

Comment mener une négociation avec l'employeur

J'ai retrouvé dans mes archives un texte de formation syndicale intitulé « La négociation ». Ce texte a été publié à la fin des années 1990 sur un [site internet](#) aujourd'hui disparu. Après quelques recherches, je n'en ai trouvé aucune autre trace sur la Toile. C'est pourquoi je le reproduis ci-dessous.

La négociation

Le premier conseil utile qu'il faut 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 (préservé 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 sûres manières 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, 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 ». 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'échecs est une suite de retournements 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 choisit 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'échecs 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 contrepartie. Un joueur d'échecs ne sacrifie jamais une pièce s'il n'est pas certain d'avoir une contrepartie 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 s'ils ne les connaissent pas, tant mieux pour vous !

L'art des questions :

Garder la maîtrise

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.

Faire parler l'autre

Si vous voulez obtenir des opinions, des impressions générales, du vague, du flou, faites parler l'autre, aidez à se vider, recherchez 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. 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, 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

Si vous voulez vérifier si vous êtes bien d'accord, évitez tout malentendu, esquiviez un point au profit d'un autre ou grossissez un point que l'autre esquive. Puis posez des questions en relai dans lesquelles vous reformulerez arguments ou contre arguments avec vos mots et à votre manière.

Détourner l'attention d'un point dangereux

Vous êtes en difficulté car la partie adverse a soulevé un problème épineux qui vous gêne quelque peu. 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 côté

Une objection, un contre argument vous dérange ? Vous souhaitez l'attirer de votre côté, à votre avantage ? Vous poserez une question en relai 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. Une objection, un contre argument vous dérange ? Vous souhaitez l'attirer de votre côté, à votre avantage ? Vous poserez une question en reformulant l'argument à votre façon en mettant en valeur ce qui vous intéresse. Ce faisant, vous ferez ressortir ce qui est positif pour vous.

De même, il peut être très utile de connaître la PAE ou « analyse transactionnelle » :

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 trois éléments : le 1er négociateur « A » (ou son équipe), le 2e 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. Dans une négociation, le concept du triangle de la négociation permet d'établir la différence 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.

Déjouer la manipulation

Un des pièges systématiquement tendu par les directions, et aussi un des plus redoutable, est la manipulation. Avant de d'apprendre à déjouer la manipulation, il faut savoir certaines choses. Négociateur 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 de vous lancer 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 plaît pas, dites-le ! Si l'on vous fait quelque chose qui ne vous plaît 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 ! » ou « 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 possibles 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... 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 faut ne jamais faire c'est se taire, de peur de paraître ridicule par exemple, car c'est ce que l'autre souhaite... Une des tactiques préférées 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... Idéal si vous désirez changer d'interlocuteur ! 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. 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 manipulation et les parades à celles-ci :

LE MANIPULATEUR

Se place sur un piédestal en disant : « *Nous sommes sérieux et responsables* ».

Veut vous faire honte : « *Vous êtes victimes de vos principes !* ».

Veut entretenir des conflits (stériles).

Le manipulateur se plaint.

Vous accuse d'égoïsme.

Le manipulateur ment.

Reformule en changeant ce qui a été dit.

Interprète à sa manière ce qui a été dit.

Met en évidence les contradictions de l'autre.

Prêche le faux pour savoir le vrai.

Réduit le choix : « *C'est à prendre ou à laisser !* ».

Négocie point par point pour obtenir plus facilement des concessions.

Séduction, compliments.

Donne des cadeaux.

Éblouir par un cadre prestigieux ou confortable.

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

Vous place en situation de demandeur, donc de faiblesse.

Alterne menaces et gentillesse.

Joue au bon et au méchant.

Alterne violences et négociations, met devant le fait accompli.

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

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

Provocation. Cherche à vous faire perdre votre sang froid.

Menace d'attaquer : « *Acceptez, sinon nous vous attaquerons !* ».

S'adresse à chacun séparément.

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

LA PARADE

Répondre : « *Tout le monde ici est sérieux et responsable* ».

S'affirmer et dire : « *Mes principes m'appartiennent* ». Ne pas se laisser définir par l'autre ou, sinon, menacer de faire la même chose.

Revenir au contenu de la négociation.

Faire un clin d'œil et dire : « *Plaignez-vous ! Désolé, je ne marche pas !* ».

S'affirmer : « *Je décide comment j'aide les autres* ».

Vérifier, contrôler et dénoncer.

Rétablir la vérité : « *Je n'ai pas dit cela !* ». Dévoiler la manœuvre.

Dénoncer l'interprétation : « *Pourquoi faites vous cela ?* ».

Reconnaître ses contradictions, puis dévoiler la manipulation : « *Que cherchez vous en agissant de la sorte ?* ».

Dévoiler la manipulation : « *Prêchez vous le faux pour connaître le vrai ?* ».

Refuser le principe et inviter à explorer une autre alternative.

Dévoiler par l'ironie : « *Voulez vous nous grignoter par petits bouts ?* »

Rire et accepter les compliments.

Refuser ce qui vous engagerait.

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

Reporter.

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

Dénoncer le mécanisme : « *Est-ce une douche écossaise ?* »

Dénoncer le processus : « *Jouez-vous au bon et au méchant ?* »

Se donner des limites et dire ce qui sera fait si l'autre les franchit. Les mettre en œuvre au cas où... (principe de la dissuasion)

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

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

Dénoncer la provocation : « *Voulez-vous me faire sortir de mes gonds ?* »

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

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

Dévoiler la manœuvre au groupe lors d'une suspension de séance ou entre 2 séances de négociation ou demander une courte suspension (non motivée) pour expliquer la manœuvre au groupe.

Derniers 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 évitant 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 conclusion 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...
- N'oubliez pas qu'il existe souvent des « bons » et des « méchants » et que 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 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 problème.
- 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 renvois à plus tard, les noter immédiatement et les remettre sur la table. Il obtiendra des concessions majeures...