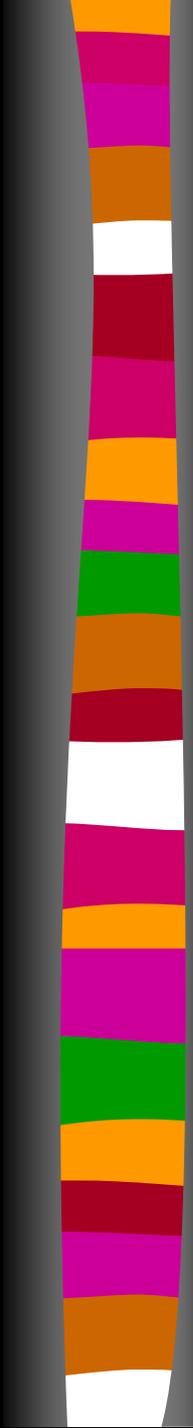


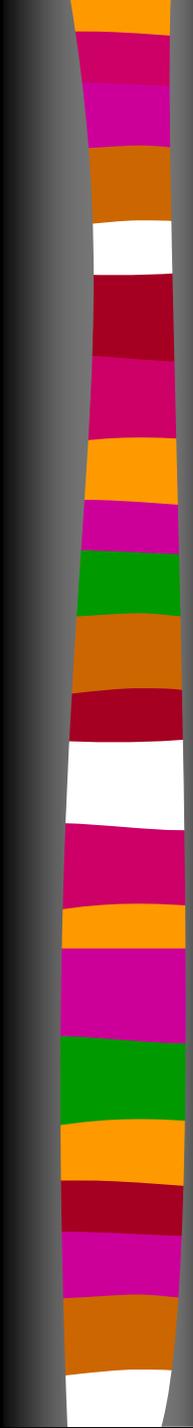
# NEGOCIATION ET GESTION DES CONFLITS

Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum



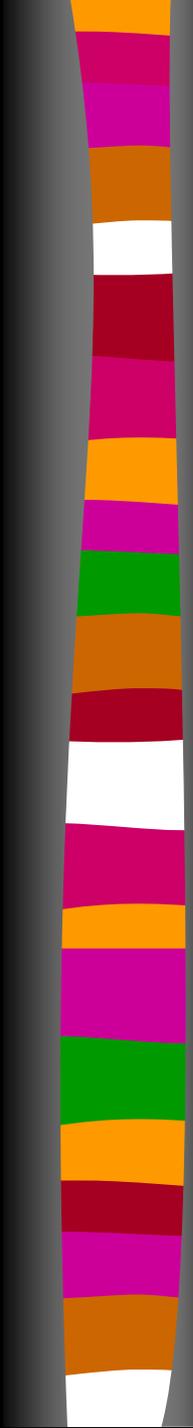
# QU'EST CE QU'UN CONFLIT ?

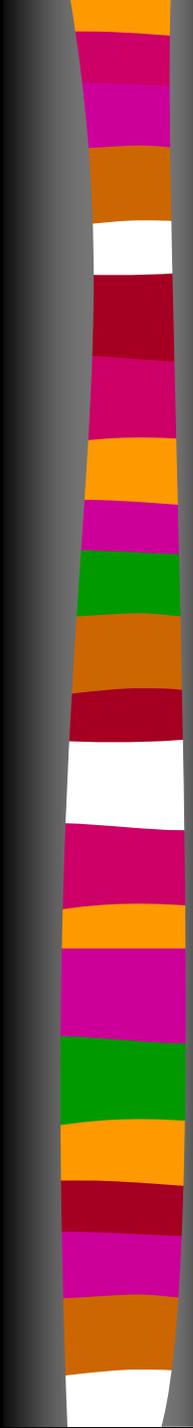
- ✦ **Un problème**
- ✦ **Un obstacle**
- ✦ **Une confrontation**
- ✦ **Une dispute**
- ✦ **Un différend entre 2 ou plusieurs personnes**



# DEFINITION DU CONFLIT

**C 'est une situation où les intérêts de deux ou plusieurs personnes semblent être incompatibles**

- 
- Dans une organisation, le mot conflit s'applique en général à un blocage des mécanismes normaux de prise de décision de sorte qu'un individu ou un groupe éprouve des difficultés à opérer le choix d'une action
  - Les conflits interviennent quand un individu ou un groupe sont confrontés à des problèmes de prise de décision
  - Par conflit, on entend une différence perceptible entre 2 ou plusieurs parties qui résultent dans une opposition mutuelle

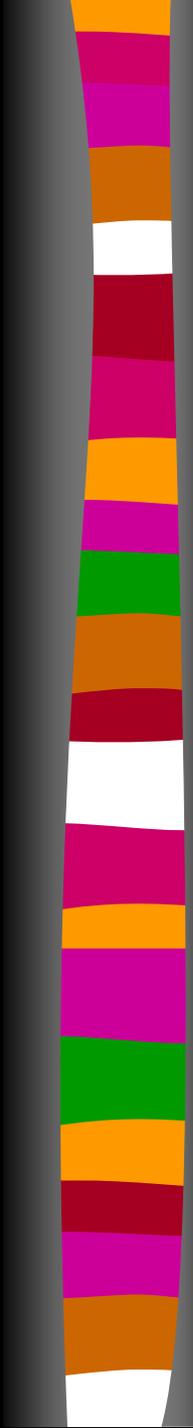


# Les Conflits

C'est une opposition ou désaccord entre deux parties sur un même sujet, dans l'une est:

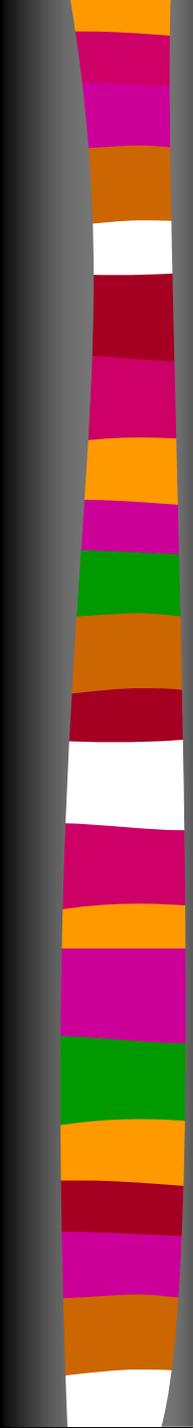
- un représentant syndical,
- Groupe de salariés
- un  $\Sigma$  d'employeurs

Objectif => règlement d'une affaire liée au travail  
=> défense des intérêts des employeurs



# CAUSES DU CONFLIT

- ✦ **Ambiguïté / incertitude**
- ✦ **Complexité**
- ✦ **Compétition / concurrence pour le partage de ressources limitée**
- ✦ **Stress**
- ✦ **changement**
- ✦ **Différence de buts / de perception**
- ✦ **Interdépendance des tâches**
- ✦ **Différence de niveaux de pouvoir**
- ✦ **Iniquité**
- ✦ **Styles différents / rigidité**

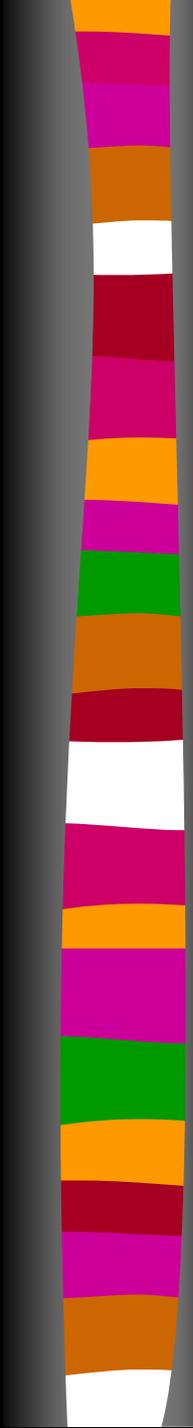


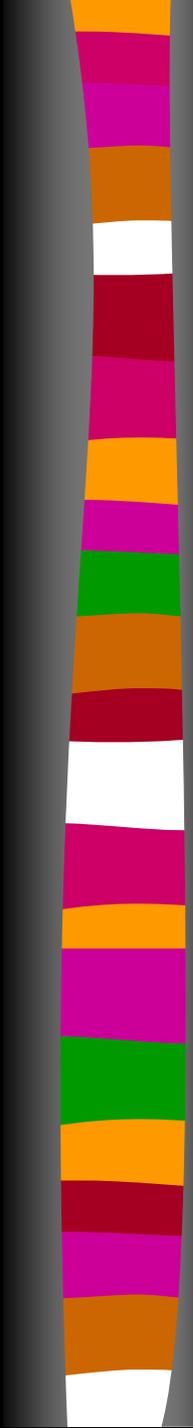
# CONSEQUENCES DU CONFLIT

- ✦ **Le conflit est souvent perçu de manière négative.**

**Il peut :**

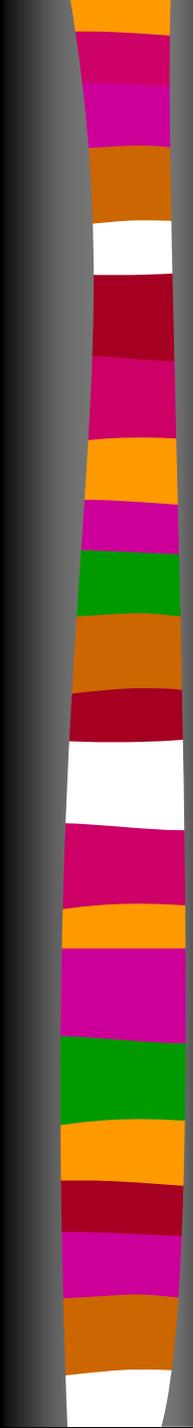
- ✦ **nuire aux relations professionnelles**
- ✦ **diminuer la satisfaction des employés**
- ✦ **retarder ou bloquer la prise de décision...**

- 
- ✦ **Le conflit peut être aussi constructif**
    - ✦ **apporter des changements nécessaires (aux procédures et textes juridiques par exemple)**
    - ✦ **faciliter la cohésion d'un groupe**
    - ✦ **améliorer l'efficacité d'un groupe**



