

ENTREPRISE

LIONEL BELLENGER

AVEC UN PLAN
D'AUTOFORMATION
ET DES EXERCICES
CORRIGÉS

Les fondamentaux de la Négociation



**Stratégies et tactiques
gagnantes**

..... SÉMINAIRES MUCCHIELLI

COLLECTION FORMATION PERMANENTE

esf
EDITEUR

LIONEL BELLENGER

Les fondamentaux de la Négociation

**Stratégies
et tactiques
gagnantes**

**esf**
ÉDITEUR

La collection Formation Permanente a été créée, en 1966, par Roger Mucchielli, agrégé de philosophie, docteur en médecine et docteur ès lettres en sociologie et psychologie. Elle est dirigée depuis 1981 par Lionel Bellenger, responsable pédagogique à HEC Executive Education et intervenant à l'école Polytechnique, par ailleurs fondateur et président de la société de conférences et formations IBEL.

Riche de plus de 200 titres, la collection Formation Permanente s'adresse à tous ceux qui s'intéressent à la psychologie sociale ou veulent concevoir eux-mêmes leur formation continue.

La formule originale des ouvrages permet à chacun de travailler sur les contenus théoriques et pratiques et d'effectuer en permanence son perfectionnement.

Véritable outil d'auto-formation, chaque titre est rédigé par un expert reconnu qui apporte au lecteur les éléments de réponse indispensables pour renforcer au quotidien ses compétences et ses savoir-faire.

Depuis 50 ans, le succès de la collection ne se dément pas, les ouvrages les plus célèbres étant régulièrement réédités et mis à jour par leurs auteurs.

Composition : Myriam Dutheil

© 2004, ESF éditeur
SAS Cognitia
20, rue d'Athènes
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr

4^e édition actualisée 2017



ISBN 978-2-7101-3287-5
ISSN 0768-2026

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 ou d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou 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.

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?

Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel.

Pour remplir au mieux ces missions, il est constitué de 3 parties :

1 – La première partie, « Comprendre les enjeux », vous apporte les éclairages indispensables pour :

- ✓ acquérir une vue d'ensemble de la thématique ;
- ✓ maîtriser la méthodologie ;
- ✓ et découvrir les outils appropriés.

2 – La deuxième partie, « Mettre en pratique », vous permet de vous entraîner et, grâce aux exercices proposés, d'approfondir et d'assimiler la thématique développée tout au long de l'ouvrage. Les corrigés, quant à eux, permettent de faire le point sur la progression engagée et d'entamer un travail de réflexion personnelle.

3 – La dernière partie, « Pour aller plus loin », vous propose :

- ✓ un programme de session de formation pour les professionnels qui souhaiteraient monter un stage de formation ;
- ✓ un lexique ;
- ✓ une bibliographie.

Pour profiter au mieux des ressources de cet ouvrage, l'auteur a conçu un plan d'autoformation personnalisé qui vous conduira, étape par étape, à la maîtrise du sujet traité. Ce plan d'autoformation se trouve page suivante.

Bien entendu, vous pouvez également choisir de découvrir cet ouvrage de façon habituelle, en vous appuyant sur la table des matières que vous trouverez en page 5.

Nous espérons que cet ouvrage vous rendra les meilleurs services dans vos activités professionnelles et personnelles. N'hésitez pas à nous écrire pour nous faire part de vos remarques, critiques et suggestions :

ESF éditeur – Service Lecteurs
20, rue d'Athènes
75009 Paris

Plan d'autoformation

- 1** Faire les exercices 1 et 2.
- 2** Lire le chapitre 1.
- 3** Effectuer l'exercice 3.
- 4** Lire le chapitre 2.
- 5** Faire l'exercice 4.
- 6** Lire le chapitre 3.
- 7** Lire le chapitre 4.
- 8** Effectuer les exercices 5, 6 et 7.
- 9** Lire le chapitre 5.
- 10** Faire l'exercice 8.
- 11** Faire les exercices 9 et 10.

