

INTRODUCTION

LA NOUVELLE DONNE AVANT LES VIEUX RÉFLEXES

Ou comment prendre conscience
de l'omniprésence de la négociation

Trois convictions avant tout

Cette *Méthode de négociation* se fonde sur trois convictions. D'abord, la négociation est devenue omniprésente dans notre vie, dans ses dimensions tant privée que professionnelle. Ensuite, savoir bien négocier est une compétence essentielle, au cœur du bien vivre ensemble et à rebours des vieux réflexes de décisions unilatérales imposées d'en haut. Enfin, si on ne naît que très rarement bon négociateur, on peut assurément le devenir : la négociation est objet d'apprentissage. Telles sont les trois convictions que nous voudrions partager avec vous dans cette introduction avant d'évoquer l'esprit et le contenu de cette *Méthode*.

La négociation est devenue omniprésente

Ce phénomène est d'autant plus net si l'on ajoute *aux négociations proprement dites les situations de négociation*. Cette *Méthode* traite des unes comme des autres.

- Les *négociations proprement dites* sont plus ou moins formalisées, mais en général chaque participant se sait en train de négocier. Les contextes sont très divers : il s'agit de négociations commerciales, budgétaires, diplomatiques, sociales, immobilières, salariales, d'embauche, de fusions ou d'acquisitions, etc.
- Les *situations de négociation*, plus fréquentes encore, correspondent à des configurations dans lesquelles les acteurs en présence n'ont pas forcément conscience qu'ils sont en train de négocier, et pourtant

c'est bien le cas : ils défendent leurs intérêts, avancent des arguments pour que les solutions qui ont leur préférence soient retenues, bref mènent ensemble un processus négocié de prise de décision. Les enfants aussi font de la négociation sans le savoir, comme Monsieur Jourdain de la prose, sans jamais la nommer. Ces situations aux prises avec nos relations, projets et conflits, se rencontrent à tous moments, en tous lieux.

Formelle ou implicite, la négociation intervient à tous les niveaux

Même si l'individu peut l'ignorer, il est d'abord un négociateur *avec lui-même* : chacun de nous recèle des motivations contradictoires et mène une négociation permanente pour les agencer au mieux. Négociation sur l'usage de notre temps : nous voulons à la fois consacrer plus de temps à nos proches, tout en nous investissant dans notre vie professionnelle, sans bien sûr rien perdre de ces moments où, seuls avec nous-mêmes, nous cultivons nos hobbies. Négociation encore dans l'image que nous donnons à travers les choix vestimentaires, dans lesquels s'affrontent le souhait de paraître adapté à tel contexte professionnel, et celui d'être à l'aise, sans oublier de plaire à celui ou celle qui nous a offert ce vêtement. Ces négociations « intra-personnelles » expriment notre liberté de choix. C'est le démon de Socrate, cette lueur de conscience, qui entrevoit à côté de telle opinion, telle autre et telle autre encore. C'est la capacité d'imaginer des combinaisons nouvelles, issues de notre liberté la plus intime.

Chaque individu négocie ensuite *avec ses proches*, les personnes avec lesquelles il partage sa vie. Pour certaines décisions, des conventions préétablies viennent en aide : un jeune couple, par exemple, convient une fois pour toutes que Noël se fêtera en alternance dans la famille de l'un puis celle de l'autre. Pour d'autres choix – de loin les plus nombreux – il faut s'entendre au cas par cas, en situation. Chacun négocie avec son partenaire le lieu des vacances : faut-il aller à la mer parce que les enfants le souhaitent, à la montagne parce que l'un aime le frais et les promenades au sommet, chez les parents de l'autre parce que l'on ne s'y est pas rendu depuis longtemps, ou encore chez un ami qui nous invite ? Même les décisions en apparence les plus banales – quel film irons-nous voir au cinéma ? – empruntent des voies négociées.

C'est cependant dans *la vie professionnelle* que chaque personne est appelée à négocier de la façon la plus manifeste – et avec le sentiment d'y

avoir moins le droit à l'erreur. Le constat vaut quelle que soit la branche d'activité, dans le *secteur privé* comme dans l'*administration*.

- Au sein de l'entreprise, il y a naturellement les instances légales de la négociation collective qui rassemblent représentants des salariés et de la direction : réunions des délégués du personnel, du comité d'entreprise, du comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail. Au sein de l'administration, les commissions administratives paritaires et les comités techniques paritaires jouent un rôle similaire.
- En dehors de ces instances officielles, les situations de négociations individuelles sont constantes. Le changement de poste, la promotion, l'augmentation de salaires, qui relèvent de l'évolution des carrières, s'inscrivent dans une approche négociée.
- Enfin, et bien sûr, la négociation est au cœur des *métiers*. Le responsable des achats essaie d'obtenir la meilleure prestation de ses fournisseurs. L'agent de sportifs professionnels s'efforce de décrocher un contrat d'un club de football ou d'une marque de vêtements de sport. Le consultant tente de glaner des informations de la part de cadres concernés par une restructuration. Le dirigeant d'une PME étudie avec ses collaborateurs les responsabilités qu'il pourrait leur confier. L'expatrié parlemente avec l'administration du pays hôte pour lever des obstacles bureaucratiques. Etc.

Au-delà du monde du travail, la négociation devient omniprésente dans le *champ public*.

- Au niveau *local*, le conseil municipal d'une ville décide de son plan d'urbanisme. En amont de son vote, ce document nécessite une préparation au cours de laquelle s'expriment, et négocient *de facto*, toutes les parties prenantes : élus locaux des diverses tendances politiques, promoteurs immobiliers, office d'HLM, associations de défense de l'environnement, transports publics, chambre de commerce et d'industrie, etc.
- Au niveau *régional*, la construction d'infrastructures comme une voie de chemin de fer, une ligne électrique à haute tension ou une liaison autoroutière est négociée entre le porteur de projet et toutes les parties intéressées : élus locaux, fédérations professionnelles, associations de riverains, etc.
- Au niveau *national*, le gouvernement négocie constamment, sur les sujets les plus divers, même si souvent la décision lui revient *in fine*.