

François Delivré

LE POUVOIR DE NÉGOCIER

S'AFFRONTER SANS VIOLENCE

3e édition

 INTERÉDITIONS

Retrouvez tous nos ouvrages sur le site :
<https://www.dunod.com>

Illustration de couverture : © eamesBot – Shutterstock

© InterÉditions, nouvelle présentation, avril 2022
© 1999, 2003, 2013 InterÉditions, Malakoff
InterÉditions est une marque de Dunod Éditeur,
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

EAN 9782729622978

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

<i>Les fondements de la négociation</i>	VI
<i>Introduction</i>	1
Le négociateur	1
Que signifie « gagner » en négociation ?	2
Le négociateur peut-il avoir une éthique ?	4
Finalités et forme de la troisième édition	5
Peut-on apprendre à négocier ?	6

PREMIÈRE PARTIE

LA PERSONNALITÉ DU NÉGOCIATEUR

1. <i>L'estime de soi et l'estime de l'autre</i>	11
Les positions de vie	11
Choisir sa vie : une détermination personnelle	13
Les niveaux des positions de vie	15
Les scénarios personnels	17
Le stress	19
Quand les positions de vie se rencontrent	20
L'usage du « + + » en négociation	22
L'estime de soi	22
L'estime de l'autre	23
2. <i>Mettre l'Adulte aux commandes</i>	28
Qu'est-ce que l'analyse transactionnelle ?	28
Les états du moi	31
L'« adulte aux commandes »	34
Les impasses intérieures	36
Les faiblesses de l'adulte	37
3. <i>Les contrats secrets : la symbiose</i>	39
La symbiose et les invitations symbiotiques	41
Le conflit de rupture symbiotique	42
Le conflit de refus symbiotique	43
La compétition symbiotique	43
Un conflit sain : le conflit adulte-adulte	44
4. <i>Maturité et autonomie du négociateur</i>	46
Une incontournable dépendance	46
Dépendance... ..	47
... Et contre-dépendance	48

Indépendance...	49
... Et interdépendance	50
La maturité...	51
... Et le chemin de l'autonomie	52
5. Les bagages du négociateur : croyances, méthodes et vieux sentiments	54
Les croyances héritées du passé : le parent structural	54
Les méthodes et les apprentissages : l'adulte structural	55
Les sentiments anciens : l'enfant structural	56
Les poids du pae dans la personnalité : la structuration interne du psychisme	57
6. Les signatures psychologiques : le modèle PCM en négociation	59
La PCM, une façon privilégiée de communiquer	59
Les six portes de la perception du monde	62
Les canaux de communication	63
Le persévérant : se dévouer, exiger la perfection en étant soi-même parfait	65
Le rêveur : imaginer, ne pas s'aventurer, paraître calme	67
Le promoteur : être charmeur, adaptable, à l'affut, se montrer fort .	69
Le travaillomane : être organisé, logique, responsable, parfait	70
Le rebelle : bouger, rire, créer, faire des efforts	72
L'empathique : être chaleureux, vivre avec ses sens, faire plaisir	74
L'immeuble de la personnalité	75
La PCM et le stress	76
Utiliser le modèle PCM en négociation	78
7. Les trois identités du négociateur	82
L'identité personnelle	83
L'identité culturelle	83
L'identité institutionnelle et la souveraineté du négociateur	84
Un danger : l'ivresse institutionnelle	86

DEUXIÈME PARTIE

LES FONDEMENTS DE LA NÉGOCIATION

8. La logique de la négociation	91
Les raisons d'être de la négociation : la satisfaction des besoins	91
La négociation : s'affronter sans violence	92
Besoins, ressources et intentions :	
les trois composantes de la négociation	94
Les besoins fondamentaux mis en jeu par la négociation	95
Les besoins qui en transcendent d'autres : les enjeux	96
Les ressources	97
Les intentions relationnelles	98
Seconde définition de la négociation	100
Enjeux et objectifs	100

Les points de rupture en négociation	102
Les conditions requises pour que la négociation existe	102
9. « Pouvoir sur » et « pouvoir pour »	104
Quelques idées sur le pouvoir	104
Une définition du pouvoir	105
« Pouvoir sur » et « pouvoir pour »	106
Pouvoir de l'incertitude et pouvoir contractuel	108
Le pouvoir donné à l'autre	109