Table des matières

Comment tirer le meilleur parti de cet ouvrage ?	3
---	---

Plan d'autoformation	4
-----------------------------------	---

1^{re} partie – Comprendre les enjeux

Introduction	9
---------------------------	---

Chapitre 1. Quelle idée nous faisons-nous de la négociation?	17
---	----

1. Discuter avant de négocier	18
-------------------------------------	----

2. La négociation omniprésente	24
--------------------------------------	----

3. Se faire une idée constructive de la négociation	29
---	----

Chapitre 2. Se préparer à négocier	35
---	----

1. Les préalables à la négociation	35
--	----

2. Les étapes de la préparation	40
---------------------------------------	----

3. Se lancer dans la consultation	49
---	----

4. Vouloir aboutir	62
--------------------------	----

Chapitre 3. Maîtriser les processus de la discussion	69
---	----

1. Discuter : une interaction complexe	71
--	----

2. Les quatre scénarios à risque	74
--	----

3. Les dix principes de la discussion constructive	89
--	----

Chapitre 4. Une méthode et une stratégie pour conduire une négociation	93
---	----

1. Le modèle 3C de la négociation constructive	94
--	----

2. Le choix d'une stratégie directe ou indirecte	103
--	-----

3. Les tactiques qui découlent de chaque stratégie	108
--	-----

4. Gérer sa marge de manœuvre	114
-------------------------------------	-----

5. Négocier en groupe	119
-----------------------------	-----

Chapitre 5. Développer une culture stratégique pour la négociation	125
---	-----

1. Réveiller le stratège qui sommeille en nous	126
--	-----

2. L'art de la manœuvre	133
-------------------------------	-----

3. La négociation conçue comme un combat	143
--	-----

4. La négociation comprise comme un jeu	151
---	-----

Conclusion	161
------------------	-----

2^e partie – Mettre en pratique

Exercice 1. Test : Quelle idée se fait-on de la négociation?	167
Exercice 2. Test : Savoir consulter	169
Exercice 3. Le cas Michel et André	171
Exercice 4. Renégocier un contrat	174
Exercice 5. Le cas Paris-Lyon	178
Exercice 6. Le cas Cluis	183
Exercice 7. Le cas Boudou	188
Exercice 8. Le cas 1684	193
Exercice 9. Le projet X	199
Exercice 10. La ceinture de sécurité	203
Corrigés des exercices	205

3^e partie – Pour aller plus loin

Programme d'un stage de formation	215
Lexique	219
Bibliographie	227

Première partie

COMPRENDRE LES ENJEUX

Introduction

*Ne négocions jamais avec nos peurs.
Mais n'ayons jamais peur de négocier.*

John F. Kennedy

La vie de tous les jours résonne des « bruits » de la négociation. Dans l'entreprise, le management par projet, la recherche de la performance, la pression concurrentielle, les relations sociales provoquent un recours incessant à la négociation. L'univers politique, la diplomatie internationale, les rapports avec les institutions, les jeux de pouvoir, la recherche de l'équilibre entre les communautés confèrent à la négociation une fonction quasi salvatrice pour les démocraties : c'est grâce aux négociateurs qu'on peut éviter les conflits, la violence et les guerres. Pour les choses ordinaires de la vie de tous les jours, quand nous endossons nos rôles sociaux de citoyen, consommateur, partenaire, parent, conjoint, on s'aperçoit que la qualité de nos rapports de proximité est largement régie par nos talents de négociateur. C'est qu'il s'agit d'exprimer nos attentes, faire valoir nos projets, défendre nos intérêts, tout comme s'opposer à des contraintes ou des pressions.

Quand la tendance est plutôt à chercher à s'entendre, à trouver des compromis, la volonté de négocier passe pour une vertu éthique. Négocier, c'est ouvrir le champ du partage des pouvoirs, tout du moins partiellement et en ce sens négocier s'impose comme l'emblème de la démocratie. Ce n'est pas pour autant, malheureusement, que la négociation, qui tend à devenir la clé des processus d'ajustement entre acteurs sociaux et économiques, fait l'objet d'un enseignement ou d'une éducation quelconque. Conséquence : les adultes sont livrés à eux-mêmes pour le pilotage de toutes les confrontations à risques et à enjeux.

En France, la négociation ne fait pas l'objet d'un enseignement académique. Au mieux dans les écoles de commerce, des cours de sensibilisation sont proposés, rarement dans les écoles d'ingénieurs. La formation continue offre des programmes d'initiation ou de perfectionnement. En consé-

quence, la plupart des « négociateurs » que nous sommes tous potentiellement sont des autodidactes. On apprend de façon empirique « sur le tas ». Résultat : on acquiert plutôt des habitudes bonnes ou mauvaises plutôt que des techniques. C'est souvent le caractère qui sert de guide et les réflexes nés de l'expérience qui font office de méthodes (« j'ai l'habitude de faire comme ça »).

