

MANAGEMENT / LEADERSHIP

LE MANAGER NÉGOCIATEUR

Yves
HALIFA

Patricia
CADOUX

Entretenir la confiance,
construire la performance collective

DUNOD

Maquette de couverture : Hokus Pokus
Visuel de couverture : © Viktor – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique

s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075026-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Préface



Quand les auteurs de cet ouvrage m'ont demandé d'en rédiger la préface, j'étais honoré tout autant qu'inquiet. Honoré qu'ils me fassent suffisamment confiance pour introduire leur propos et inquiet de ce que j'allais pouvoir trouver dans un ouvrage qui traite de la négociation alors que déjà plus de vingt mille titres sont parus sur ce thème.

Le titre pourtant piquait ma curiosité : *Le Manager négociateur*, s'agissait-il d'un pléonasme ? Cette figure de style m'a tout de suite plu. En douze ans de formation et d'accompagnement de managers de tous niveaux et de tous types d'organisation, je sais que la formule est la bonne tant elle correspond à ce que j'ai pu observer.

Qu'allait donc pouvoir nous apporter cet ouvrage et l'expérience de ses auteurs ? Une énième recette miracle pour enfin devenir un « manager efficace » ? Un nouveau modèle allait-il révolutionner nos entreprises ? Heureusement, non...

Cet ouvrage n'a pas la prétention de consacrer une méthodologie unique. Il a pour ambition de poser les fondamentaux d'une approche réfléchie et pragmatique, pour nos organisations et surtout pour ceux qui, au quotidien, les font vivre et avancer. Il s'agit bien sûr des managers. Il est ici question de savoir-faire autant que de savoir-être. Et cette question n'est posée que pour permettre au lecteur de prendre de la hauteur sur sa manière d'agir, afin de découvrir les leviers et les comportements qui autorisent le passage du « savoir-faire » au « aimer faire ».

Pour cela il faut bien reconnaître que le quotidien de ceux qui doivent décider et rendre compte, est de plus en plus complexe et empreint de situations de négociation de plus en plus tendues. L'environnement technologique et réglementaire, la frontière entre la vie privée et professionnelle, la démarche de progrès permanent, la judiciarisation de nos relations... Et pourtant ce qui rend la tâche difficile est précisément ce qui n'a pas changé depuis l'invention du management : le facteur humain.

Notre façon de manager repose sur la recherche d'un équilibre à tenir pour prendre en compte la diversité des histoires personnelles et des émotions. Rien n'est figé dans l'espace ou dans le temps. Il est indispensable de s'adapter aux situations, sans changer notre manière d'être, en mobilisant ce que nous savons et que nous avons tant de difficulté à retrouver : notre « bon sens ».

Et c'est en faisant preuve de ce bon sens que les auteurs de cet ouvrage proposent une approche dont les outils, pour qu'ils soient efficaces, restent au service des individus et non l'inverse. Si l'effet de style fait toujours sensation pour un conférencier, les réponses apportées par bien des ouvrages sont rarement à la hauteur des enjeux et surtout ne traitent que partiellement de la manière d'anticiper le moment clé de la rencontre en négociation. Pour réussir cette rencontre, le présent ouvrage insiste aussi sur ce qui semble être les trois clés du succès d'une négociation : la préparation, la préparation, la préparation...

Il est donc intéressant de découvrir une approche complète qui réponde à bien des situations.

Il y a en effet trois préparations bien distinctes l'une de l'autre.

- Il convient bien entendu de préparer la négociation et sa spécificité, l'environnement et les conditions de la rencontre, le choix du terrain et les éléments de stratégie qui sont et restent indispensables à un succès futur.
- Il est essentiel de se préparer soi-même à négocier, car nous sommes notre principal ennemi. Nos propres barrières psychologiques sont

des obstacles bien plus importants que celles que nous impose notre interlocuteur.

- Enfin, il est indispensable d'aider l'autre à être prêt à négocier en s'assurant des conditions requises pour qu'il préfère la construction à l'affrontement, la sincérité à la manipulation, dans le cadre d'une relation appropriée.

Le manager négociateur : plus qu'une recette, il s'agit d'un questionnement de notre posture, d'une recherche de réponses simples à des enjeux complexes, d'une décision de faire du facteur humain notre allié.