TROISIÈME PARTIE

LE DÉROULEMENT DE LA NÉGOCIATION

10. <i>Les temps de la négociation</i>	115
Besoin de reconnaissance du négociateur	115
La structuration du temps relationnel	116
Gérer le temps relationnel	119
11. <i>Moi, l'autre, le contrat : le triangle de la négociation</i>	121
Moi, l'autre	121
Le triangle de la négociation	122
« Processus », « contenu » et triangle de la négociation	126
12. <i>Préparer la négociation</i>	128
L'objectif, ce rêve limité	128
Ne pas lâcher la proie pour l'ombre	131
Connaître le réel	132
Préparer la négociation zone par zone	133
Définir une stratégie	134
Fourbir l'argumentaire	136
13. <i>Entamer la négociation</i>	139
Les premiers contacts	139
Négocier la négociation	139
Élaborer une perception commune	140
Négocier en groupe	143
14. <i>Conduire la négociation</i>	146
Moi et mes intérêts	146
L'autre et ses intérêts	148
Le recadrage et le traitement des objections	149
Demander, proposer, accepter, refuser, marchander	151
Concéder?	154
Envisager les problèmes techniques	155
Gérer la relation, communiquer, métacommuniquer	156
15. <i>Conclure la négociation</i>	159
Signer le contrat	159
Les inquiétudes et les espérances	160

Les difficultés au moment de la signature	160
Les garanties	161
16. <i>Après la négociation</i>	163
Le retour à la maison	163
Les positions de vie finales	164
17. <i>Lorsque la négociation échoue</i>	166
Savoir envisager l'échec	166
Rompre ou se séparer	167
Prendre la décision de se séparer	167
Le processus de séparation, un deuil psychologique	167
Annoncer la séparation	169

QUATRIÈME PARTIE

LES TRIBULATIONS DU NÉGOCIATEUR

18. <i>Les escarmouches relationnelles</i>	175
Les incidents relationnels	175
Les états du moi au niveau comportemental	175
Les transactions et les lois transactionnelles	179
Les transactions croisées	181
19. <i>Jeux de pouvoir</i>	184
Le processus du jeu de pouvoir	185
Quelques tactiques de « pouvoir sur »	186
Une typologie des jeux de pouvoir	187
Le « + + » face aux jeux de pouvoir	190
20. <i>Les manipulations</i>	193
Un exemple de manipulation	193
Qu'est-ce qu'un manipulateur ?	194
Les mécanismes de la manipulation	195
Les tactiques de la manipulation	196
La manipulation d'un groupe	197
L'éthique en jeu	198
Ne pas manipuler	198
Refuser d'être manipulé	199
Quand le manipulateur échoue	199
Manipulations des états du moi et exemple de parades	200
21. <i>Les jeux psychologiques en négociation</i>	204
Qu'est-ce qu'un jeu psychologique ?	204
Une première approche des jeux psychologiques	206
Une seconde approche des jeux psychologiques	207
Jeux psychologiques, jeux de pouvoir et manipulations	210
L'origine des jeux	211
Les deux types de joueurs : pointes favorites et pointes instables .	212
Quelques jeux psychologiques en négociation	214

Ne pas entrer dans les jeux	214
Les médiations	215
Sortir des jeux	215
22. <i>Quand l'autre ne répond pas...</i>	218
Une situation désagréable	218
Redéfinir	219
Les transactions tangentes et bloquantes	220
Comment traiter une redéfinition?	221
Position haute et position basse	222

CINQUIÈME PARTIE

LA NÉGOCIATION AU QUOTIDIEN

23. <i>Les petites négociations</i>	227
Les caractéristiques des petites négociations	227
Repérer les invitations symbiotiques et y faire face	229
Poser des demandes claires	231
Donner sa place au refus et assumer la solitude	232
Éviter le sauvetage	233
Exprimer le négatif ou le difficile	235
Les petits contrats	236
24. <i>Pour ne pas désespérer face à la violence...</i>	239
Le grand désarroi du négociateur	239
L'oiseau Raja	239
Annexe 1. <i>Vade-mecum du négociateur</i>	247
Annexe 2. <i>Cheminement de l'auteur</i>	251
Annexe 3. <i>Compléments d'Analyse Transactionnelle</i>	253
L'AT, idéologie et science humaine	253
Difficultés théoriques du modèle des États du moi	254
Trois niveaux d'États du moi : le modèle SIC	255
Annexe 4. <i>Besoins</i>	261
Annexe 5. <i>Ressources</i>	265
<i>Glossaire</i>	267
<i>Bibliographie</i>	275
<i>Remerciements</i>	281

