



Quand on évoque la négociation, beaucoup d'entre nous pensent spontanément à des situations de vente, de conflit, de persuasion. Négociier équivaldrait à convaincre, dominer, manipuler, influencer, gagner ... ou perdre. Ces perceptions ont pour commun dénominateur la compétition et l'opposition entre les parties, la rencontre de deux ou plusieurs antagonismes.

Sans être totalement erronées, les approches compétitives de la négociation sont partielles et dangereuses. Premièrement, elles génèrent les comportements qu'elles sous-tendent : ayez foi en la compétition, la compétition vous obtiendrez. Deuxièmement, elles limitent la perception des opportunités de coopération et brident le champ des solutions qui est initialement infini. Ce faisant, elles mettent à mal la performance objective des négociateurs qui peinent à atteindre leur but premier : l'obtention d'un accord pleinement satisfaisant.

La gestion du processus de négociation et son résultat a un impact sur la façon dont vous vous percevez, sur le futur de vos relations personnelles et professionnelles et sur votre succès dans la vie. Il s'agit d'une compétence essentielle à acquérir ou à développer. Or, si la négociation n'est pas nécessairement une compétition, qu'est-ce que c'est ? Que négocie-t-on, avec qui, pourquoi et comment ?

Négociier quoi ?

Tous les sujets sont matière à négociation : la vente ou l'achat d'un bien, le salaire, les conditions de recrutement, de travail ou de licenciement, un contrat, une fusion, un gouvernement, un divorce, ... Autant d'exemples classiques qui nous viennent à l'esprit quand nous pensons négociation. Mais nous négocions aussi lorsque nous développons de nouveaux projets, lors de la création d'une entreprise ou, plus quotidiennement, pour choisir un resto, une destination de vacances ou pour s'accorder sur l'éducation à donner à nos enfants.

... et avec qui ?

Avec tout le monde : proches, amis, voisins, collègues, étrangers, supérieurs, partenaires, clients, fournisseurs. La liste est infinie. Il n'existe aucune relation qui ne soit susceptible, à un moment ou à un autre, de recourir à cette forme bien particulière de discussion qu'est la négociation.

Pour résoudre une divergence d'intérêts. Pour s'accorder sur différents points de vue. Pour rencontrer les objectifs explicites, et plus souvent implicites, des personnes impliquées. Fondamentalement, nous optons pour la négociation quand elle nous apparaît comme une stratégie potentiellement plus optimale et satisfaisante que le recours à d'autres modes de gestion des divergences (ex : application stricte de règles ou de lois, conflit ouvert ou agression, implication d'une instance supérieure de décision).

En outre, les occasions de négocier ne cessent de se multiplier, se laisser dicter une décision est de plus en plus rare, la participation et la concertation sont à l'évidence les modèles les plus



performants et ont une influence sur le niveau d'efficacité final.

On négocie souvent mal ...

Mal, souvent très mal. Le processus de négociation est largement malmené. Soit parce que les individus n'en maîtrisent pas toutes les ficelles, le pratiquent intuitivement, sans expertise et sans préparation. Soit, parce que plus simplement les négociations ne sont pas reconnues comme telles ou, comme nous l'avons déjà dit, sont foncièrement biaisées par la compétition.

Ces biais dans la gestion du processus engendrent plusieurs risques. D'une part, les situations ainsi gérées laissent les personnes mécontentes, épuisées ou brouillées les unes avec les autres quand ce n'est pas les trois à la fois. D'autre part, les accords pris dans ce contexte sont « fragiles », susceptibles de révision voire de rétractation, leur concrétisation ne se fera pas sans mal.

Les ingrédients d'une négociation réussie ?

Même s'il existe des incontournables, négocier efficacement ne relève pas de trucs et astuces applicables de façon automatisée à toutes les situations. Négocier efficacement, c'est être motivé et capable d'analyser objectivement une situation, tenir compte de la structure ainsi que du contexte de discussion et faire preuve de flexibilité.

Parce que la négociation est une activité humaine, sa maîtrise passe forcément par la compréhension des phénomènes psychologiques qui modulent le comportement des personnes impliquées. Nous l'avons dit, négocier implique autant la coopération que la compétition. De la même manière, les motivations poursuivies par les individus ne se résument pratiquement jamais à la simple recherche du gain économique. Le comportement des personnes est, aussi, moins rationnellement déterminé que ce que nous ne voudrions le croire : biais de jugement et émotions sont matière courante en négociation. Enfin, des caractéristiques individuelles, telles que le genre ou l'origine culturelle, ont une influence non négligeable sur le déroulement des discussions.

Pour aller plus loin : [Psychologie de la négociation, S. Demoulin, Ed Mardaga 2014](#)

*Article co-élaboré avec Stéphanie Demoulin et
publié dans L'Echo le 04/09/2014*

Sur le même sujet sur ce site:

[Que signifie négociier ?](#)

[Les incontournables en négociation](#)

[La négociation, compétition ou coopération ?](#)

[Négocier la négociation](#)

[Impact de la négociation sur le futur de la relation](#)

[Le compromis, la panacée ?](#)



[La négociation sociale en entreprise](#)
[Au terme d'une négociation, le diable se cache dans les détails](#)