Julien Ohana,
associé fondateur du cabinet Alternego

Sommaire



Préface	III
Introduction	1
Partie 1	
Maîtriser les méthodes, les outils et les stratégies	5
Chapitre 1 ■ Se débarrasser des préjugés et des croyances	11
Chapitre 2 ■ Choisir sa méthode	27
Chapitre 3 ■ Utiliser les bons outils	43
Chapitre 4 ■ Élaborer et tester sa stratégie	57
Chapitre 5 ■ Faire face à l'imprévu	73
Partie 2	
Connaître ses forces et ses faiblesses	89
Chapitre 6 ■ Connaître son propre comportement	95
Chapitre 7 ■ Maîtriser les techniques d'écoute	111

Chapitre 8 ■ Apprendre à cadrer les intérêts en Jeu	125
Chapitre 9 ■ Gérer les recadrages nécessaires	141
Chapitre 10 ■ Choisir le bon moment	155
Partie 3	
Négocier avec les autres	173
Chapitre 11 ■ Construire la confiance	179
Chapitre 12 ■ Acquérir la légitimité nécessaire	197
Chapitre 13 ■ Partager les émotions	213
Chapitre 14 ■ Donner, recevoir, rendre	229
Chapitre 15 ■ Oser créer et construire des solutions avec l'autre	243
Conclusion	259
Bibliographie	275


Introduction



Cet ouvrage est destiné à tous les managers du secteur privé comme du secteur public ou associatif. Il propose des solutions pratiques à tous ceux qui hésitent en permanence entre décision unilatérale et négociation avec les autres.

Le propre de la mission du manager est de décider dans le cadre de mandats plus ou moins précis. Or le fonctionnement actuel des organisations de travail permet de moins en moins la décision unilatérale. Comment offrir aux managers un cadre de référence et des outils pour leur permettre de faire les bons choix :

- Quand décider de négocier ou ne pas négocier ?
- Qu'est ce qui est négociable et non négociable ?
- Comment négocier sans perdre le cap de ses objectifs ?
- Est-ce qu'une meilleure connaissance de soi permet de négocier ?
- Comment préparer et conduire ses négociations pour les réussir ?



Direction générale, collaborateurs, que reproche-t-on aux managers d'aujourd'hui ?

On leur reproche d'une part, de ne pas savoir articuler le mandat de délégation de pouvoir dont ils sont les dépositaires et d'autre part,

de ne pas savoir accompagner l'inquiétude de leurs équipes face au changement permanent des organisations.

Que peut-on proposer aux managers pour mieux exercer leur fonction ?

Des outils à maîtriser

L'outil de la négociation paraît être le mieux adapté à un monde dans lequel il existe une contradiction entre la nécessaire souplesse des organisations et la normalisation des procédures.

Des nouveaux réflexes à acquérir

Le manager négociateur efficace c'est celui qui sera apte à gérer les tensions entre coopération et compétition ; cela s'apprend et cet ouvrage propose des clés pour de nouveaux réflexes.

Relever les défis de la concurrence économique ne passe pas seulement par l'innovation, la qualité et la compétitivité mais aussi par l'acquisition de nouveaux réflexes comportementaux *en associant la coopération à la compétition.*

Comment distinguer ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas ?

- **Pour le négociable**, il s'agit d'apprendre à cadrer, recadrer et trouver le mode relationnel qui rassure. Il s'agit également d'acquérir la capacité à tirer des bords sans perdre le cap de sa décision négociée.
- **Pour le non négociable**, il s'agit d'incarner sa décision en sachant porter le message de sa hiérarchie et exister avec détermination. Quand il n'y a rien à négocier, il y a toujours la qualité de la relation à négocier. Détermination sur les intérêts, souplesse dans la relation. C'est une question technique, de savoir-faire, et une question relationnelle, de savoir-être : les deux s'apprennent.

Manager, cela revient par conséquent à combiner trois formes d'intelligence.

- **L'intelligence économique ou rationnelle**, c'est ce qu'on attend prioritairement du manager, sa capacité à comprendre les enjeux, les intérêts et les rapports de forces. *C'est donc une tête bien faite.*
- **L'intelligence situationnelle**, c'est l'aptitude à gérer des cas individuels en tenant compte des collectifs de travail dans l'entreprise. C'est l'empathie collective. *C'est surtout la capacité à saisir le bon moment pour la bonne décision ou la bonne option.*
- **L'intelligence émotionnelle ou relationnelle**, consiste à gérer les émotions inhérentes à toute relation humaine, en sachant les identifier, les partager et les gérer. *C'est la capacité à être sur la bonne longueur d'ondes.*

Le manager d'aujourd'hui possède un outil à sa disposition dont il se sert peu ou mal, la négociation.