Introduction

*L'humanité consiste en cet art magnifique et fragile d'inventer
patiemment les moyens et les raisons de sortir de la violence.*

Louis Roussel
La Famille incertaine

LE NÉGOCIATEUR

La particularité de cet ouvrage est de s'adresser à la *personne* des négociateurs. À côté des aspects méthodologiques de la négociation, qui ont été largement étudiés et que cet ouvrage aborde parfois sous un nouveau jour, existent en effet des dynamiques individuelles issues de la personnalité même des négociateurs, de leurs sentiments, de leur logique propre, et ceux-ci influencent l'issue des discussions.

Prenons ainsi le thème du choix de coopération ou non-coopération couramment étudié au niveau théorique : le « dilemme des prisonniers ». Deux hommes soupçonnés d'avoir commis ensemble un crime sont arrêtés et placés par la police dans des cellules séparées. La police n'a pas de preuve et cherche à faire avouer au moins l'un des deux suspects en leur présentant le marché suivant : si l'un avoue et que l'autre n'avoue pas, celui qui aura avoué sera libéré tandis que l'autre sera mis en prison pour cinq ans. Si les deux avouent, ils seront tous deux incarcérés pour quatre ans. Si les deux gardent le silence, ils subiront, faute de preuve pour les condamner, une peine d'un an pour simple refus d'obtempérer à la force publique. La théorie montre qu'ils ont tous deux intérêt à se taire. Mais quelle réalité humaine correspond à ce cas d'école ? De multiples autres considérations interviennent sur la paille humide du cachot où se trouvent nos deux lascars et chacun fait son choix en fonction bien sûr de ses capacités logiques, mais aussi de facteurs personnels tels que son niveau de stress, ses croyances et ses sentiments.

Le négociateur est un être humain fait de chair et de sang, certes détenteur de capacités d'analyse et de calcul, mais aussi d'une certaine façon de percevoir les autres, lui-même et la vie. Il possède aussi toujours une parcelle de ce qui fait la spécificité des êtres humains : la liberté d'accepter ou de refuser, la capacité de proposer, la possibilité de se séparer physiquement (partir) ou au moins psychologiquement (prendre de la distance relationnelle). En écrivant ceci, je rebondis sur le cas des prisons et relate une histoire, vraie cette fois, entendue il y a peu. Il s'agit de ce

prêtre retenu prisonnier vingt ans dans les geôles chinoises et qui vit un jour un représentant du régime de Pékin arriver dans sa cellule pour lui proposer de reprendre la direction d'un enseignement théologique. Notre prélat n'ignorait pas les raisons politiques qui poussaient le régime à agir ainsi, mais il demanda à négocier en posant quelques demandes* simples (dont celle de la possibilité de traduire les ouvrages théologiques étrangers). Les discussions durèrent trois ans — elles avaient lieu dans la cellule — et il eut finalement gain de cause.

La négociation, si elle est faite de théories et de pratiques complexes qui relèvent de nombreuses disciplines : commerce, technique, finances, droit, etc., se présente ainsi comme une affaire *d'hommes* en présence, chacun avec sa personnalité propre. Or, dans le domaine psychologique, des progrès fondamentaux ont été accomplis depuis quelques dizaines d'années par des écoles telles que l'Analyse Transactionnelle*, la Programmation Neuro-Linguistique*, la Systémique*, etc. Ces nouvelles théories peuvent apporter de puissants éclairages sur la façon d'œuvrer des négociateurs et j'ai dans ce livre privilégié les apports de l'Analyse Transactionnelle* (AT en abrégé) sur l'importance de laquelle insistent bien des auteurs. Peut-être ai-je même été trop loin puisque nombre des premières éditions utilisent ce livre comme une façon de « revisiter l'AT » et s'en servent comme d'un guide de développement personnel, en marge du sujet de la négociation.