Pas surprenant, dans ces conditions, que les négociations soient souvent laborieuses, voire agaçantes, si ce n'est pas stériles, même pour les habitués. Le sociologue Henry Vacquin juge ainsi sévèrement les pratiques de négociation sociale en France : « Dans l'entreprise, dans la gestion des rapports sociaux, la négociation était une affaire de poker menteur. Elle est devenue une fin en soi pratiquée comme un rituel simulacre¹. »

Il en va de même au plus haut niveau de la gouvernance internationale : « il n'est plus question de négocier pour négocier, nous voulons du concret »² déclarait en avril 2016 à Paris, Mahmoud Abbas, le président palestinien, en parlant d'un improbable accord de paix avec Israël.

La vie diplomatique n'échappe donc pas aux critiques des observateurs : la volonté de négocier, tout comme les pratiques de négociation, sont souvent brocardées. Après le sommet de Nice, en décembre 2000, les compétences de négociation des pays de l'Union européenne (UE) furent sérieusement mises à mal par les journalistes : pour les Danois ce fut un « fiasco » avec à la sortie « une solution minimale » (*Information*) ; pour les Belges, les chefs d'État se sont livrés à « des disputes de chiffonniers » (*Le Soir*) et ont joué « un coup de poker à grande échelle » (*De Standard*) ; pour les Finlandais, le sommet de Nice a encore montré que « plus un pays grogne, rouspète et joue des coudes, plus il a de chance de se faire entendre » (*Helsingin Sanomat*) ; enfin, les Hollandais soulignèrent que « les petits États qui se sentent brutalement mis au placard sont furieux » (*De Telegraph*). Bref, ce sommet de Nice restera comme un exemple où la moindre parcelle de pouvoir mise en cause tourne à la « négociation de marchands de tapis³ ».

En juin 2004, l'Europe élargie se dotait néanmoins d'une Constitution considérée comme une avancée historique. De tractations en ultimes formules de compromis, les négociateurs auront mis deux ans pour adopter un texte fondamental traitant des principes et des règles de la communauté élargie. Cette Constitution sera cette fois jugée « âprement négociée⁴ » par la

1. H. Vacquin, « Le trompe l'œil dans l'entreprise », in *Tout négocier : masques et vertiges des compromis*, ouvrage collectif, Paris, Autrement, 2000.

2. Mahmoud Abbas à Paris, *Libération*, 18 avril 2016.

3. Titre repris par *Libération*, 12 décembre 2000.

4. Titre repris par *Le Monde*, 21 juin 2004.

presse et les observateurs. « Tout le monde gagne », proclama le président irlandais en exercice de l'UE, Bertie Ahern.

En mars 2008, le président français Nicolas Sarkozy allait plus loin en poussant en avant un projet encore plus ambitieux : faire travailler ensemble les 27 États de l'Union européenne et 12 pays du sud de la Méditerranée. Face aux difficultés et aux résistances, il déclarait : « C'est difficile de faire l'Europe sans compromis, mais je ne pense pas qu'on puisse dire qu'on a renoncé à l'ambition du projet⁵. »

En 2015, au plus fort de la crise grecque, le nouveau président de la Commission Européenne, le luxembourgeois Jean-Claude Juncker, refusant le principe du non-effacement de la dette grecque, exercera de fortes pressions sur Athènes avant de commenter en des termes ambigus l'accord arraché avec le gouvernement Tsipras : « Je ne pense pas que les Grecs aient été humiliés et que les Européens aient perdu la face : il n'y a pas de perdant, ni de gagnant »⁶. Étonnant épilogue pour des négociations qui se sont étirées pendant des mois entre le leader d'Athènes, pourfendeur d'une Europe libérale, qui « négocie avec une grenade dégoupillée à la main », selon l'expression de Nicolas Barré⁷.

Nous voilà bien au cœur du problème des pratiques de négociation : faire en sorte que les protagonistes soient gagnants et particulièrement lorsque la négociation se déroule, comme c'est souvent le cas aujourd'hui, dans un contexte de changement. Négociateur intelligemment appelle une vraie lucidité et beaucoup de responsabilité : « Négociateur, c'est d'abord comprendre. Comprendre les freins à l'évolution, puis intégrer les raisons du blocage dans les solutions proposées. Ainsi, l'introduction des changements par la négociation évite les à-coups et ruptures déchirantes et traumatisantes⁸ », rappellent Michel Ghazal et Yves Halifa en parlant des négociations sociales en France.