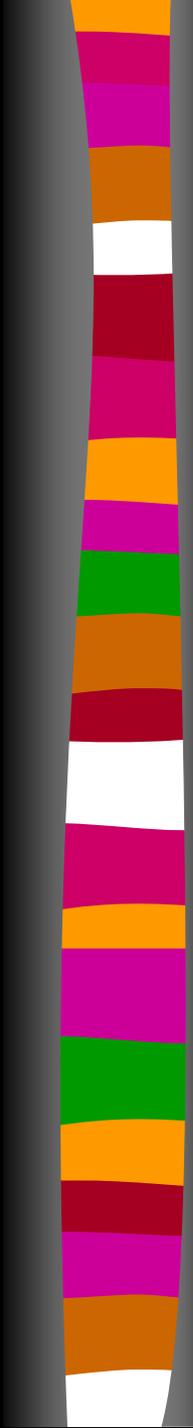
# INDICATEURS DU CONFLIT

- **Le silence**
- **L'expression du visage**
- **Le manque d'effort**
- **Le sarcasme**
- **Le regard fuyant**
- **Le conflit ouvert**



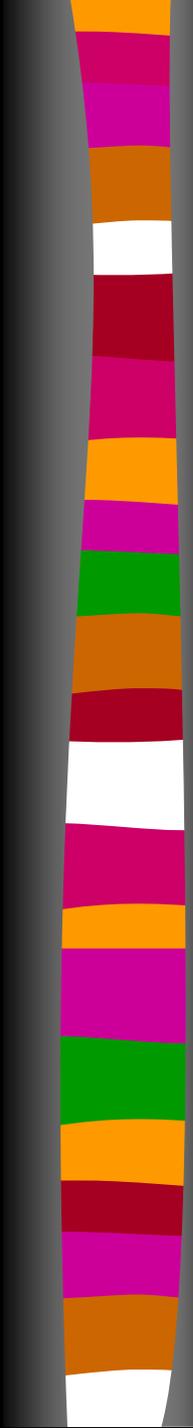
# COMMENT RESOUDRE UN CONFLIT

- La procédure légale
- le jeu de pouvoir, la domination
- le marchandage
- la médiation
- la négociation



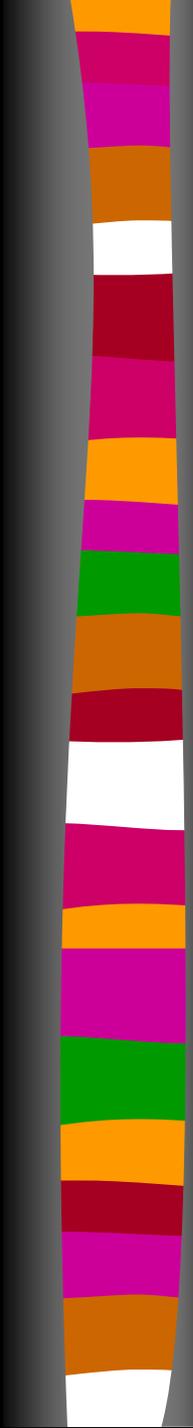
# QU'EST CE QUE LE MARCHANDAGE ?

- ✦ une interaction basée sur les positions de chacun
- ✦ une discussion sur la distribution de valeurs supposées fixes



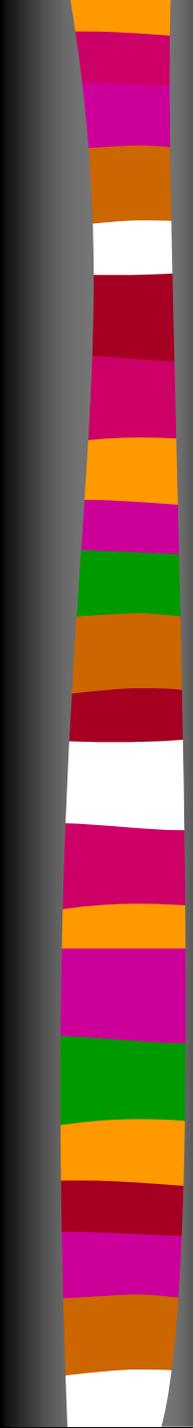
# CRITIQUE DU MARCHANDAGE

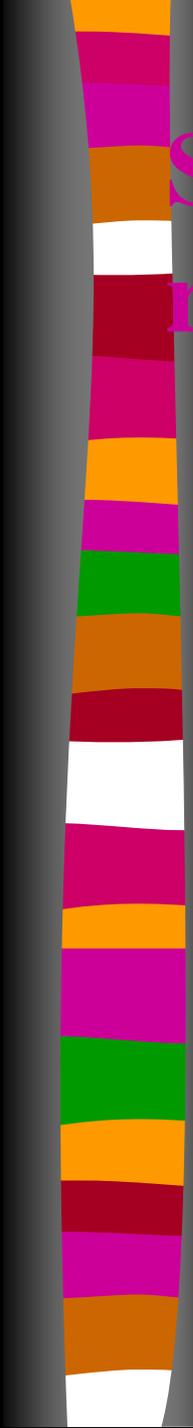
- ✦ compétitif
- ✦ prend en compte les gains ou bénéfices personnels, et non les intérêts fondamentaux
- ✦ nuit à la relation



# LA MEDIATION

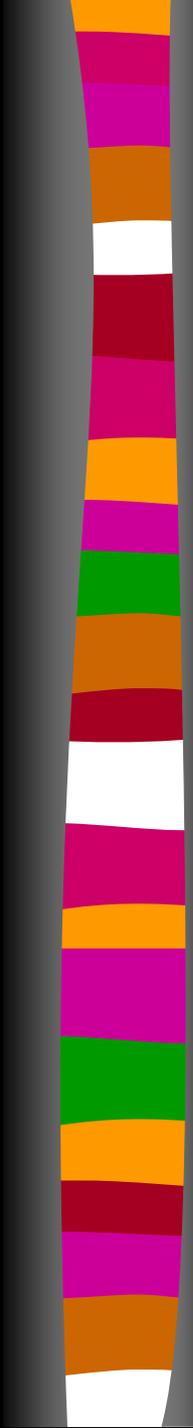
- ✦ une procédure de résolution de conflit qui ne lie pas les parties et qui permet à un tiers neutre d'aider les parties à résoudre un différend
- ✦ diminue le rôle de l'affectivité, l'émotionnel

- 
- ✦ Rétablit et facilite la communication
  - ✦ Aide les parties à analyser les intérêts
  - ✦ Propose des options
  - ✦ Assure la participation de toutes les parties intéressées



# Stratégies d'approche et de résolution des conflits:

- **Stratégies gagnant- perdant** : basées sur le pouvoir, sont utilisées dans les milieux hiérarchisés
- **Stratégies perdant- perdant** : les compromis font partie de cette catégorie;
- **Stratégies gagnant- gagnant** : axées sur la résolution des problèmes, la créativité et la bonne volonté.

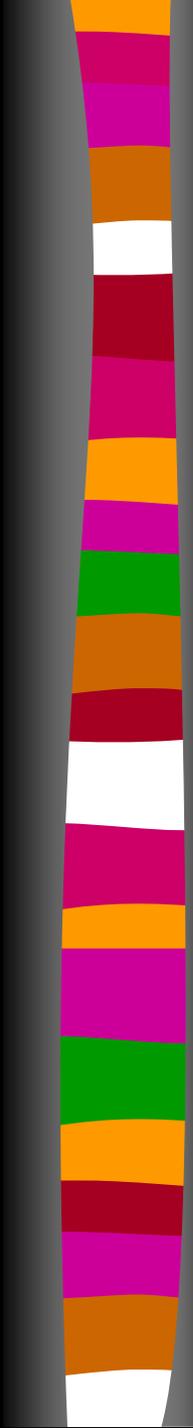


## ■ Styles de management et conflit

Utiliser un savoir-être cohérent par étapes :

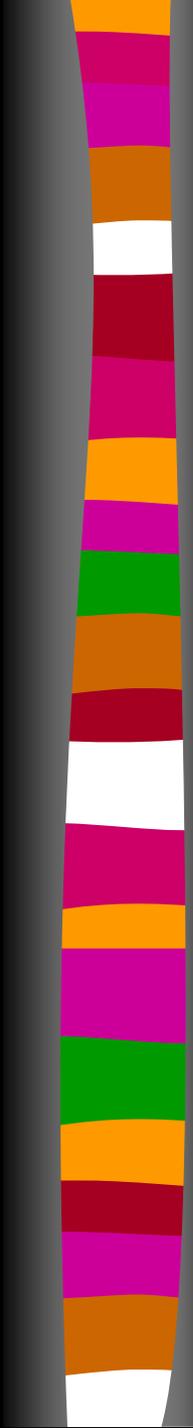
**Un bon style de management est un style souple et flexible :**

- Cohérent avec les attentes des collaborateurs
- Adapté aux caractéristiques de l'organisation
- Compatible avec les spécificités de l'environnement;
- Cohérent avec le système de valeur du dirigeant .



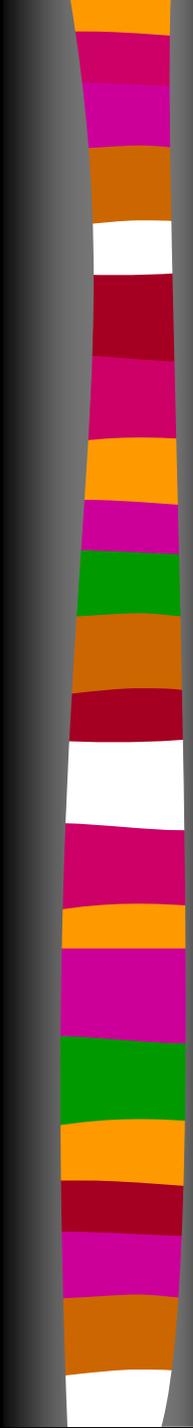
## Les six étapes positives suivantes pour faciliter l'accès à une solution acceptable :

1. Adoptez une approche de résolution de problème (situation gagne-gagne).
2. Écoutez l'autre partie.
3. Posez des questions pour : (i) connaître les arguments de l'autre partie, (ii) clarifier les problèmes, et (iii) vérifier la compréhension.
4. Restez ouvert.
5. Rapprochez vous des uns et des autres. Le mouvement est le seul moyen de progresser.
6. Faites la distinction entre le problème et les personnes.