QUE SIGNIFIE « GAGNER » EN NÉGOCIATION ?

Si nous ouvrons le *Petit Robert* au mot « gagner* », nous y trouvons un sens largement partagé par beaucoup, c'est-à-dire « être vainqueur » (par exemple gagner une guerre). Selon cette perception, pour que quelqu'un gagne, il faut qu'un autre perde. Ceux qui adoptent cette façon de voir appartiennent à deux familles : les premiers se placent d'emblée en position de défense, partent vaincus et estiment que de toute façon ils se feront posséder. « Je vais me faire avoir », disent-ils tout haut ou pensent-ils tout bas. À l'inverse, obsédés par le souci de ne pas « se faire avoir », les seconds cherchent d'emblée à faire passer l'autre par leurs fourches caudines en pensant : « C'est le premier qui tire qui l'emporte. » Les uns et les autres vivent le dilemme de la chouette (voir figure I.1) dont ils imitent le cri : « Ou je me fais avoir, ou je possède l'autre » (« Hou... Hou... »).

Mais le *Petit Robert* donne deux autres acceptions du mot gagner : s'assurer un profit matériel (par exemple gagner de l'argent) ou acquérir un avantage (par exemple gagner ses galons). Gagner prend alors un autre sens, qui sera adopté dans ce livre, à savoir *atteindre des objectifs explicitement fixés au départ*. La défaite de l'autre n'est plus un critère de réussite

1. Certains mots sont marqués d'un astérisque. Ils renvoient alors au glossaire situé en fin d'ouvrage. Selon l'usage, l'astérisque ne sera indiqué que lors de la première apparition du mot.

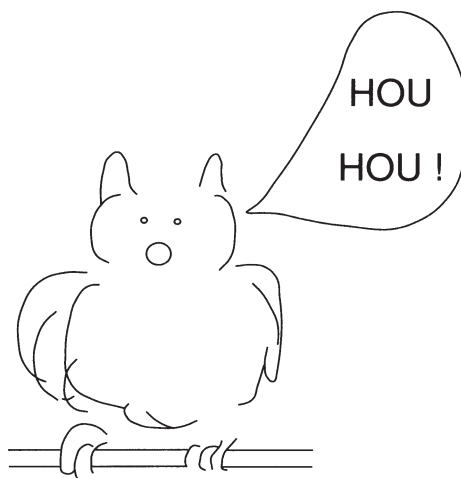


Figure I.1 *Le dilemme de la chouette :
ou je me fais avoir, ou je possède l'autre*

et le dilemme de la chouette disparaît, Pfuiiiit ! De ce point de vue, le monde des humains peut alors se diviser en trois catégories² :

- Les *gagnants* remplissent leur contrat entre le monde et eux-mêmes. Ils savent se fixer des objectifs et font en sorte de les atteindre.
- Les *perdants* n'atteignent pas les objectifs qu'ils s'étaient fixés. Les façons de perdre en négociation sont assez nombreuses, par exemple s'obstiner à demander à quelqu'un qui n'est pas disposé à donner ou bien ne pas définir ses objectifs (ce qui est une façon radicale de ne pas les atteindre), ou encore indisposer l'autre à un point tel qu'il vous flanque à la porte.
- Les *non-gagnants* atteignent partiellement leurs objectifs.

Un négociateur « gagnant » parvient à conclure le contrat raisonnable qu'il a en tête au départ, voire à en obtenir un plus fructueux lorsque le contexte est favorable. Un négociateur « perdant » ne sait pas à quoi il veut parvenir ou se débrouille pour ne pas y parvenir. Un négociateur « non-gagnant » joue l'accord minimal.

Pour atteindre ses objectifs, le gagnant dispose d'une ressource essentielle : il sait ce qu'il fera s'il échoue (position de gagnant-séparant). Il

2. Je me suis inspiré pour cette distinction de la pensée d'Eric Berne dans *Que dites-vous après avoir dit bonjour?* Voir la bibliographie. Notons que l'attitude de « gagnant » n'est pas obligatoirement éthique au sus du paragraphe suivant. L'objectif visé peut en effet n'être pas respectueux d'autrui... ou de soi-même.

est possible, disait Berne, de distinguer en quelques minutes, en arrivant dans une salle, les gagnants des perdants :

Le gagnant sait ce qu'il fera s'il perd, mais il n'en parle pas. Le perdant ne sait pas ce qu'il fera s'il perd, mais parle de ce qu'il fera s'il gagne.