Lucidité mais aussi responsabilité : « Si l'on veut que la négociation prime enfin sur la contestation systématique, il faut cesser de déresponsabiliser les adeptes de cette dernière », note Jean-Léon Vandoorne, directeur de la rédaction de l'*Usine Nouvelle*⁹.

De nombreuses voix s'élèvent pour demander qu'on fasse confiance à la négociation : « Qu'on nous laisse négocier », lançait aux gouvernants le

5. *Le Parisien*, 15 mars 2008.

6. France 2, *Journal de 20 heures*, 13 juillet 2015.

7. Nicolas Barré, éditorial des *Échos*, 20 juillet 2015.

8. M. Ghazal, Y. Halifa, *Circulez y'a rien à négocier : radioscopie d'un conflit*, Paris, Le Seuil, 1997.

9. « Grévistes : donner des chances à la négociation », éditorial, *L'Usine Nouvelle*, 26 juin 2003.

président de Saint-Gobain, Jean-Louis Beffa¹⁰, au nom d'une meilleure efficacité du dialogue social.

D'autres vont plus loin encore. En février 2003, Claude Viet, chef de la mission économique sur les mutations industrielles, a présenté au gouvernement ses conclusions : il faut créer une « culture de la négociation ». Il trouvait un écho chez l'ex-président du Centre des jeunes dirigeants (CJD) pour qui « rompre avec la démarche d'affrontement » rejoint aussi « l'instauration d'une culture de la négociation¹¹ ».

Les syndicalistes semblent acquis également à l'idée, comme l'exprimait le secrétaire général de la CGT, Bernard Thibault, au moment du débat sur la réforme Fillon (retraites) : « Le courage politique, c'est de négocier. » En juin 2004, au moment où les divergences avaient du mal à s'aplanir entre partenaires sociaux pour la négociation autour de l'assurance-maladie, l'ex-ministre Philippe Douste-Blazy rappelait cependant que « négocier, ce n'est pas renoncer ».

En 2007, François Chérèque déclarait : « Quand une réforme est inéluctable, il faut obtenir des contreparties¹². »

Dans les périodes difficiles, la négociation devient un exercice plus proche de l'épreuve de force que de la concertation. On en veut pour preuve la négociation sur l'âge de la retraite à l'automne 2011. En se montrant inflexible sur les 62 ans le gouvernement Fillon a pris le risque du conflit en ne laissant la porte ouverte qu'à des concessions sur la pénibilité du travail.

En 2016, c'est la négociation sur la loi travail portée par Myriam El Khomri qui va tourner au casse-tête pour le gouvernement Valls. Le Premier ministre en mode « moonwalk », alternera deux pas en avant, trois pas en arrière pour soutenir un texte largement désossé et finalement battra en retraite en choisissant la voie dérivée du 49.3. Grimaces des syndicats, fureur des dirigeants du Medef (Pierre Gattaz comparera les syndicalistes de la CGT à des « terroristes »¹³), tout cela pour « un projet de loi qui ne traite pas le vrai sujet, qui est le contrat de travail », déclarait avec lucidité Xavier Bertrand¹⁴ (Président de la région Hauts de France). Et qui plus est, pour des décisions qui n'offrent aucune garantie pour répondre à l'objectif de créer des emplois. D'où un fort sentiment de gaspillage.

Chacun se fait ainsi une certaine représentation de la négociation qui oscille toujours entre affrontement et coopération. Quand l'intellectuel de

10. J.-L. Beffa, interview au *Figaro*, 14 mai 2002.

11. Interview, *Courrier Cadres*, 30 avril 2003.

12. France Inter, 24 octobre 2007.

13. Déclaration au *Monde*, 30 mai 2016.

14. *Les Échos*, 21 mars 2016.

la diaspora palestinienne Elias Sanbar proclamait que « le droit à la patrie n'est pas négociable¹⁵ », que le président de Publicis à la réputation de vendeur hors pair et de grand séducteur, Maurice Lévy, affirme : « je n'aime pas les compromis¹⁶ » et qu'un chasseur de rabais témoigne à la une du *Parisien* : « Pendant les soldes, je négocie tout à mort¹⁷ ». Voilà qui confirme toutes les variations que l'on peut rencontrer quand il s'agit d'étudier les pratiques de la négociation.