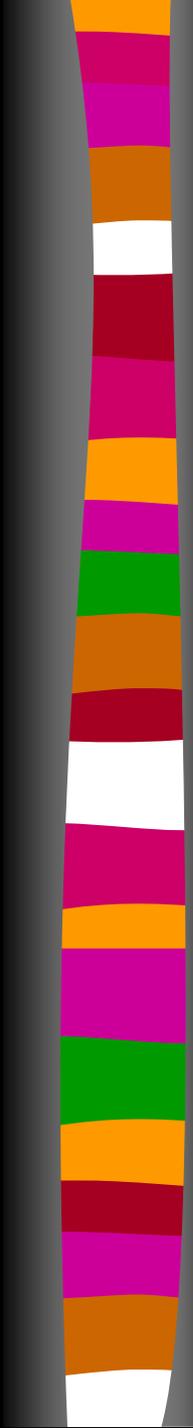
# Négociation et conflit :

- Négocier n'est pas contraindre l'autre à accepter mais admettre la possibilité d'une influence réciproque
- **Toute négociation oscille entre deux pôles selon la situation :**
  - Un pôle négatif : (l'affrontement)
  - Un pôle positif : (l'échange et la concertation )



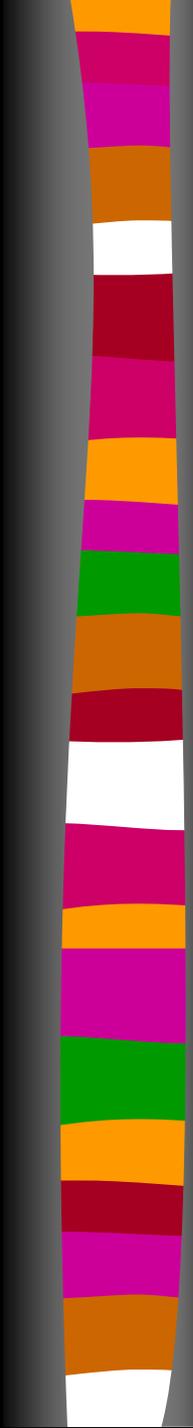
## Démarches facilitatrices de résolution de conflits :

- Maîtriser votre émotion pour être calme
- Montrer une disponibilité psychologique pour comprendre la nature du conflit : état d'esprit ouvert, écoute
- Adopter une attitude neutre, bienveillante ou empathique selon les circonstances



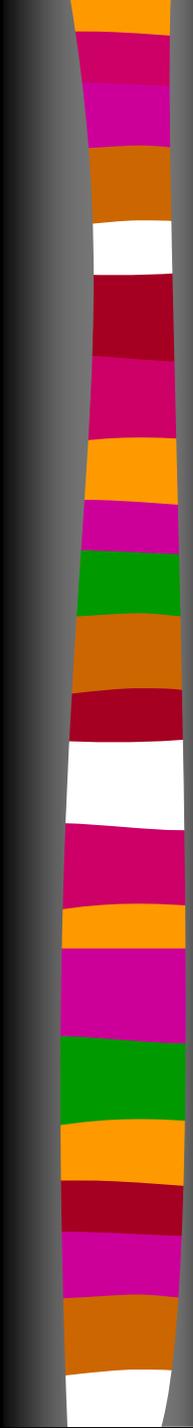
■ **Utiliser un savoir-faire cohérent par étapes :**

- Première étape: un conflit exprimé est à moitié résolu
- Deuxième étape: les solutions recherchées en commun sont les plus faciles à adopter
- Troisième étape: les compromis gagnants sont les plus efficaces



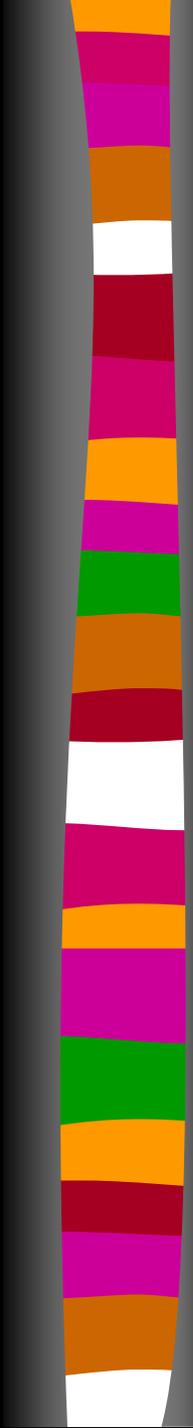
# QU'EST CE QU'UNE NEGOCIATION ?

- ✦ **La négociation répond à un différend entre plusieurs parties**
- ✦ **elle doit**
  - ✦ **aboutir à un accord judiciaire**
  - ✦ **être efficace**
  - ✦ **améliorer ou au moins ne pas nuire à la relation**



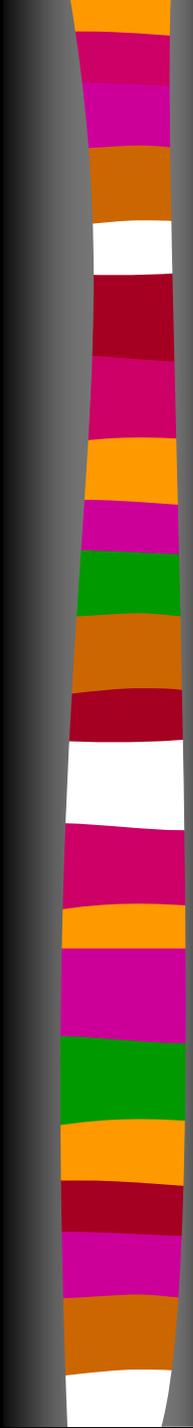
La négociation est :

- ✦ un processus interactif
- ✦ engagée par les différentes parties
- ✦ dont l'objectif est de satisfaire les intérêts individuels de chacun



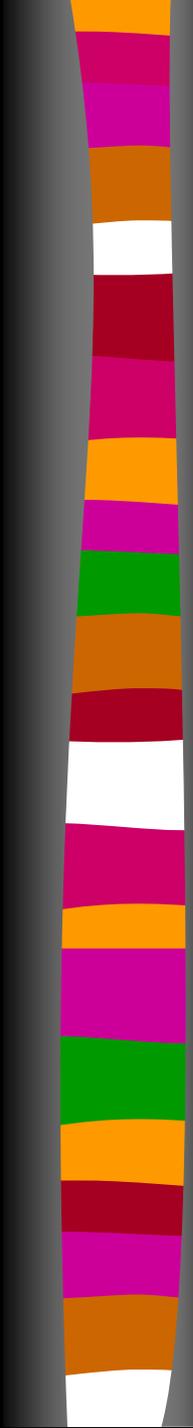
Cette pratique requiert cinq conditions pour se développer.

- ***Des protagonistes adversaires ou partenaires***
- ***une divergence ou un écart***
- ***la volonté d 'aboutir à un résultat***
- ***la nécessité d 'un objectif et d 'une marge de manœuvre***
- ***la prise en compte des rapports de force***

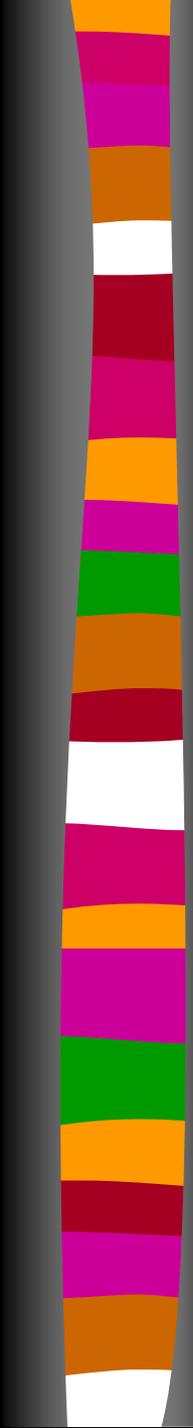


# Des protagonistes adversaires ou partenaires

- la négociation apparaît comme une activité d'échanges, une **rencontre** provoquée (souhaitée de part et d'autre ou imposée) par des personnes (au moins deux) que nous appellerons des **protagonistes**.
- Ces protagonistes représentent leur **intérêt propre** ou bien défendent les **intérêts d'un groupe**.
- Dans ce cas, le négociateur est **le porte parole**. Il peut agir comme un protagoniste faisant l'objet d'un mandat et participer à la négociation en **délégation**



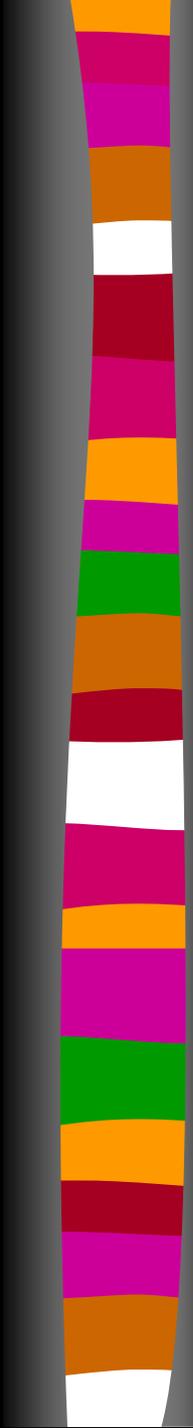
Les protagonistes eux, vont se considérer comme des *adversaires* ou des *partenaires* sans qu'on puisse toujours le déterminer à l'avance: des partenaires pourront devenir adversaires et vice-versa selon l'évolution des discussions, la nature des arguments employés et des comportements adoptés.



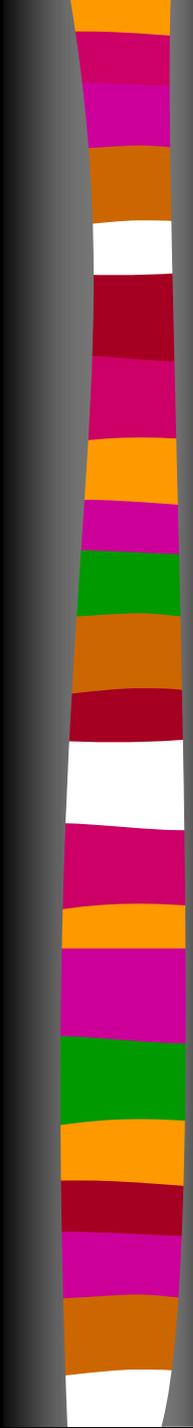
## Une divergence ou un écart

La spécificité de la négociation tient à l'objet de la rencontre entre les protagonistes: ceux-ci dépendent d'une **décision** qui les implique et qui, **à priori**, n'est pas encore prise quand ils délibèrent.

C'est parce qu'il y a **un écart, voire une divergence** de point de vue quant à cette décision qui les concerne, qu'il y a discussion.