Eric Berne

Fisher et Ury³ adoptent cette vision des choses lorsqu'ils recommandent au négociateur de se bâtir dès le départ une MESORE (MEilleure Solution de REpli) afin de ne pas être pris au dépourvu lorsque l'autre dispose d'atouts importants. D'expérience, cette attitude paradoxale qui consiste à prévoir ce que l'on fera en cas d'échec est un facteur considérable de réussite.

LE NÉGOCIATEUR PEUT-IL AVOIR UNE ÉTHIQUE ?

Avoir une éthique, c'est disposer d'un code de valeurs qui fait que l'on s'autorise et s'interdit un certain nombre d'actes et que l'on demande à autrui de faire de même. Si nous suivons la pensée du philosophe allemand Max Weber, une distinction doit cependant d'emblée être faite entre l'*éthique de valeurs* et l'*éthique de responsabilités*. La première ne s'occupe que des principes sans se soucier des conséquences pratiques de leur application. La seconde au contraire, sans renoncer aux principes, est avant tout soucieuse de la portée concrète des actes qu'ils inspirent : à quoi bon une négociation vertueuse si elle conduit à des solutions irréalistes ? Aussi exige-t-elle que l'on mesure les conséquences à long terme des décisions et qu'on n'aille pas risquer un mal par amour du bien.

Sur le plan des principes, tout un chacun professe publiquement en règle générale que construire vaut mieux que détruire, que satisfaire ses besoins sans recourir à la violence vaut mieux qu'exercer cette violence et qu'arriver à ses fins par la négociation en respectant la liberté d'autrui vaut mieux qu'obtenir satisfaction par la manipulation. Mais les négociateurs qui souhaitent respecter de telles valeurs morales peuvent-ils rester efficaces ? De façon contradictoire, une opinion aussi répandue que la précédente estime que c'est en fait une faiblesse pour un négociateur que d'adopter des comportements de non-violence et de non-manipulation, car on ne sait pas si l'autre va les respecter de son côté.

Cet ouvrage vise entre autres à sortir de l'impasse que constitue cette contradiction. Il est fondé sur des valeurs de respect de soi-même et des autres et propose une approche qui permet à un négociateur de mettre en œuvre ces valeurs de façon concrète.

Le respect de soi-même et des autres correspond à l'état « OK » de l'Analyse Transactionnelle. L'expression OK vient de l'américain *Zero* (O)

3. Fisher et Ury, *Comment réussir une négociation*, voir la bibliographie.

Killed (K) employée par les pilotes de l'US Navy lors de leurs retours de mission sans perte de pilote. Dans une relation OK, personne n'est tué, ni dévalorisé, ni méprisé. L'éthique de cet ouvrage postule que l'un des buts essentiels de la vie est le développement de la personne humaine. Tout être humain est par essence digne de respect et s'il adopte des comportements dangereux, retors ou pervers, l'option est de s'en protéger et non d'adopter à son tour ces mêmes comportements. L'être humain dispose en toute situation d'une marge de liberté et d'autonomie. En corollaire, il est responsable de ses actes et son entourage est en droit d'attendre qu'il prenne cette responsabilité.

FINALITÉS ET FORME DE LA TROISIÈME ÉDITION

Cet ouvrage s'adresse aux lecteurs qui désirent devenir des « gagnants » de la négociation. Il a pour but essentiel de leur permettre d'identifier leurs ressources propres, mais aussi de les inviter à prendre la responsabilité⁴ de l'éthique qu'ils mettent en œuvre.

Dans une première partie, « La personnalité du négociateur », nous nous centrerons sur les aspects de psychologie personnelle. La seconde partie, intitulée « Les fondements de la négociation », traitera de la situation même de négociation. Nous serons alors en mesure de suivre pas à pas les négociations professionnelles et sociales dans une troisième partie, « Le déroulement de la négociation », plus spécialement rédigée pour les praticiens de la négociation en milieu professionnel. Les vicissitudes du négociateur feront l'objet d'une quatrième partie, « Les tribulations du négociateur » et une ultime partie intitulée « La négociation au quotidien » sera consacrée à la négociation en famille, en couple et entre amis. Enfin, métaphore oblige, la finale comportera un conte sur la négociation (l'Oiseau Raja) pour ne pas désespérer face à la violence.