Depuis 2008, la crise économique a même accentué cette tendance née avec l'avènement d'Internet : les Français ne veulent plus s'acquitter des prix « normaux ». Ils traquent et négocient les rabais. Selon *Le Monde*, « le marchandage serait devenu le symbole d'une nouvelle façon de consommer¹⁸ ».

C'est pourquoi cet ouvrage, traitant des fondamentaux de la négociation, proposera d'abord des réponses précises à la question : qu'est-ce que négocier ? Car il s'agit de bien s'entendre sur le sens même de l'idée de négocier. Ensuite, nous approfondirons tout ce qui relève de la préparation à la négociation. Les négociateurs expérimentés le confirment : la qualité de la préparation conditionne largement les échanges proprement dits et l'avancée vers les décisions.

Négocier, c'est inévitablement accepter la confrontation d'idées : la voie est étroite entre polémique et dialogue de sourds. Après avoir stigmatisé les dangers des scénarios à risques (passage en force, manipulation, etc.), nous établirons une charte de la discussion constructive, clé d'accès vers des possibilités d'accords acceptables et de bons compromis.

Enfin, négocier appelle une réelle intelligence des situations : il s'agit dans un contexte mouvant de construire un accord en naviguant entre partenariat et compétition, voire adversité. Les protagonistes de la négociation ont à la fois le souci de faire valoir leur intérêt et de prendre si possible en compte celui de l'autre (des autres). D'où un jeu « tactique » pacifique, mais parfois rugueux et plus ou moins stressant, pour déboucher sur une décision construite concrétisant les interactions argumentatives. Jeu ou combat, processus participatif d'élaboration en commun d'une solution acceptable, positive, gagnante, voire heureuse, la négociation réactualise les principes de « l'art de vaincre sans combattre » à la façon de Sun Tzu. Le bon esprit de la négociation est fait de tact, de finesse, d'habileté plutôt que de force, de violence, d'agression. En ce sens, la compétence de négociation participe d'une certaine culture stratégique : un pilotage intelligent qui, malgré les aspérités du contexte, fait progresser vers des objectifs au prix d'ajustements bien pen-

15. Interview, *L'Express*, 14 septembre 2000.

16. Interview, *Le Figaro*, 1^{er} octobre 2001.

17. Interview, *Le Parisien*, 9 janvier 2003.

18. *Le Monde*, 31 janvier 2009.

sés, bref un art de composer au nom de la volonté d'établir le meilleur lien possible qui puisse satisfaire les parties appelées à coup sûr à fonctionner ensemble de façon durable.

L'exigence s'est accrue du fait du chaos économique depuis 2008 et des nombreuses répliques notamment sociales mélangées aux tensions sociétales, en France au cours de l'année 2016. Les négociateurs devraient faire preuve de compétences relationnelles (les « soft skills »¹⁹ selon l'expression américaine) toujours plus développées : sens de l'écoute, sagacité, esprit de coopération, lucidité, vision stratégique. Or de nombreuses voix s'élèvent régulièrement pour dénoncer la mauvaise qualité des négociations. À la fin du conflit social à Air France, en 2014, Jean-Louis Barber Président du syndicat des pilotes déclara : « il fallait arrêter le jeu de massacre »²⁰. En 2015, c'est la CGT lors de la négociation sur les seuils sociaux qui dénonçait une « réduction drastique du dialogue social et des capacités d'intervention des salariés »²¹.

En 2016, c'est la polémique autour de la très dure négociation entre la firme Lactalis et les agriculteurs concernant le prix du lait qui a fait la une des médias au cours de l'été : « Lactalis oppose des arguments rationnels à une rhétorique émotionnelle et cela crée le débat »²². En clair, une communication froide et défensive des dirigeants, percute la fureur et le désarroi des opposants. Incompréhension garantie et négociation bloquée !

Du coup, quand un processus de négociation aboutit au sujet d'un domaine sensible, il est regardé avec un étonnement mesuré : la ministre de l'éducation Najat Vallaud-Belkacem saluera « un compromis à l'allemande »²³ en commentant l'accord et les contreparties officialisant la mise en place de la sélection en master à l'université. En France, on reste presque épaté que chacune des parties ait réussi à « faire un pas vers l'autre ».

