

Première partie

## LA RÉFLEXION PRÉALABLE

*Savoir ce que l'on veut  
ou comment structurer sa négociation*



Pour obtenir ce à quoi l'on aspire, il faut d'abord pouvoir distinguer ce qui est important de ce qui l'est moins dans les objectifs que l'on s'assigne. En même temps, il faut savoir à qui l'on a affaire et ce que l'on fera si l'on n'obtient pas satisfaction par la négociation. Ensuite seulement on réfléchira aux *comment, par quels moyens, avec quels arguments*, l'on pourra faire acquiescer l'interlocuteur sollicité. Cette démarche doit être anticipée, car, pour se construire, elle a besoin de réponses à une série de questions.

Comment se préparer à négocier efficacement lorsque le temps manque – il est souvent difficile de « lever la tête du guidon » – et que l'on affronte des situations complexes ? L'implication de multiples interlocuteurs aux motivations différentes (*c'est le cas des négo-projets*), le traitement de plusieurs sujets simultanément, la communication entre partenaires de cultures différentes, ou encore le cumul des trois (*c'est le cas des négociations internationales*) rendent en effet les négociations délicates. Une complexité différente caractérise les négociations sociales, la relation sociale entre employeurs et salariés étant régulièrement perturbée par l'opportunité obligé des premiers ainsi que par la hantise de la précarité des seconds.

Comment donc *se préparer utile*, c'est-à-dire en évitant de se laisser entraîner dans les méandres de l'analyse complexe sans pour autant tomber dans les travers de la simplification réductrice du type « voici ce qu'il y a lieu de faire ou de ne pas faire » ?

Ce que suggère la discipline de la négociation, c'est le recours à une poignée d'éléments structurants tels que intérêts, enjeux, alternatives, critères, options, etc., dont

les fondateurs du consortium PON<sup>1</sup> ont démontré qu'ils étaient présents et porteurs de sens dans toutes les cultures et dans tous les types de négociations.

Pour faire simple et utile, ces invariants se retrouveront à travers cinq questions fondamentales que l'on ne manquera pas de se poser dès que l'on décide de consacrer du temps à la réflexion avant d'entamer une négociation.

Proposée sous la forme de questions simples et essentielles – que chacun se pose lorsqu'il pense à la négociation qui l'attend – elle fournit le « juste utile », ce qu'il faut savoir pour maîtriser sa négociation, sans pour autant verser dans le catalogue de recettes. Elle fait émerger les engrenages et dynamiques qui expliquent pourquoi l'on réagit de telle ou telle façon, afin que chacun puisse les apprivoiser et faire triompher la persuasion et le libre choix en lieu et place de la force ou de l'intimidation. Lorsque l'on a pu choisir une solution, parce qu'elle s'avérait en tout état de cause meilleure que ce que l'on aurait pu imaginer obtenir par ailleurs, il est normal que l'on se sente *gagnant*, même s'il nous a été impossible de satisfaire la totalité de nos aspirations.

---

1. Program on Negotiation, développé à partir des années 1970 conjointement par Harvard University, M.I.T. et Tufts University à Cambridge, Massachusetts (États-Unis).