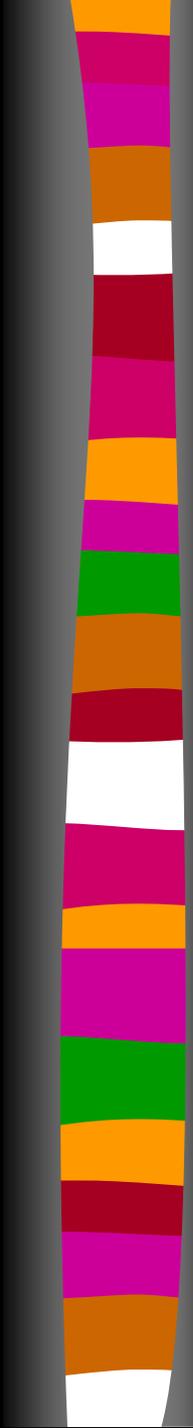


La négociation est donc une **communication spécifique** en ce sens qu'elle est une épreuve dans laquelle chaque partie s'engage à discuter tout en acceptant une **dépendance mutuelle vis-à-vis d'une décision** devant se construire progressivement ou devant intervenir plus ou moins brutalement à l'issue de la confrontation.



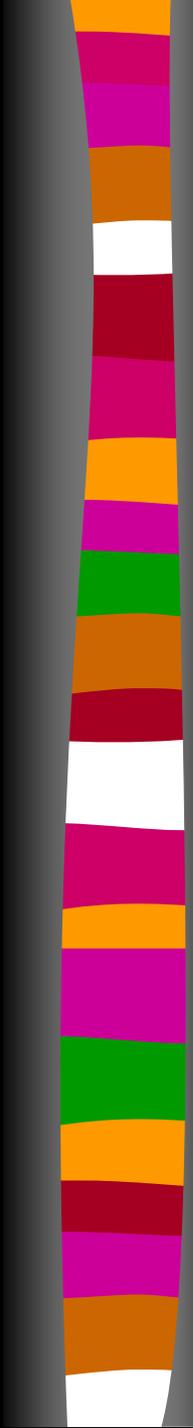
# La volonté d'aboutir à un résultat

- fondamentalement, c'est **construire** quelque chose
- Le produit d'une négociation se formalise en terme de **compromis**
- Le compromis étant lui-même le résultat plus ou moins alchimique ou calculé de **concessions réciproques**



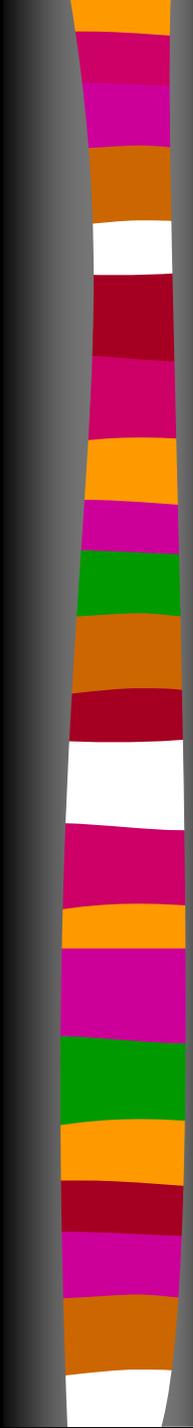
# Différentes formes substantielles de l'arrangement

- le **compromis** qui procède du partage par le jeu d'un retrait à peu près symétrique par rapport aux objectifs initiaux (couper la poire en deux )
  - les **concessions** mutuelles qui procèdent d'une recherche d'équilibre entre avantages et inconvénients pour chacun des protagonistes;
  - les **contreparties** ou **compensations** qui procèdent d'un élargissement du champ de la négociation et confèrent à celle-ci une dimension constructive;
  - les “ **novations** ” qui procèdent d'une transformation du problème, objet de la négociation, préfigurant ainsi les conditions d'une résolution créative de la divergence.
- La négociation donc est à ranger clans les pratiques sociales **productives**.



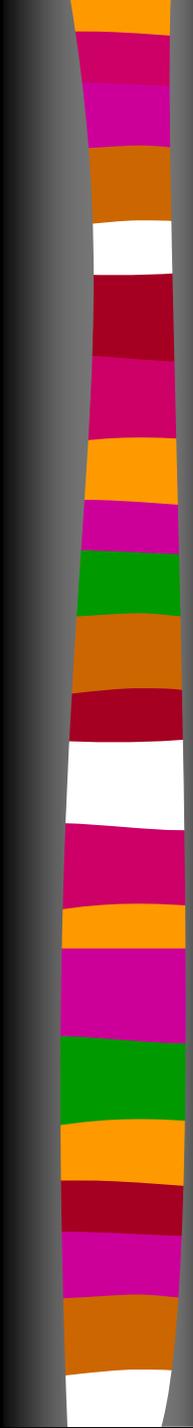
## La nécessité d'un objectif et d'une marge de manœuvre

- La négociation exige que chacun des protagonistes ait un **objectif** à atteindre et se soit donné une **marge** de manœuvre
- pour réduire l'écart ou agir sur la divergence, il faudra avoir recours à des **concessions**.
- Le propre d'une situation de négociation est donc de devoir être préparé tactiquement : dosage des arguments pour l'aspect compétition et dosage des concessions pour l'aspect coopération.



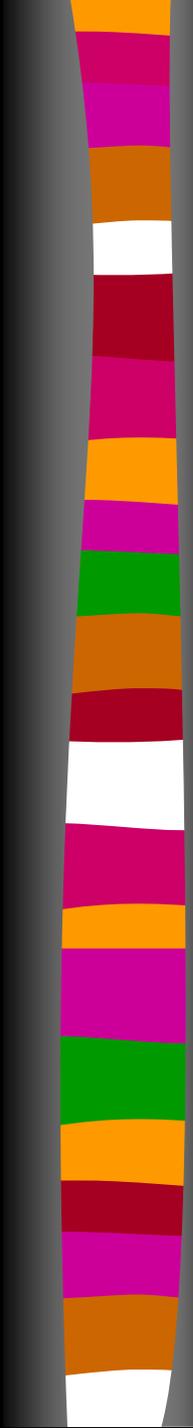
## La prise en compte des rapports de force

- Le rapport de force peut être d'ordre **statutaire** (autorité hiérarchique) ou d'ordre **conjoncturel** (percée d'un fournisseur sur un marché concurrentiel).
- Il est aussi le fait d'un ascendant naturel (**personnalité charismatique**), d'une habitude culturelle (**l'autorité des anciens**), d'un fait de compétence (**la parole de l'expert**) ou le résultat d'une **alliance intéressée** entre des protagonistes solidaires par opportunisme ou par solidarité.



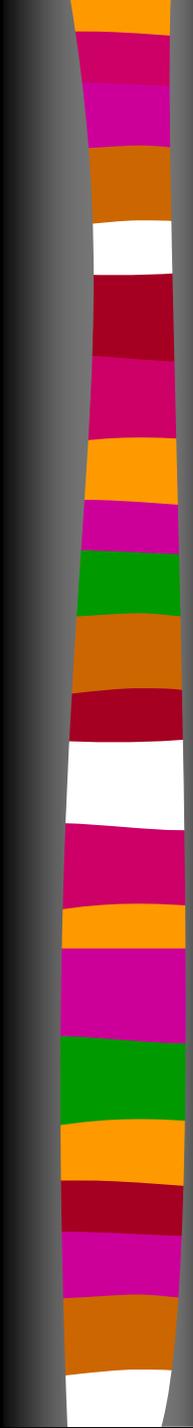
Négocier est considérée une norme sociale  
avantageuse car:

- on ne peut pas choisir, changer  
d'interlocuteurs, de partenaires, d'associés,  
d'époux, de collaborateurs à volonté
- le coût de la négociation apparaît en  
général inférieur à celui du conflit



## Une définition de la négociation

La négociation est une confrontation de protagonistes étroitement ou fortement interdépendants, liés par un certain rapport de force et présentant un minimum de volonté d'aboutir à un arrangement en vue de réduire un écart, une divergence afin de construire une solution acceptable au regard de leur objectif et de la marge de manœuvre qu'ils s'étaient donnée.

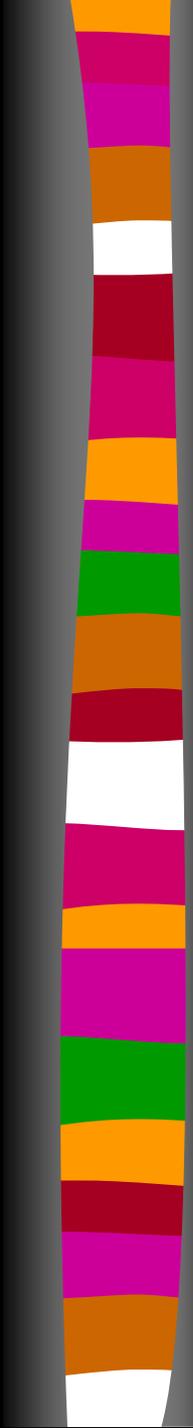


la négociation est

- toujours l'objet d'une **tension**
- le plus souvent ressentie comme une **mise à l'épreuve** pleine d'incertitudes
- n'est pas à l'abri de toutes les entreprises, même parmi les plus disqualifiantes (**bluff, mensonges, comédie**, etc.) dans la mesure où l'angoisse de l'échec peut conduire des protagonistes à se défendre par n'importe quels moyens.

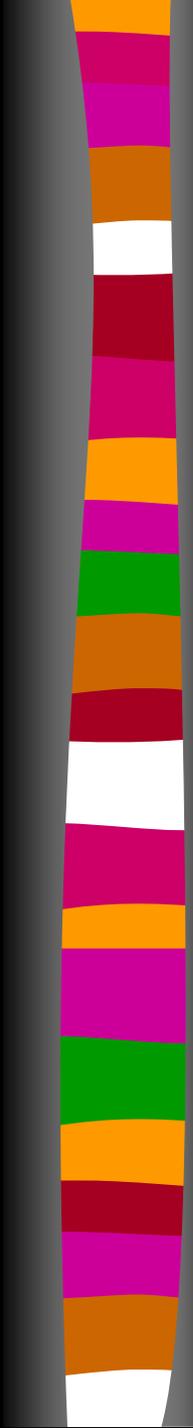
La **dimension émotionnelle** de la négociation: le négociateur est une “ conscience sous influence ”

Cette exigence de communication prudente, calculée, contrôlée est le plus souvent ressentie comme éprouvante, voire désagréable.