L'Allemagne, quatrième puissance économique mondiale, pays voisin et partenaire économique privilégié de la France, est à juste titre souvent donnée comme exemple pour la qualité de l'esprit de coopération dans les relations de travail. Avec un taux de croissance attendu en 2016 de 1,7% et un taux de chômage de 6,1% (le plus bas depuis 25 ans), il y a dans les entreprises une grande place au débat et beaucoup de collégialité dans la prise de décisions. En revanche, quand une décision est prise, on ne revient pas dessus, comme c'est le cas avec les Français.

19. Voir dans cette collection le livre de Marie-Josée Couchaère *70 exercices pour développer vos soft skills*, Paris, ESF, 2015.

20. *Le Monde*, Guy Dutheil, 30 octobre 2014.

21. *Le Monde*, Jean-Baptiste Chastang, 18 janvier 2015.

22. Analyse d'Arnaud Dupui-Castéris, président de Vae Solis, pour *Les Échos*, Ariane Gaudefrey, 5 septembre 2016.

23. *Les Échos*, Marie-Christine Corbier, 5 octobre 2016.

Et les allemands savent si nécessaire se montrer vigilants sur la pratique du dialogue social. En 2015, suite au long conflit mal vécu (phénomène rare outre-Rhin) de la Deutsche Bahn (DB)²⁴, un projet de loi a été présenté pour « stopper la surenchère syndicale »²⁵ et éviter les guerres de tranchée entre les différentes organisations de salariés. Par cette mesure le gouvernement allemand veut encore préserver la culture du compromis et encourager tous les protagonistes à l'esprit de coopération. Preuve que la négociation ne va pas de soi, même dans un pays réputé pour son principe de cogestion. D'où l'idée dans ce livre d'offrir l'opportunité de revisiter « les fondamentaux de la négociation ».

24. Équivalent de la SNCF.

25. *Le Monde*, Cécile Boutelet, 23 mai 2015.

Quelle idée nous faisons-nous de la négociation ?

*Trop s'ériger en négociateur
n'est pas toujours la meilleure qualité
pour la négociation*

Paul de Gondi

Si négocier, pour le sens courant, c'est bien chercher à s'accorder sur quelque chose, ce n'est pas le moindre paradoxe que de constater qu'on a du mal à s'entendre sur le mot « négociation » lui-même. En effet, il n'est pas rare d'entendre dans les couloirs des commentaires évocateurs : « On a discuté mais on n'a pas vraiment négocié » ou des propos plus abrupts encore : « Il n'y a jamais eu négociation... On ne nous a pas écoutés... On n'avait pas le choix... C'était à prendre ou à laisser... »

Bref, quand tout se joue à sens unique, il n'y a pas de négociation. Négocier suppose qu'on ait participé à la décision, même si peu... Pour qu'il y ait négociation, il faut qu'il y ait une production en commun d'un accord construit qui intègre des éléments de chaque protagoniste ou qui soit une solution novatrice, fruit de la confrontation.

Dans la réalité quotidienne, la négociation reste fortement marquée par nos pratiques de discussion dominées par l'idée de convaincre l'autre. Il est nécessaire donc de :

- bien différencier l'idée de discuter de celle de négocier et de montrer que la discussion n'est qu'un *moment* de la négociation (même si c'est un temps fort) ;
- bien clarifier l'idée que la négociation est un processus qui va respecter des modalités de préparation puis de progression vers un accord à construire ;
- bien se faire à l'idée que négocier, c'est un acte volontaire, responsable et engagé qui est fondé sur une certaine représentation de nos rapports aux autres et inspiré d'une philosophie du rapprochement et de la coopération.

1. Discuter avant de négocier

Le malentendu n'est pas rare quand il s'agit de nommer la nature de l'échange engagé entre deux ou plusieurs personnes : *discussion* ou *négociation* ?

Et cela d'autant plus que la discussion, elle aussi, est l'objet de reproches fréquents : « On ne peut pas discuter avec lui, la discussion a tourné court, quand on discute on se dispute, les discussions finissent mal... »

1.1 La discussion est un temps fort de la négociation

La discussion est trop souvent et à tort assimilée à la négociation. Il est vrai que négocier, c'est discuter... mais pas seulement cela. Une négociation qui n'a pas abouti est qualifiée péjorativement de « discussion », et le terme « discussion » est lui-même associé un peu trop systématiquement à « dispute » (voire « querelle », « conflit »). La discussion ne produit rien... si ce n'est l'essentiel : *l'expression de la divergence*.