Un manager est fait pour décider. Il doit choisir à chaque instant la bonne solution. Choisir seul ? C'est s'enfermer dans ses certitudes et passer à côté d'une autre solution peut-être plus pertinente.

Choisir avec d'autres personnes, c'est partager la décision et enrichir la qualité de son choix. La négociation doit devenir l'outil privilégié du manager parce qu'aujourd'hui on ne peut plus décider seul. Chaque décision impacte un réseau complexe de personnes et on se trompe moins à plusieurs.

Négocier, c'est partager donc abandonner une partie de son pouvoir.

Négocier, c'est enrichir la décision donc conquérir une nouvelle légitimité, celle de la compétence.

Il existe plusieurs méthodes de négociation et chacune de ces méthodes comprend une boîte à outils spécifique. Les connaître, les sélectionner en fonction des situations, savoir les utiliser à bon escient, apprendre à les organiser en stratégies efficaces, devenir un tacticien respectueux de l'autre, acquérir les bons réflexes pour gérer l'imprévu en cas d'obstacles inopinés et prendre du plaisir à la coopération créative sans oublier la défense de ses propres intérêts ; tels sont les objectifs de cet ouvrage.

Partie 1

Maîtriser les méthodes, les outils et les stratégies

*Prendre conscience que négocier cela s'apprend,
tant au niveau de la préparation que de la conduite de la négociation.*

Négocier, c'est comprendre et agir en choisissant des méthodes, des outils et des stratégies, pour ne pas être prisonnier de mandats trop restrictifs ou trop flous, d'objets qui occultent les véritables enjeux, de réflexes hérités de croyances, de la pression du temps et de règles du jeu imposées.

La culture managériale intègre depuis longtemps une pratique solitaire de la décision qui doit être remise en cause aujourd'hui dans des organisations qui changent et avec des acteurs qui veulent pouvoir délibérer. Le dos au mur, le manager doit négocier souvent sous la contrainte des événements, de la pression du temps et de ses mandants.

Comment se libérer de ses croyances ? Quelle méthode choisir pour garder la maîtrise de ses choix ? Comment raccourcir le trajet entre ses intentions et l'impact désiré ? Comment clarifier les enjeux et bien identifier les divergences réelles pour en faire des différences gérables ? Enfin, pour faire face à l'imprévu, que faire pour garder son cap ? Cette première partie se propose d'offrir au manager la palette d'outils de négociation la plus efficace dans la durée pour construire une relation durable et respectueuse de la personne.

TEST

Questions/réponses

• Votre aptitude à la négociation

Vous présentez une nouvelle organisation à votre équipe et certains vous interpellent pour critiquer la démarche entreprise. Vous répondez :

- 1. « Vous critiquez sans vous donner la peine de comprendre le sens de ma proposition. »
- 2. « Je vous propose de faire l'inventaire des difficultés que vous anticipez et de travailler ensemble à les résoudre. »
- 3. « Il ne s'agit pas de discuter du bien-fondé de ce projet mais de l'appliquer le plus efficacement possible. »
- 4. « Je vois que certains n'ont pas compris le sens de ma démarche, je vais donc la réexpliquer. »
- 5. « Puisque vous n'avez pas l'air d'être d'accord, je vous propose une expérimentation sur 6 mois. »

La réponse 1 vous conduit à l'affrontement car vous accusez vos collaborateurs de mauvaise volonté.

La réponse 2 vous permet de recueillir les difficultés ressenties face à votre projet sans en remettre en cause le principe.

La réponse 3 montre clairement votre volonté de ne pas négocier, en avez-vous les moyens ?

La réponse 4 vous enferme dans un processus argumentatif qui risque de provoquer des contre-arguments.

La réponse 5 vous fait sortir de l'affrontement, mais vous proposez une solution trop hâtive sans avoir recueilli les raisons de la résistance à votre projet.

Très en retard à une réunion, vous passez dans un couloir et vous croisez un collaborateur qui souhaite un rendez-vous dans l'heure.