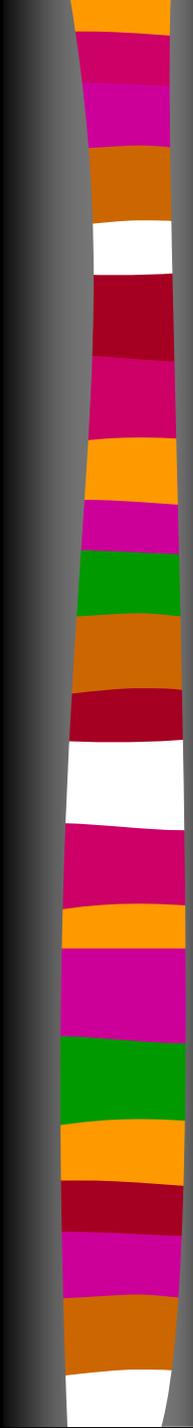
# Négociier: un état d'esprit

- négocier et discuter, c'est d'abord un **état d'esprit**, ensuite une question de **méthode** et de **comportement** : donc **l'objet d'un enseignement et d'une formation**
- Négocier oblige chacun de nous à faire jouer les ressorts de sa **personnalité**, d'autant plus qu'il y a danger, risque, donc anxiété
- Négocier, c'est d'une certaine façon toujours évoluer plus ou moins consciemment entre **l'affrontement et la compétition.**



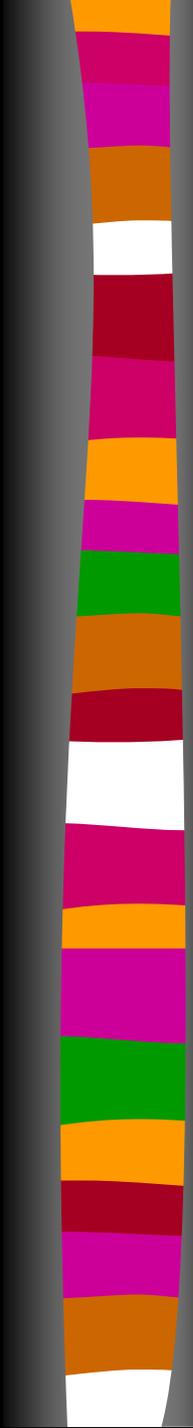
# Négociateur : une pratique omniprésente

- L'expertise (finance, administration, marketing...) n'est rien sans un minimum de savoir-faire de négociateur.
- La vie elle-même n'est qu'une succession de négociation
- on négocie tout le temps



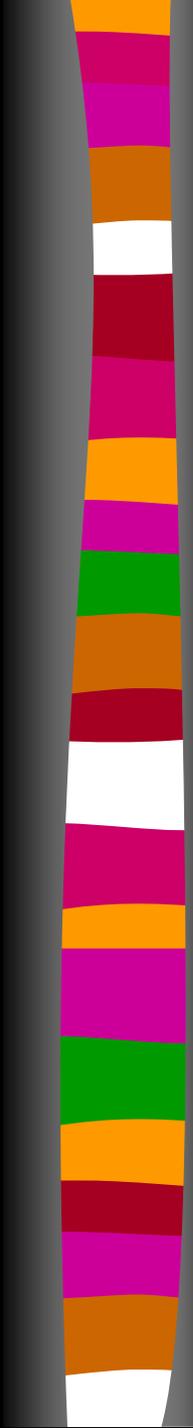
## Pourquoi négocier ?

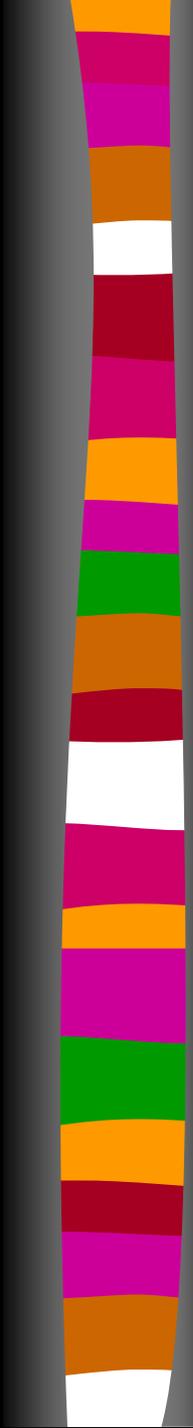
Si nous cherchons à négocier, c'est que des divergences et des écarts s'établissent dans toutes nos relations de travail comme dans nos relations familiales et dans nos affaires en général. Intérêt individuel contre intérêt général, contraintes et obligations contre libre-arbitre, compétition entre personnes et points de vue, rivalités, jeux de pouvoir débouchent sur une des pratiques sociales désormais omniprésente dans les entreprises comme dans l'actualité: ***la négociation.***

- 
- Parier sur la promotion des solutions négociées, c'est adhérer à l'idée qu'une décision prise en commun sera mieux appliquée et débouchera sur une meilleure efficacité.
  - Négocier, c'est trouver ensemble la meilleure décision capable de susciter une bonne qualité d'adhésion de la part des négociateurs.
  - Pour négocier, il faut avoir suffisamment confiance en soi pour avoir confiance dans les autres et accepter ainsi de mettre en valeur des solutions négociées

## Chasser les idées fausses

- Négocier, c'est une affaire d'instinct, d'intuition, ça ne s'apprend pas
- Aboutir à un compromis, c'est perdre, c'est échouer parce qu'on n'a pas pu l'emporter
- Négocier, c'est utiliser un rapport de force pour aboutir à ses fins
- Négocier, c'est perdre du temps en discussion et en paroles
- Pour réussir dans une négociation, il faut s'imposer d'entrée, faire valoir sa proposition, la justifier et la défendre avec insistance.

- 
- La négociation la plus efficace est celle où l'on réussit à ruser habilement et à convaincre l'autre sans qu'il s'en aperçoive.
  - Il ne doit y avoir aucune tension au cours d'une négociation. L'aspect émotionnel doit être gommé.
  - Négociateur, c'est accepter d'aboutir à quelque chose qu'on n'avait pas prévu pour faire plaisir à l'autre.
  - Il y a toujours une part de comédie et de chantage dans une négociation.
  - Les meilleurs négociateurs sont ceux qui sont capables de changer d'idées selon les circonstances.

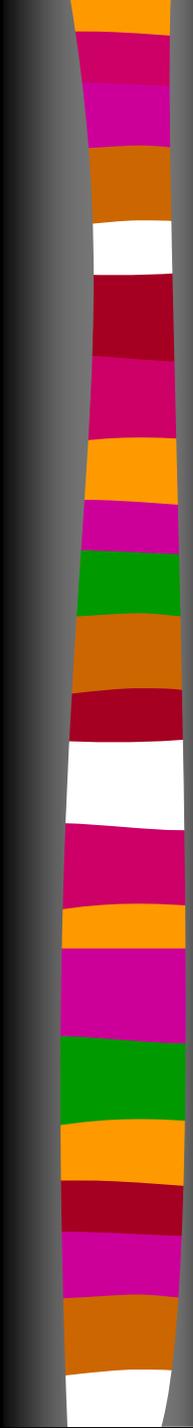


# Les exigences de la négociation

- Accepter de participer à un échange en vue de défendre ses intérêts face à un interlocuteur
- Accepter l'enjeu : réussir ou échouer à des degrés divers
- Accepter un minimum de règles pour que la discussion soit loyale et imprégnée de tolérance
- Accepter de faire participer l'autre à une décision qui nous concerne nous aussi
- Accepter la tension qui s'instaure due au sort incertain de toute négociation
- Accepter le style (les excès, les insuffisances, le talent, la compétence, les habitudes et les convenances) de l'autre, cad accepter sa différence

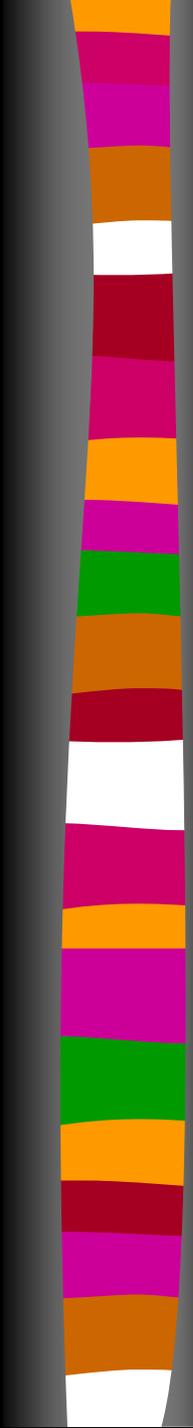
# Les arguments en faveur de la négociation

- ✦ C'est une pratique qui responsabilise les partenaires
- ✦ C'est un moyen de reconnaître du pouvoir à tout le monde
- ✦ C'est un apprentissage de la vie en société
- ✦ C'est une valeur liée à la tolérance , la différence acceptée
- ✦ C'est une façon de trouver une solution plus réaliste et sobre aux problèmes qui se posent collectivement
- ✦ C'est une garantie contre les excès de pouvoir et c'est le symbole de la démocratie
- ✦ C'est la garantie d'une saine compétition entre des forces, des pouvoirs non figés
- ✦ C'est la garantie de maintenir et de faire du dialogue l'outil de la vie en société
- ✦ C'est le moyen d'améliorer la qualité des décisions



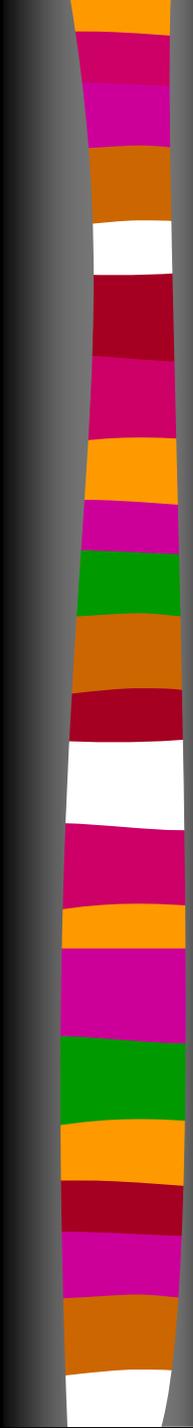
## Négociier ne s'improvise pas

Même s'il existe des négociateurs d'instinct, des solutions trouvées par hasard, la négociation reste pour l'essentiel une affaire de méthode, de réflexion, de stratégie.