On a sûrement tort aujourd'hui d'être médisant vis-à-vis de la discussion : elle consacre la liberté de penser et de parler. Discuter, c'est oser débattre et débattre est à la fois un exercice pour l'esprit et une mise à l'épreuve de la relation. On prend des risques quand on discute parce qu'on s'expose à la critique de son raisonnement par les autres et à la pertinence de leurs contre-arguments. Mais c'est seulement en acceptant d'oser discuter qu'on augmente nos chances d'affermir notre pensée.

Débattre permet de se situer en prenant conscience des écarts et des convergences dans les raisonnements qui s'affrontent. Discuter fournit des repères utiles pour mieux élaborer ses opinions et les étayer. Cependant, en acceptant la discussion, on se met à la merci de la « stratégie du verbe » (Millet, 1981), c'est-à-dire de *l'intentionnalité* des discours argumentatifs : authenticité ou manipulation ? La discussion est aussi victime de l'idéologie productiviste : parler, c'est perdre du temps.

Alors on a inventé des appellations plus flatteuses : table ronde, face-à-face, débat, réunion-discussion, échanges de vues... Il reste que la discussion à deux ou à plusieurs est une confrontation du type « face-à-face » permettant à chacun des protagonistes de développer son point de vue, d'argumenter et de réfuter les positions « adverses » (apporter des objections). Dans la discussion, on cherche moins à s'entendre qu'à justifier le bien-fondé de sa thèse par rapport à l'autre. La dimension spéculative de toute discussion est quasiment inévitable : c'est un rapport intersubjectif même si les intentions d'objectivité (volonté de prouver, de démontrer)

*OUVRAGES PUBLIÉS
DANS LA COLLECTION FORMATION PERMANENTE*

ROGER MUCCHIELLI

L'analyse de contenu (n° 16).
Les complexes personnels (n° 11).
La conduite des réunions (n° 3).
La dynamique des groupes (n° 4).
L'entretien de face à face (n° 1).
L'interview de groupe (n° 6).
La méthode des cas (n° 5).
Les méthodes actives dans la pédagogie des adultes (n° 13).
Observation psychologique et psychosociologique (n° 17).
Opinions et changements d'opinion (n° 9).
Psychologie de la relation d'autorité (n° 19).
Le questionnaire dans l'enquête psychosociale (n° 2).
Le travail en équipe (n° 18).

JOSEPH AOUN

Manager une équipe multiculturelle (n° 161).

ALI ARMAND

Confiance et leadership (n° 218).

BRUNO BARJOU

Manager par projet (n° 128).
Savoir transmettre son expertise et son savoir-faire (n° 109).
Vendre ses idées et ses projets (n° 141).

BRUNO BARJOU, ANNICK COHEN, JACQUES ISORÉ, JEAN-PIERRE TESTA

Réussir dans ses nouvelles responsabilités (n° 118).

JÉRÔME BARRAND, JOCELYNE DEGLAINE
Développer l'agilité dans l'entreprise (n° 208)

GUY BARRIER

La communication non verbale (n° 117).
Internet, clefs pour la lisibilité (n° 140).

JEAN-MICHEL BAZIN ET ROGER BAZIN

Comment raisonner pour décider (n° 129).

ROGER BAZIN

Développement personnel et entraînement mental (n° 29).
Organiser les sessions de formation (n° 30).

THIERRY BEAUFORT

40 exercices ludopédagogiques pour la formation (n° 185).
Surprendre en formation (n° 191).

LIONEL BELLENGER

À chacun sa résilience (n° 200).
Agir en stratège (n° 168).
Comment manager les grands coachs sportifs (n° 156).

L'autorité responsabilisante (n° 211).

La boîte à outils du négociateur (n° 164).
La confiance en soi (n° 100).
La force de persuasion (n° 37).
Les fondamentaux de la négociation (n° 163).
Les outils du négociateur (n° 90).
Les techniques d'argumentation les plus sûres (n° 205).
L'excellence à l'oral (n° 149).
Libérez votre créativité (n° 166).
Des prises de parole captivantes (n° 214).
Piloter une équipe projet (n° 158).
Rire et faire rire (Hors série).
La vérité sur le charisme (n° 215).

LIONEL BELLENGER,

MARIE-JOSÉE COUCHAERE

Les techniques de questionnement (n° 143).
Plus efficace et moins stressé (n° 159).
L'écoute (n° 182).