- 1. Vous dites que votre porte est toujours ouverte, mais qu'il faudra voir avec votre secrétariat.
- 2. Vous lui dites que ce n'est vraiment pas le moment et que vous avez d'autres préoccupations plus importantes.
- 3. Vous dites que vous n'avez pas le temps, mais qu'il peut venir vous voir la semaine suivante.
- 4. Vous l'interrogez sur les raisons de l'urgence sans entrer sur le fond de la demande, et en fonction de sa réponse, vous modifiez votre planning.
- 5. Vous lui dites que si c'est urgent, il n'a pas besoin de vous pour agir et qu'il doit apprendre à être responsable.

La réponse 1 est contradictoire et sera mal perçue, avec un risque de passer à côté de quelque chose d'important.

La réponse 2 vous fait courir le risque de la rupture : vous lui signifiez qu'il ne fait pas partie de vos priorités.

La réponse 3 vous fait gagner du temps mais vous ne prenez pas en compte son souci d'urgence.

La réponse 4 respecte sa demande, vous donne l'opportunité de découvrir ses intérêts et vous laisse toute latitude de gérer le temps de sa demande.

La réponse 5 est infantilisante et moralisante et vous fait courir le risque de la rupture relationnelle.

Un collaborateur arrive en retard à une réunion importante et vous interrompt en disant « si vous continuez à mettre la pression, vous serez responsable du burn-out de certains de mes collègues ! »

- 1. « Vous n'avez pas pu être à l'heure et vous souhaitez un résumé ? »
- 2. « Vous m'accusez de mettre la pression sur quoi ? sur qui ? »
- 3 « Vous avez quelque chose de grave à nous annoncer ? »
- 4. « Arrêtez de crier comme cela, vous perturbez la réunion ! »

5. « Vous êtes en colère par rapport à un événement que nous ne connaissons pas, je vous prie de vous asseoir. »

La réponse 1 pointe le retard sans faire perdre la face au retardataire (sa réaction dépendra du ton employé, ironique ou pas).

La réponse 2 risque de provoquer un débat non prévu et vous entraîne sur le terrain qu'il a choisi.

La réponse 3 lui laisse une chance de sauver la face et vous permet de le responsabiliser dans son action.

La réponse 4 conduit au conflit non maîtrisé.

La réponse 5 reconnaît son émotion et cherche à pacifier l'agresseur.

La majorité des membres de votre équipe refuse les modifications que vous voulez apporter dans son fonctionnement et vous menace d'obstruction :

1. Vous entérinez leur décision et rompez la réunion.
2. Vous leur demandez s'ils sont inquiets par rapport à la situation et leur demandez si leur vote est un vote de défiance.
3. Vous dites respecter leur décision et vous leur proposez une suspension de séance pour travailler en comité restreint, afin d'identifier les points obscurs et les questions sans réponse.
4. Vous leur indiquez les conséquences probables de leur blocage et vous annoncez qu'il impactera négativement les augmentations individuelles de fin d'année.
5. Vous reconnaissez que vous auriez dû les impliquer en amont de ce plan de modifications et vous les informez de votre déception quant à leur manière d'exprimer leur désaccord.

La réponse 1 est une posture de résignation et conforte vos interlocuteurs dans leur posture d'attaquants.

La réponse 2 vous permet de poser le débat et de l'ouvrir sur les émotions. En revanche, vous ne montrez pas les limites inacceptables en termes de traitement de la relation.

La réponse 3 vous met en situation de reconnaissance de l'autre et vous conduit à l'analyse de critères objectifs et à une discussion sur le fond, sans pour autant exprimer votre désaccord sur la manière dont vous êtes traité.

La réponse 4 consiste à faire du chantage et à amorcer un conflit avec un probable processus d'escalade.

La réponse 5 rétablit un équilibre des parties et recadre leur agression par rapport à votre sentiment.

Un collaborateur avec lequel vous avez toujours eu de bonnes relations vous déclare que vous ne respectez jamais vos promesses et qu'on ne peut plus vous faire confiance :

- 1. Vous notez ses déclarations en exprimant votre surprise.
- 2. Vous répondez que la majorité des membres de l'équipe a un autre point de vue.
- 3. Vous lui demandez sur quels faits il s'appuie.
- 4. Vous vous déclarez choqué et déçu par ses propos et vous lui proposez d'appuyer ses dires en reprenant les faits depuis le début de l'année.
- 5. Vous lui dites qu'il y a sûrement un problème qui vous a échappé et que vous êtes prêt à en discuter. Vous ajoutez que sa manière de procéder reste inacceptable.

La réponse 1 vous permet de réfléchir sans rompre ni riposter.

La réponse 2 ouvre un conflit avec les risques de coalition possible.

