif d'éviter un conflit ou bien de le résoudre.

Elle se caractérise par plusieurs éléments :

- des divergences ;
- une interdépendance, si les personnes ne sont pas liées par des intérêts communs (exemple : un salarié et son employeur, deux collègues...) elles peuvent se séparer sans avoir besoin de négocier ;
- une possibilité d'accord qui ne peut exister sans une certaine volonté d'écoute des arguments de l'autre et la réalisation de concessions grâce aux marges de manœuvre.

## 2. Les types de négociations

Il existe deux grands types de négociation :

- **la négociation conflictuelle** : la négociation se joue dans un contexte de rapport de force. L'accord n'est acceptable que par l'un des acteurs. L'issue peut être trouvée dans les méthodes de résolution de conflit ;
- **la négociation raisonnée ou coopérative** : les acteurs acceptent le débat et l'argumentation prend une place importante. L'accord trouvé est mutuellement acceptable. Il a été trouvé grâce à des concessions réciproques.

## 3. Les étapes de la négociation

On peut distinguer trois grandes étapes dans la négociation : la préparation, le déroulement, la conclusion.

### a. Le rôle de l'office manager dans la négociation.

L'office manager prendra part aux trois étapes pour des décisions opérationnelles. Il sera aussi amené à préparer la négociation pour son manager dans le cadre de décisions tactiques ou stratégiques en lui apportant des éléments susceptibles de guider sa démarche et son argumentation.

### b. Explicitation de chacune des 3 grandes étapes de la négociation

#### La préparation

C'est l'étape la plus importante de la négociation. L'issue d'une négociation dépend principalement de sa préparation. Pour cela il faut repérer un grand nombre d'éléments :

- Identifier le point de désaccord et les positions de chacune des parties.
- Définir les objectifs des acteurs de la négociation : il s'agit de cerner la personnalité de chacun, prendre en compte les enjeux de chaque partie.
- Recueillir les informations sur les parties (valeurs, statuts, rôles, différences culturelles) et sur le contexte.
- Évaluer les marges de manœuvre : c'est le domaine sur lequel on peut concéder à son interlocuteur. Il ne peut pas y avoir de négociation sans marge de manœuvre. Il est nécessaire de connaître l'étendue de ses marges de manœuvre avant d'entamer une négociation. Plus elles sont importantes, plus la négociation est aisée.
- Déterminer les arguments : même si négocier n'est pas convaincre, les acteurs chercheront à influencer la décision de l'autre à l'aide d'une démonstration constituée d'un ensemble d'arguments illustrés par des preuves (des chiffres, par exemple).
- Anticiper les objections possibles : il est préférable d'anticiper les différentes objections pour préparer les réponses à celles-ci. Plus les objections sont anticipées, plus la négociation est aisée.
- Définir la zone d'accord acceptable.
- Définir sa stratégie de négociation : pour cela, le choix du lieu est rarement neutre dans une négociation. Il faut veiller à ce que chacun puisse se sentir détendu même s'il n'est pas sur son territoire. Par exemple, le bureau de M. POIS et le réfectoire n'ont pas la même portée symbolique. De même, au niveau du temps, il s'agit de savoir si le délai de décision est court ou long. Les délais ne sont pas les mêmes pour toutes les parties à la négociation. Certains peuvent donc jouer sur le temps.

## **Le déroulement**

La prise de contact : son but est de créer un climat de confiance.

Le rappel du contexte et de l'objet de la négociation pour que chacun puisse se situer.

La confrontation des positions de chacun : pour une négociation profitable, il est préférable que les négociateurs adoptent un comportement adapté :

- Veiller à son non verbal accueillant et en accord avec les normes de son locuteur. Par exemple, M. POIS serre la main des ouvriers car il respecte une habitude prise de longue date dans l'entreprise.
- Veiller à son verbal qui doit s'adapter à celui de son locuteur. M. POIS n'hésite pas à utiliser le jargon des imprimeurs comme signe d'appartenance.
- Pratiquer l'écoute active et l'empathie en utilisant le questionnement ou la reformulation.
- Refuser les procédés manipulateurs comme l'appel à l'affectif, la déstabilisation de l'autre, le mensonge ou la présentation déformée des faits, l'amalgame et l'engagement (voir la fiche notionnelle du CrCom : [http://www.crcom.ac-versailles.fr/article.php3?id\\_article=143](http://www.crcom.ac-versailles.fr/article.php3?id_article=143)).
- Préférer l'utilisation d'arguments (voir la fiche notionnelle du CrCom : [http://www.crcom.ac-versailles.fr/article.php3?id\\_article=143](http://www.crcom.ac-versailles.fr/article.php3?id_article=143)).
- Traiter les objections : on peut choisir d'attendre qu'elles soient exprimées avant d'y répondre, on peut préférer les anticiper avant même qu'elles soient énoncées. Le choix se fait en fonction du contexte.

Les ajustements mutuels : chacun fait des concessions successives en fonction de ses marges de manœuvre pour aboutir progressivement à un accord. Une concession est le fait d'accorder unilatéralement quelque chose.

## **La conclusion**

L'étape ultime est l'accord entre les négociateurs. L'accord peut être trouvé immédiatement à l'issue du déroulement ou être différé pour laisser un temps de réflexion aux négociateurs. Dans le cas où l'accord est immédiat, il appartient aux négociateurs de le reformuler pour éviter toute équivoque.

On peut aboutir à deux types d'accord :

- le consensus : chacun adhère complètement à la solution construite lors de la négociation. Les négociateurs ont le sentiment que la solution leur convient parfaitement et est la meilleure pour eux ;
- le compromis : c'est le résultat de concessions successives, un arrangement. Les négociateurs ont dû concéder pour arriver à un accord. Même s'ils l'acceptent, l'adhésion est moins importante que pour le consensus.