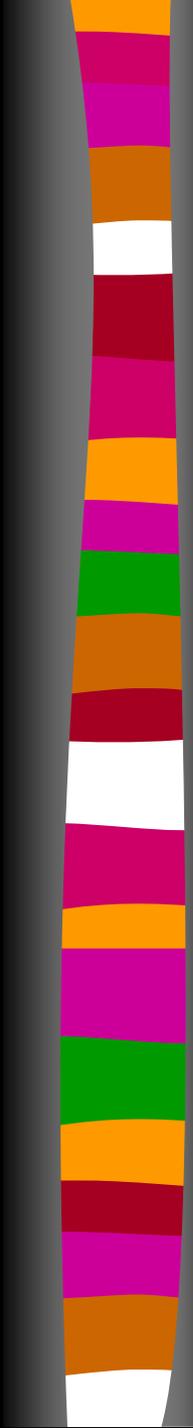
# Préparer une négociation

- S'informer
- Etablir des propositions claires
- Avoir une stratégie
- Trouver des arguments
- Penser au contrôle de soi
- Recadrer une négociation dans le contexte



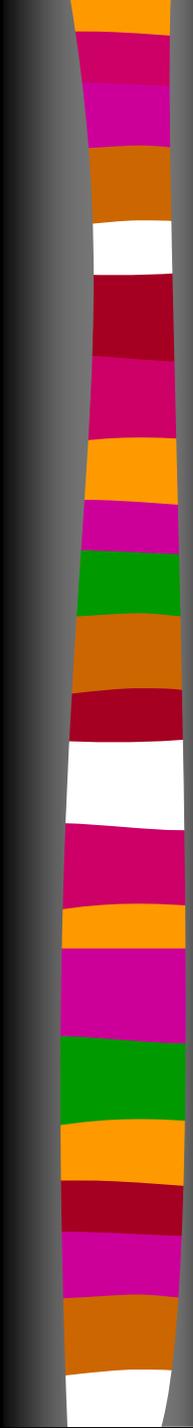
# S'informer

- Etre compétent
- Etudier le dossier
- Lire les documents
- Rechercher l'information
- S'informer sur les protagonistes
- connaître l'histoire des relations antérieures
- S'informer sur le contexte



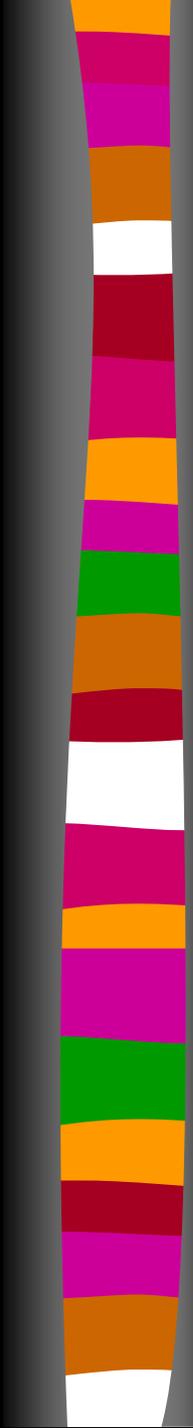
## Etablir des propositions claires

- Savoir ce que l'on veut, jusqu'où on peut aller
- Fixer une solution haute et une solution basse pour la négociation de type coopératif, connaître sa marge
- Chercher des concessions éventuelles, pour les négociations conflictuelles



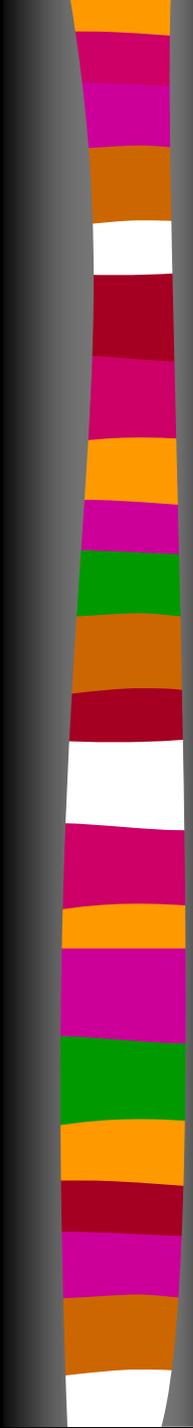
## Avoir une stratégie

- **Soit** attaquer d'entrée, poser des questions, commencer par des détails, régler l'essentiel, créer un conflit, créer la relation
- **Soit** attendre, contrôler, laisser venir et conclure par surprise ou par rapprochement



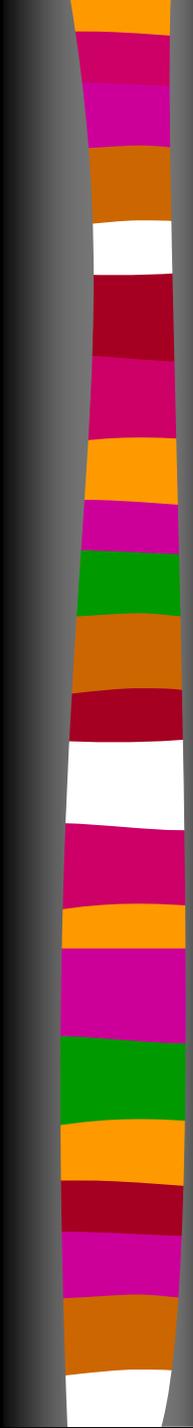
# Trouver des arguments

- Pour défendre son point de vue
- Pour réfléchir sur les objections : cela revient de façon prévisionnelle à lister les arguments prévisibles de l'autre façon à ne pas être surpris



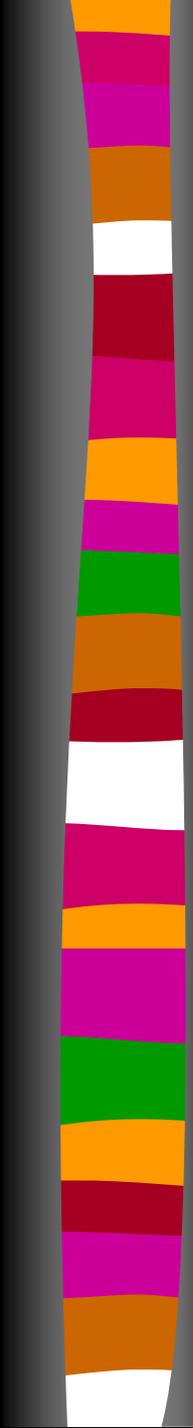
## Penser au contrôle de soi

- La négociation crée un stress comme toute épreuve ou compétition
- L'incertitude, le doute et l'inquiétude déstabilisent, crispent, rendent fébrile
- Le savoir, l'admettre, est le moyen fondamental pour mieux le supporter



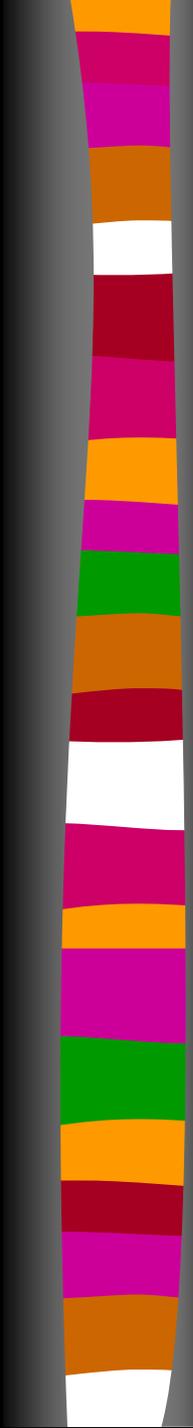
# Recadrer une négociation dans le contexte

- Apprendre à relativiser un résultat ou un échec par rapport à l'acquis, à la réalité présente, aux autres
- Se donner du temps pour réussir, prévoir des étapes
- Admettre la notion de **durée** vis-à-vis des perspectives de changement
- apprendre à réviser sa manière de s'y prendre quand les événements évoluent
- Accepter sa part de responsabilité dans les profits et les ratés de la communication dans la vie de tous les jours



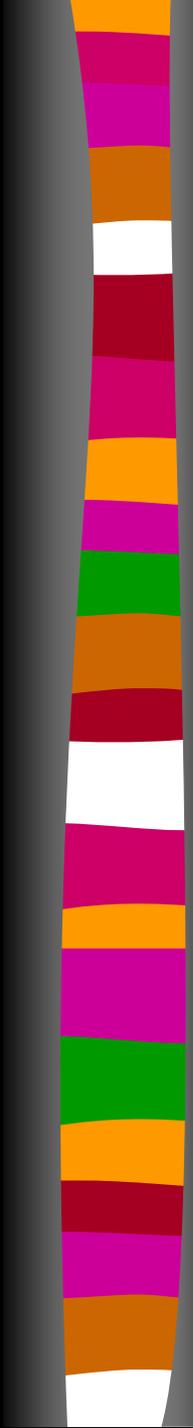
# Des comportements réglés sur l'empathie

- **L'empathie consiste à:**
  - réussir à s'immerger dans l'univers subjectif de l'interlocuteur
  - participer à son expérience personnelle
  - comprendre la signification de ses paroles dans la logique à lui
  - être sensible à ses réactions
  - rester indépendant sur le plan émotionnel tout en se concentrant sur le sens de ce qu'attend et veut dire l'interlocuteur
- **Ce n'est pas**
  - être bienveillant, influençable, mou, indécis, laxiste, indifférent, voir l'autre à travers soi, induire des réponses



## Les 10 priorités d'une conception constructive de la discussion

- 1- Préserver un dosage équitable de la répartition du temps de parole entre les protagonistes
- 2- Orienter son esprit dans le sens de « comprendre l'autre »
- 3 - Chercher à expliquer plutôt qu'à influencer
- 4 - Faire preuve d'une conception interactive et synergique de la confrontation
- 5 - S'engager à douter, voir accepter le changement d'opinion



## Les 10 priorités d'une conception constructive de la discussion (suite)

- 6 - La discussion constructive nécessite une régulation effective des échanges
- 7 - Discuter, c'est prendre et donner du plaisir
- 8 - La discussion constructive, c'est l'épreuve du miroir
- 9 - Discuter, c'est rencontrer une personne
- 10 - Construire, c'est produire quelque chose

# Le modèle de négociation constructive

C → 3C

Attitudes	Méthodes	Instruments
<p><b>AJUSTEMENT</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- volonté de s'informer et d'informer</li><li>- être disponible</li><li>- être tolérant</li><li>- volonté de comprendre l'autre</li><li>- être accessible</li><li>- être à l'écoute</li><li>- être capable de synthétiser</li></ul>	<p>↓</p> <p>CONSULTATION</p> <p>C</p> <p>↓</p>	<p>1. CONTACT C</p> <p>2. QUESTIONNEMENT Q</p> <p>3. REFORMULATION R</p>

## Attitudes

### ***ENGAGEMENT***

- oser affirmer
- être intelligent
- argumenter,  
réfuter
- mettre en  
évidence  
convergences  
et  
contradictions