La réponse 3 ouvre sur des critères objectifs mais ne marque pas les limites de la qualité du débat.

La réponse 4 recadre le débat de manière objective et oblige votre opposant à plus de rationalité.

La réponse 5 le reconnaît dans son droit d'opposant mais cadre les limites en matière d'attaques personnelles.

Chapitre 1

Se débarrasser des préjugés et des croyances

*On ne négocie pas avec des étiquettes
mais avec des personnes.*

Executive summary |

- ▶▶ **Vous allez découvrir qu'on ne négocie pas face à un acheteur**, un client, un syndicaliste, un collaborateur, un patron, un homme ou une femme, mais face à une personnalité complexe avec son parcours particulier, sa culture spécifique et surtout ses intérêts du moment.
- ▶▶ **Pourquoi avons-nous des préjugés et des croyances ?**
- ▶▶ **Pourquoi faudrait-il s'en débarrasser et comment le faire ?**
- ▶▶ **Quelles sont les techniques les plus efficaces ?**

Récit

Pour qui, les grandes vacances ?

Mélanie est cadre infirmier et dirige depuis janvier une équipe de trois personnes au sein d'un service hospitalier de gériatrie. Comme les vacances d'été approchent, Mélanie demande à ses collaborateurs infirmiers, Pierre, Florence et Dominique, de lui transmettre par mail leurs souhaits de départ en vacances.

Mélanie est confiante, le sujet devrait être traité rapidement. D'après l'ancien chef de service parti à la retraite, les membres de l'équipe se sont toujours arrangés entre eux pour partir à des dates différentes, qui correspondent aussi à la situation personnelle de chacun. Pierre a 27 ans, il vient d'être embauché en CDI après plus de trois années en CDD successifs dans le service, où il a toujours été apprécié pour sa très grande flexibilité ; il déclare souvent d'ailleurs qu'il a fait ses preuves dans le domaine. Florence a 35 ans, elle est mère de deux jeunes enfants, et rentre tout juste d'un congé parental de trois ans ; elle s'attend à tout, surtout qu'elle a un souvenir plutôt difficile du service. Dominique a 61 ans, il travaille dans le service depuis plus de 15 ans, il a fait valoir ses droits à la retraite et sait qu'il pourra cesser son activité en avril de l'année prochaine ; il en rêve. Quant à Mélanie, elle est célibataire, sans enfant et elle apprécie de partir l'été en voyage à la dernière minute, et bénéficier ainsi d'un tarif attractif ; elle est déjà partie dans sa tête.

Mais cette année, rien ne se passe comme prévu. Les trois collaborateurs veulent partir au même moment, la dernière semaine de juillet et les deux premières semaines d'août... Cette situation engendre un sérieux problème d'organisation pour le service qui a besoin de la présence d'un infirmier pour fonctionner durant l'été.

Lorsque Mélanie reçoit les souhaits de ses collaborateurs, son premier sentiment c'est de l'incompréhension. Mélanie ne s'attendait pas à vivre une telle situation.

– Ils auraient pu se concerter ! Et se mettre d'accord entre eux. Je leur donne beaucoup plus d'autonomie qu'avant et depuis mon arrivée, j'ai satisfait la plupart de leurs demandes... Ils exagèrent tout de même.

Puis la déception l'envahit.



• • • – *Ils le font exprès. Ce sont des irresponsables qui ne pensent qu'à eux. Comme je suis leur nouvelle cheffe, ils préfèrent me laisser décider toute seule. C'est un moyen de me tester. Ils ne savent pas que pour en arriver là, j'ai dû sacrifier plusieurs fois mes congés d'été !*

La déception fait place à l'exaspération.

– *C'est scandaleux ! On dirait qu'ils ne se sentent pas concernés par les exigences de continuité du service. Ils oublient complètement leurs patients qui, eux, sont pour la plupart abandonnés l'été par leurs propres familles parties en vacances ! Ils n'ont aucun sens des responsabilités : ce sont des fainéants !*

Mélanie semble avoir une haute opinion sur les missions du service. Mais est-elle sûre que son équipe a la même ? Faute de négocier avec ses collaborateurs, elle s'enferme dans des interprétations subjectives et devient prisonnière de ses sentiments. Comment ne pas s'enfermer dans une telle impasse ? Comment éviter qu'un sujet simple (du moins en apparence...) ne devienne un véritable casse-tête ? Mélanie a-t-elle adopté le comportement le plus adéquat ?

