

INTRODUCTION

La négociation, souffrance ou plaisir ?

De toutes les situations de communication, la négociation n'est pas obligatoirement la plus pénible.

Il y a pire : le débat contradictoire, en particulier lorsqu'on le subit, est sans doute plus agressif.

Par contre, la négociation est à coup sûr la plus complexe, nécessitant à la fois contrôle de soi, disponibilité, écoute, capacité argumentaire, stratégie, sens tactique, créativité, en même temps qu'elle implique, pour le négociateur, des enjeux forts.

Pour négocier, il va donc falloir maîtriser tous ces aspects – et bien d'autres encore – que nous rencontrerons au fil de cet ouvrage.

Cette maîtrise, allons-nous chercher à l'obtenir par la concentration, une implication totale, une tension personnelle et, pourquoi pas, une bonne poussée d'adrénaline ?

Allons-nous investir sur une vision bien manichéenne (l'autre est un ennemi que je dois combattre) ou, pour le moins, agressive (l'autre est un obstacle à mon objectif) ?

Allons-nous nous contraindre, prendre une position défensive, voire hostile, nous enfermer dans nos certitudes, que nous allons asséner à notre adversaire, obligé à notre sens de s'incliner devant la force de nos arguments ?

Bref, allons-nous mener une bataille de tranchée pour contraindre l'autre, ou les autres, à céder, lui qui éventuellement sera dans la même recherche ?

Vous avez deviné la réponse : non.

Le piège de la négociation, justement, est cette sensation de tension qui va faire que nous la confondons avec le débat contradictoire. Il en résulte que nous cherchons plus à gagner un combat qu'à atteindre nos objectifs, alors que ce combat sera pénible, pour nous comme pour l'autre.

Il faut donc aborder la négociation autrement et fonder notre pratique sur quelques principes simples à comprendre, mais dont l'application demande, à coup sûr, de l'entraînement.

Tout d'abord, la négociation n'est pas le débat contradictoire. C'est une évidence lorsque l'on y réfléchit, cela l'est nettement moins quand on la pratique. Cette différenciation, ainsi que ses conséquences feront l'objet de notre premier chapitre « Ne pas confondre... ».

Mais qu'est-ce alors que la négociation ?

La négociation est un jeu. Entendons par là qu'elle a ses règles, bien sûr, ses pratiques, qu'elle nécessite de l'entraînement et que l'on doit prendre du plaisir à la pratiquer.

La négociation est un jeu partagé. Cela signifie que l'autre, votre adversaire, qui n'est pas votre ennemi, applique les mêmes règles du jeu, quitte à ce qu'elles soient elles-mêmes négociées, et y trouve – qu'il gagne ou perde – satisfaction.

La négociation est un jeu sérieux. Comme le bridge, le tarot ou même le poker, la négociation est un jeu – un divertissement – pratiqué avec sérieux. Cela implique préparation, réflexion, approche raisonnée et stratégique.

La négociation est un jeu « intéressé ». Elle n'est pas, *a priori*, une partie de poker où l'on jouerait des haricots. Il y a une mise, un risque. Cela signifie que l'on a conscience de ce que l'on peut jouer sans se mettre en danger, que l'on sait s'arrêter, que l'on est sûr d'être capable de respecter ses engagements.

Mais la négociation est un jeu tout de même! Cela veut dire que le négociateur a suffisamment de recul, de capacité à relativiser l'enjeu (donc à le réduire, à le morceler, à s'en écarter) pour aborder la négociation en joueur qui ne joue ni sa vie, ni sa tête.

Certains joueurs (au poker, à la roulette) sont tendus, souffrent, ahanent, frisent l'infarctus: soit ils jouent trop gros, soit ils se jouent eux-mêmes, devenant dans l'affaire l'enjeu réel de cette activité. Ils mourront prématurément, peut-être, d'un arrêt cardiaque, mais c'est sans importance; le plus grave est qu'ils ne gagneront pas. Trop lisibles, insuffisamment contrôlés, trop fébriles, ils joueront à contretemps, voire à contre-emploi, miseront (comme disait l'autre) à côté de la plaque, ne sauront ni où ni comment s'arrêter.

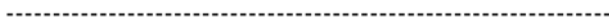
Le négociateur est derrière le négociateur. Il ne s'implique pas directement, mais il est à travers lui-même en représentation. Sa conception de la négociation, sa préparation, son expérience et son entraînement font qu'il se met en scène. Ce n'est pas lui qui est là, c'est son double. Il faut négocier pour soi comme si l'on négociait pour un autre. On négocie toujours par délégation, fût-ce de soi-même...

Pour être un négociateur efficace, il faut donc:

- ne pas se tromper sur la nature même de la négociation;
- préparer pour pouvoir jouer;
- savoir jouer.

C'est ce qui est développé dans cet ouvrage. Des exemples, des apports complémentaires figurent dans des encadrés.

Sachez que, par « négociation », nous entendons toutes les situations, simples ou complexes, légères ou graves, ponctuelles ou durables, qui se caractérisent par un enjeu, un objectif qui n'est pas gagné d'avance. Cet ouvrage n'est donc



pas orienté vers un type particulier de négociation – sociale, commerciale, managériale, conjugale... – pour lesquelles nous vous renverrons à des ouvrages spécialisés proposés en bibliographie.

Il vise à compléter ces manuels par une conception de la négociation que nous aimerions séduisante: nous faisons mieux, en effet, ce que nous aimons faire...