## Méthodes

↓  
CONFRONTATION

C  
↓

## Instruments

4. PROPOSITION

**P**

5. DISCUSSION

**D**

## Attitudes

## Méthodes

## Instruments

### **ARRANGEMENT**

- rechercher les points d'accord
- confirmer les points non négociables
- viser le profil mutuel
- accepter une solution de rapprochement
- assurer le maintien ou/et le renforcement de la relation

↓  
CONCRETISATION

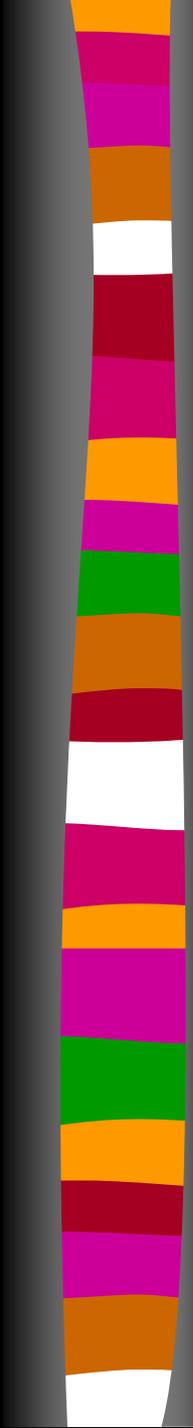
C

6. BILAN

**B**

7. DECOMPRESSIO

**D**

- 
- ✦ Ce modèle met en correspondance des données psychologiques (attitudes et comportements) et des données instrumentales (les outils tels que le questionnement, la reformulation, etc.)
  - ✦ Ce modèle psycho-méthodologique peut être pris en charge par le tenant du rapport de force (leader, responsable, coalition représentant le pouvoir) ou par les protagonistes (« invités » ou « demandeurs »).

# Le choix d'une stratégie directe ou indirecte

## conditions pour réussir avec le modèle 3 C

### Trois temps spécifiques

#### 1. CONSULTER

C

- Accepter d'échanger des informations, de poser des questions, d'entendre des réponses.

#### 2. CONFRONTER

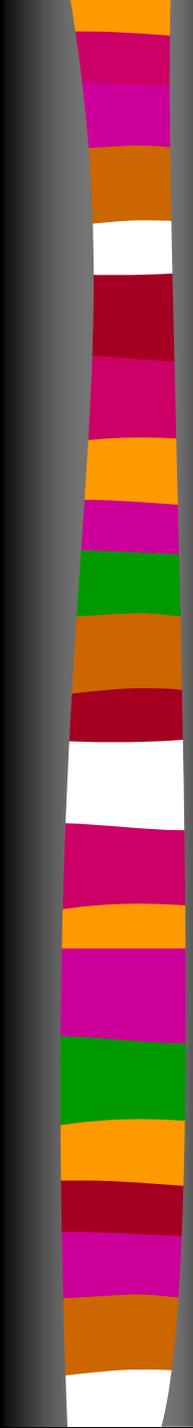
C

- Comparer des propositions, les argumenter; mettre à l'épreuve celles des autres.

#### 3. CONCILIER

C

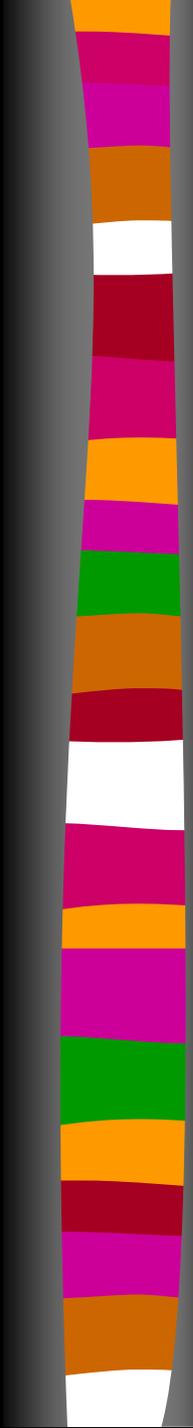
- Trouver le meilleur arrangement possible en cherchant à rapprocher les propositions ou en cherchant à en construire une nouvelle.



## Trois conditions indispensables

**PRENDRE**  
**PREVOIR**  
**MARQUER**

- **Prendre** l'initiative de faire respecter chronologiquement les trois étapes.
- **Prévoir** un budget temps pour chaque étape en fonction de la durée prévisible de la négociation.
- **Marquer** le passage des étapes par des changements dans le ton, les gestes, les attitudes.



## Trois types de comportements gagnants

### **EN CONSULTATION**

- Ecoute, calme, ouverture, attention, disponibilité.

### **EN CONFRONTATION**

- Détermination, assurance, précision, vivacité.

### **EN CONCILIATION**

- Confiance, rapprochement, mesure, coopération.

# Les stratégies du négociateurs

## Approche directe **DOMINATION**

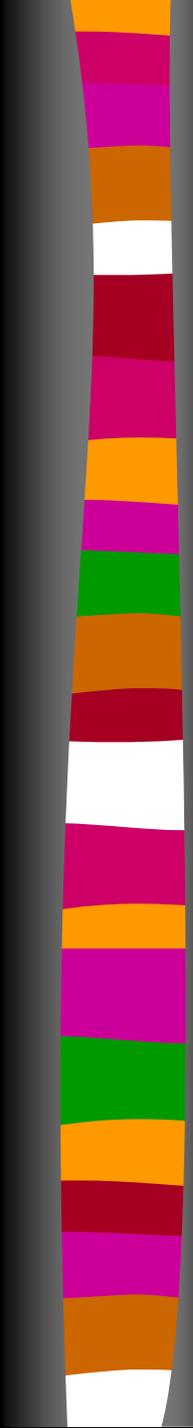
- **Met en avant**
- **Démontre pour s'imposer**

## Approche indirecte **CONTROLE**

- **Crée les conditions pour infléchir ou convertir en jouant le plus souvent avec le temps, les événements et les la participation volontaire ou involontaire du ou des autres protagonistes de la négociation**

# Les stratégies du négociateurs

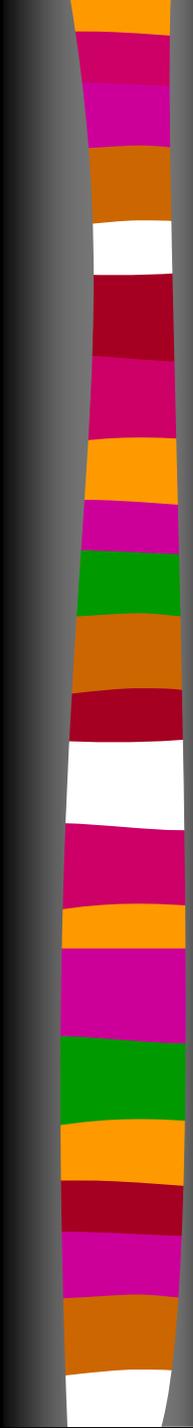
Approche directe	Approche indirecte
<ul style="list-style-type: none"><li>■ Energie</li><li>■ Détermination</li><li>■ Engagement</li><li>■ Ascendant</li><li>■ Clarté</li><li>■ Autorité</li><li>■ Démonstration/argumentation</li><li>■ Offensive</li><li>■ Transparence</li><li>■ “ Bille en tête ’,</li><li>■ S'imposer/imposer</li><li>■ Conclure/passé à l'acte</li><li>■ Faire des concessions</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ Tact, subtilité</li><li>■ Attentisme/prudence</li><li>■ Souplesse</li><li>■ Approche indirecte</li><li>■ Réserve, laisser venir</li><li>■ Ecoute calculée</li><li>■ Appui sur l'autre</li><li>■ Progression par détours</li><li>■ Approche par suggestions</li><li>■ Travail par dévoilements successifs</li><li>■ Contre-attaquer ou faire découvrir</li><li>■ Infléchir</li></ul>



## Principaux critères à « ausculter » avant de prendre toute décision stratégique pour mener la négociation

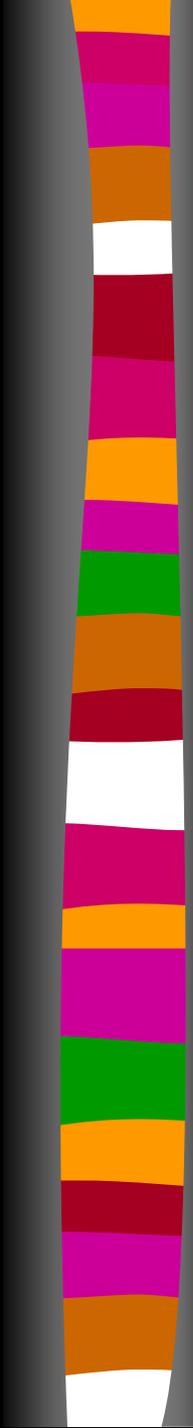
### Contrôler ou Foncer

- l'état du rapport de force
- la personnalité du négociateur
- la marge de manœuvre
- le temps dont on dispose
- l'expertise sur le sujet
- la qualité du résultat
- la connaissance du protagoniste
- l'enjeu
- le niveau de consistance personnelle



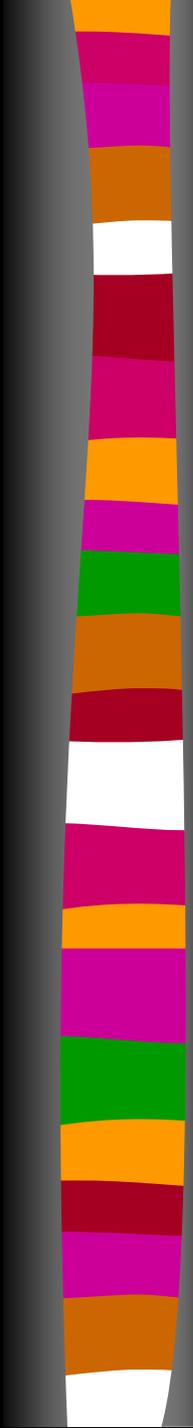
# Les tactiques qui découlent des stratégies

- Une fois opéré le choix de dominer ou contrôler, se pose la question de **l'organisation tactique**.
- La **compétence tactique** est une affaire d'ordre et de discipline de l'esprit, une affaire de contrôle de soi et de la situation
- si l'on accorde au mot **tactique**, le sens de **plan** ou d'un **canevas** de consignes au service d'une stratégie, et non simplement de « **trucs, coups ou combines** », on s'aperçoit que des schémas s'imposent, et découlent de la spécificité des approches directes ou indirectes.