Analyse

Observons le jeu des perceptions préétablies et essayons de voir comment se débarrasser des préjugés et des croyances pour réussir ses négociations.

Mélanie est partie confiante, les membres de l'équipe se sont toujours arrangés entre eux, pourquoi ne serait-ce pas le cas aujourd'hui ? Pourquoi devrait-elle négocier puisqu'ils savent négocier entre eux ?

Un mail suffit et il n'y aura pas de problème, s'est-elle dit. Et, malheureusement, la complexité des intérêts en jeu lui a sauté au visage !

Son premier sentiment a été de l'incompréhension qu'elle a vite traduite en « *ils exagèrent, tout de même...* ». Puis la déception l'a envahie qu'elle a transformée en accusation : « *Ils le font exprès ! Ce sont des irresponsables !* » Enfin la déception a fait place à de l'exaspération et cela lui a fait du bien d'extérioriser son émotion en qualifiant ses collaborateurs : « *Ils n'ont aucun sens des responsabilités, ce sont des fainéants !* »

Négocier ou ne pas négocier

Mélanie a le choix : ne pas négocier, laisser ses collaborateurs négocier entre eux, ou négocier avec ses collaborateurs. Un manager peut, à juste titre, partir du principe que les gens doivent et peuvent se débrouiller entre eux. Si ça ne marche pas, le manager peut alors décider, il est payé pour prendre des décisions.

Si vous décidez de ne pas négocier avec vos collaborateurs, soyez clairs et ne montrez aucune faiblesse dans votre détermination à décider. Restez ferme sur les décisions prises, elles ne pourront pas être discutées ni renégociées au cas par cas, au risque de perdre votre crédibilité.

Mais si vous voulez négocier, donnez d'autres types de signaux. Vous devrez encadrer votre proposition de façon à ne rien laisser dans le flou.

■ Qu'est-ce qui n'est pas négociable ?

C'est au manager de le décider et de se donner les moyens de le faire accepter auprès des membres de son équipe. Une décision n'est pas négociable quand elle s'impose d'elle-même par sa légitimité fondée sur des critères objectifs ou par la légitimité de compétence de celui qui décide.

■ Qu'y a-t-il à négocier ?

En général, toute solution est négociable, car elle n'est qu'un des nombreux moyens parmi d'autres pour résoudre un problème. Il n'y a jamais une seule solution, il existe de multiples voies pour parvenir à la satisfaction de chacun.

■ Quelle est la durée de la négociation acceptable pour vous ?

Négocier prend du temps, certes. Ne vaut-il pas mieux investir dans le débat en amont plutôt que de dépenser ce temps en aval, en procédures de résolution de conflit ?

■ Quelle sera la procédure s'il n'y a pas d'accord ?

Négocier ne garantit pas l'obtention systématique d'un accord partagé par tous. Énoncer dès le début comment la décision sera prise peut contribuer à rassurer chacun.

■ Comment garantir que l'accord est juste pour toutes les parties ?

En se mettant d'accord sur des critères considérés comme objectifs par toutes les parties. Il est donc très important de circonscrire le terrain de la négociation, que nous appellerons le périmètre de négociation un peu plus loin dans cet ouvrage.

Dans cet exemple, Mélanie pourrait définir le périmètre de négociation de la manière suivante : « Nous avons tous une bonne raison de vouloir partir à la même période et nous sommes tous d'accord pour qu'il y ait l'un d'entre nous qui assure le service aux patients. Comment allons-nous faire pour trouver une solution acceptable pour nous tous ? »

Le point d'entrée de la négociation sera alors différent selon le contexte émotionnel dans lequel la négociation va s'inscrire.

Il ne faudra pas oublier qu'un élément objectif ne l'est qu'à partir de votre point de vue qui est celui de votre fonction. Vos soucis ne sont pas les mêmes que ceux de vos collaborateurs et une même situation peut être vécue différemment selon les émotions de chacun.

Comment donc objectiver une situation ?

Parler avec des faits

Mélanie en reste au stade des impressions. Cela bloque sa capacité d'analyse et donc son pouvoir de négociation. Vous allez pouvoir être en mesure de négocier, si dans un premier temps, vous vous mettez en capacité d'objectiver la situation à traiter. Plutôt que de présupposer, essayez d'abord de vous poser les bonnes questions :

- Quelle est la situation de départ ?
- Quel est le problème à traiter ?