La première édition de ce livre a été publiée voici presque dix ans et je me réjouis de l'actualité renouvelée de cet ouvrage, comme s'il n'avait pris que peu de rides avec toutes ces années.

Cette troisième édition se trouve enrichie de plusieurs apports :

- tout d'abord, la mise à jour de l'édition précédente qui est minime : le vocabulaire et quelques exemples supplémentaires ;
- un nouveau chapitre intitulé « que faire lorsque l'autre ne répond pas », dans lequel le lecteur découvrira les subtilités des transactions de redéfinition ainsi que les positions hautes et basses
- une approche à la fois plus pragmatique et professionnelle du « vademecum du négociateur », qui tient compte de l'enseignement effectué pendant plusieurs années auprès de négociateurs internationaux.

4. De ce point de vue, un grand nombre d'électeurs français ont voté au second tour de l'élection présidentielle de 2002 selon une éthique « de responsabilité ».

L'approche dite «Analyse transactionnelle» reste le pivot théorique de cet ouvrage. Quel est le regard que j'y porte ? Pour avoir étudié de multiples autres approches, notamment dans le cadre de mon activité de coach, je continue de penser que l'AT offre un cadre théorique et pratique éminemment cohérent et solide. J'ai continué ainsi de me former durant toutes ces années, notamment auprès des analystes transactionnels Gilles Pellerin et Carlo Moïso. Le chapitre 2 présente la théorie de l'Analyse transactionnelle de façon plus complète que dans les précédentes éditions.

PEUT-ON APPRENDRE À NÉGOCIER ?

Certaines personnes se désespèrent de ne pas savoir négocier efficacement et se retranchent derrière leur manque d'expérience et leurs échecs. Le premier argument tombe si l'on considère qu'en matière de négociation tout un chacun s'est longuement entraîné avec ses parents pendant sa jeunesse. Ce n'est donc pas par manque d'expérience que l'on rencontre des difficultés à négocier, mais en raison des expériences malheureuses qui entraînent doutes et découragements. Tout le monde peut se perfectionner en tant que négociateur à condition de repérer les freins qui le bloquent (ce à quoi s'emploiera ce livre) et de savoir qu'un apprentissage, ou un réapprentissage, comprend plusieurs étapes. Nous allons les décrire grâce à l'analogie avec l'entraînement au tennis de Francis, le héros qui nous accompagnera au long de ce livre et dont nous suivrons les aventures de négociateur.

Francis, 35 ans, est chef de projet dans une société d'ingénierie de construction industrielle. Ce qui nous importe pour l'instant est de savoir qu'il joue depuis longtemps au tennis, assez mal je dois dire, car il a appris en autodidacte. Francis fait parfois de beaux coups, mais il ne sait pas très bien pourquoi. Il s'est résigné à ses points faibles sans avoir bien conscience des raisons pour lesquelles il rencontre parfois des difficultés. Cette première étape de l'apprentissage est celle de l'*incompétence inconsciente*. Au moment où débute son histoire, Francis vient de décider de s'inscrire à un cours de tennis, situation semblable à celle du négociateur qui ouvre ce livre.

Dure épreuve. Il se rend compte que sa façon de jouer jusqu'à présent est perfectible et que, s'il veut progresser, il lui faut réapprendre le coup droit et le revers, comment faire un engagement et comment monter au filet, toutes choses qu'il faisait parfois bien et parfois mal, mais qu'il faisait quand même. Francis sent le découragement l'envahir lorsque le moniteur lui révèle ses erreurs et ses manques et lui propose de nouveaux modes de jeu. Peut-être va-t-il abandonner l'entraînement car il réalise à présent que, s'il décide de changer, il lui faudra quitter ses vieilles habitudes pour progresser et qu'il sera peut-être même pour un temps moins habile que par le passé. Ce stade est celui de l'*incompétence consciente*. Que Francis veuille bien cependant considérer qu'il a déjà assez d'expérience pour limiter les dégâts dans les situations difficiles, en ayant temporairement recours, si