## Le schéma tactique d'une stratégie d'engagement

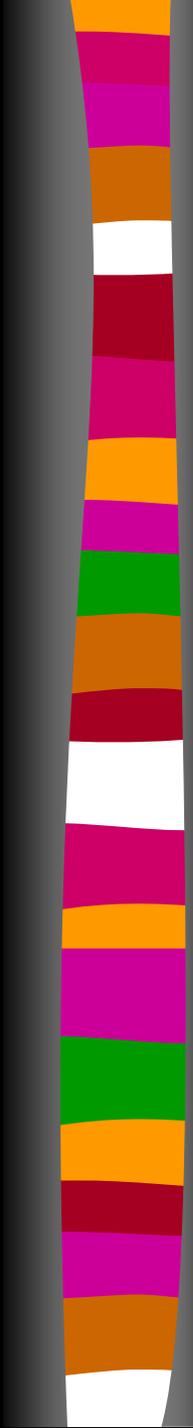
- 1- S'assurer de l'accord de l'interlocuteur pour voir traiter le principe qui englobe l'objet de la négociation**
- 2- Enoncer l'objectif recherché de façon affirmative en s'engageant**
- 3- Démontrer le bien fondé de l'objectif**
  - le poids des faits et des preuves
  - la démonstration par déduction
- 4- Prévoir et résister sur sa position**
- 5- Relativiser le projet (limites)**
- 6- Passer à l'acte et provoquer à la mise en œuvre**



# Le schéma tactique d'une stratégie de contrôle

Amener l'interlocuteur là où l'on veut en venir

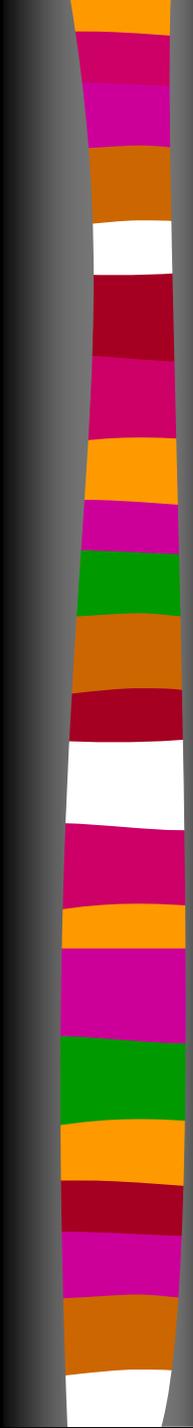
- Créer une situation d'intrigue d'emblée ou de diversion en rapport ambiguë avec l'objet de la négociation (dramatiser)
- Consulter l'interlocuteur selon un questionnement dirigé (pour qu'il se dévoile)
- Renverser les rôles en transformant le «demandé» en demandeur. Surveiller les questions, le stress. Il faut qu'une tension de dépendance apparaisse.
- Résoudre une 1ère fois la tension
- Aboutir de 2 façons: «accouchement» ou «contre-attaque»
- Verrouiller l'accord avec rapidité et nuance et le faire apparaître comme le résultat d'un processus participatif conduit en commun



# LA METHODE DE NEGOCIATION RAISONNEE

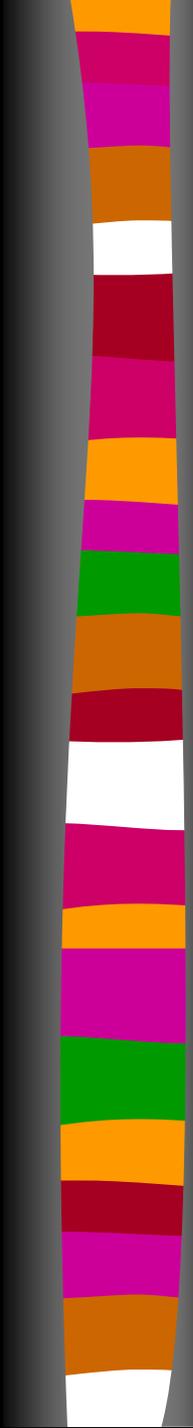
- Séparer les personnes du problème
- Prêter attention aux intérêts plutôt qu'aux positions
- Proposer de nombreuses options offrant un bénéfice mutuel
- Utiliser des critères d'évaluation objectifs

Fisher, Ury (1981)



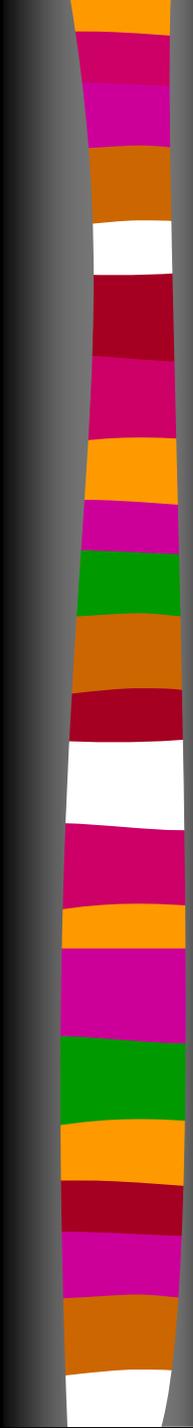
## SEPARER LES PERSONNES DU PROBLEME

- Les négociateurs sont d'abord des personnes
- chaque négociateur a deux intérêts :
  - la substance du problème ou le motif du désaccord
  - la relation avec l'autre partie



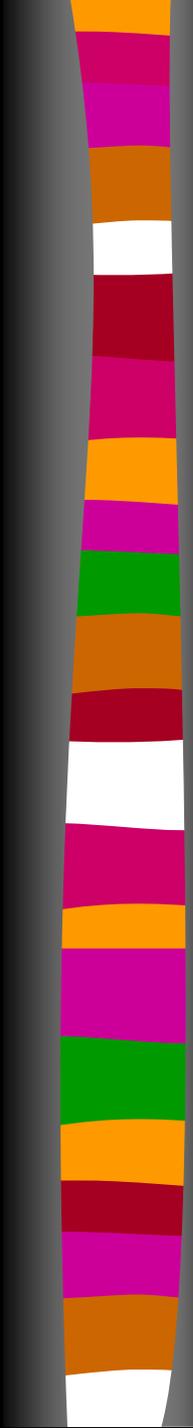
# COMMENT SEPARER LES PERSONNES DU PROBLEME ?

- ✦ Elargir sa perception
- ✦ Utiliser l'émotion
- ✦ Développer la communication
- ✦ Etablir une relation



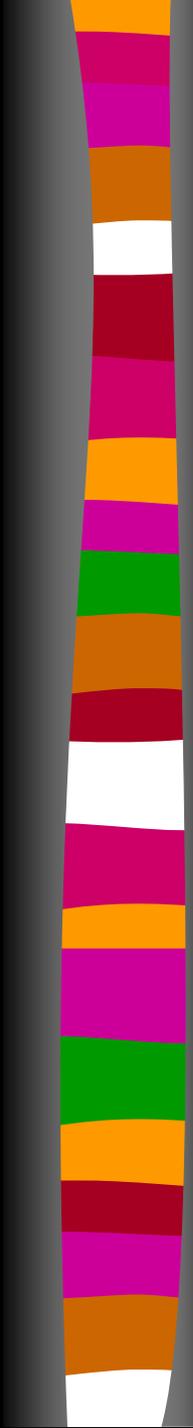
# PRETER ATTENTION AUX INTERETS PLUTOT QU'AUX POSITIONS

- ✦ Réconcilier les intérêts et non les positions
- ✦ Définir le problème à partir des intérêts
- ✦ Trouver les intérêts compatibles et partagés derrière des positions opposées



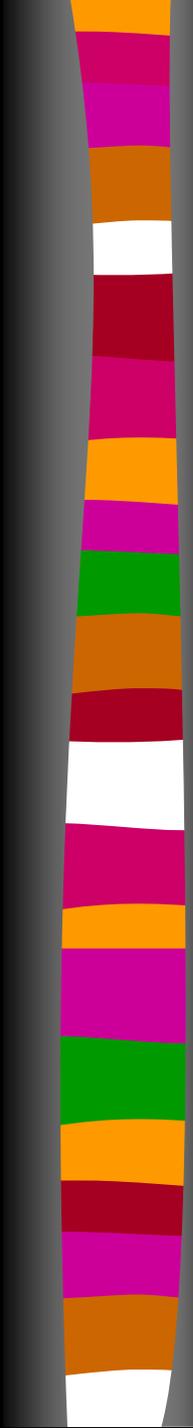
## COMMENT IDENTIFIER LES INTERETS DES POSITIONS

- ✦ Se demander : « pourquoi prennent-ils cette position? »
- ✦ Se demander: « pourquoi pas ? », examiner les alternatives de l'autre partie
- ✦ Prendre conscience des intérêts multiples de chaque partie



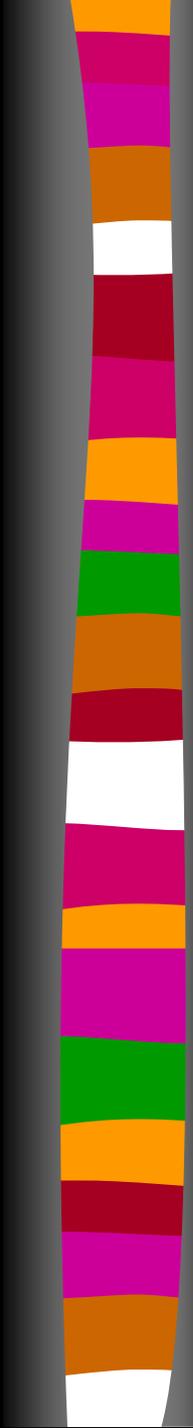
## LES DIFFERENTS INTERETS EN JEU

- Intérêts tangibles, intérêts d'ordre moral ou psychologique
- positions liées aux intérêts
- Perception des intérêts
- Les intérêts changent (par choix, par tactique, par circonstances)



## UTILISER DES CRITERES OBJECTIFS D'EVALUATION

- ✦ Normes professionnelles
- ✦ Coûts, valeur sur le marché
- ✦ Précédents
- ✦ Traitement légal
- ✦ Jugement scientifique



# LES SEPT REGLES D 'OR DE LA NEGOCIATION

- 1- Connaître l'autre et se faire connaître de l'autre**
- 2- Connaître ses propres options, alternatives, limites**
- 3- Déterminer ses intérêts réels, ceux de l'autre partie**
- 4- Proposer à partir de critères objectifs et insister pour que l'autre partie en fasse autant**
- 5- Etre créatif, flexible et examiner de nombreuses options**
- 6- Ecouter, communiquer, et écouter encore**
- 7- Etablir une relation et respecter l'autre partie**