LIONEL BELLENGER, PHILIPPE PIGALLET

Dictionnaire de la formation et du développement personnel (n° 113).
100 exercices et études de cas pour la formation (n° 154).

LIONEL BELLENGER, PHILIPPE PIGALLET, REHBIA COUILLET, MARIE-JOSÉE COUCHAERE, BRUNO BARJOU

C'est moi d'abord (n° 150).

LIONEL BELLENGER ET PHILIPPE TRAMOND

Comment manager demain (n° 210).

MICHAEL CAMARDESE

ET CHRISTELLE VANDRILLE

Libérer la parole dans les entreprises (n° 216).

PIERRE CAUVIN

La cohésion des équipes (n° 119).

PIERRE CAUVIN ET GENEVIÈVE CAILLOUX

Les types de personnalité (n° 102).

RAMEZ CAYATTE

Motiver. Oui mais comment ? (n° 190).
Manager un projet... Oui mais comment ? (n° 195).

DOMINIQUE CHALVIN

L'affirmation de soi (n° 41).
Cerveau gauche, cerveau droit (n° 209).
Du bon usage de la manipulation (n° 148).
Faire face aux stress de la vie quotidienne (n° 48).
Formation : méthodes et outils (n° 116).
Histoire des courants pédagogiques (n° 115).
Le manager flexible (n° 197).
Les nouveaux outils de l'analyse transactionnelle (n° 64).

Les outils de base de l'analyse transactionnelle (n° 63).
Tensions et conflits dans les relations personnelles (n° 136).

JACQUES CHAUMIER
Travail et méthodes du documentaliste (n° 39).

CORINNE CHAUVIN
Concevoir un stage de formation (n° 173).

LAURENT COMBALBERT
Le management des situations de crise (n° 171).
Négociation en situations complexes (n° 179).

VIRGINIE CORNET, PHILIPPE AURIOL
Le parler-vrai (n° 108).

MARIE-JOSÉE COUCHAERE
70 exercices pour développer vos *soft skills* (n° 213).
Le développement de la mémoire (n° 147).
Favoriser le travail en équipe par la coopération (n° 194).

REBIHA COUILLET
Être soi (n° 124).

SOPHIE COURAU
Le blended learning (n° 217).
Les outils de base du formateur (n° 97).
Les outils d'excellence du formateur (n° 99).
Jeux et jeux de rôle en formation (n° 175).

ÉLIZABETH COUZON ET FRANÇOISE DORN
Les émotions (n° 181).

DENIS CRISTOL
Les communautés d'apprentissage (Hors série).
Former, se former et apprendre à l'ère numérique (Hors série).
Management et communication : 100 exercices (n° 196).
Innover en formation (n° 201).
50 conseils pour développer l'envie d'apprendre (n° 203).
Management et innovation :
60 nouveaux exercices (n° 206).

DENIS CRISTOL ET CÉCILE JOLY
Management et intelligence collective :
60 méthodes et exercices (n° 221).

DENIS CRISTOL ET ÉRIC MELLET
Développer une université d'entreprise (Hors série).

PHILIPPE CRUELLAS
Le temps autrement (n° 135).

MARC DENNERY
Évaluer la formation après la réforme (n° 172).

Réforme de la formation professionnelle (n° 170).
Organiser le suivi de la formation (n° 121).
Piloter un projet de formation (n° 132).
DIF et professionnalisation (n° 178).

GÉRARD DEVAUX
Se préparer à l'oral des examens et des concours (n° 77).

LAURENT DUFOURT ET RICHARD BOURRELY
Jeux et outils pour conduire le changement (n° 198).

JEAN-CHRISTOPHE DURIEUX, HANNAH BESSER
Réussissez vos recrutements (n° 165).
Développement personnel et professionnel (n° 176).

FÉDÉRATION FRANÇAISE DE COACHING
Agir en coach (n° 76).

ALAIN FRÉDÉRIC FERNANDEZ, FRANK SAVANN
Manager la formation aujourd'hui (n° 167).

ODILE FEVRE ET ÉRIC SCHULER
L'affirmation de soi au féminin (n° 114).

PHILIPPE GABILLIET
Savoir anticiper (n° 137).

BERNARD GANGLOFF
Les techniques de recherche d'emploi (n° 104).

BERNARD E. GBÉZO
Agressivité et violences au travail (n° 142).

CHANTAL GENSSE
Le manager aux 5 passeports (n° 153).

PATRICK GILBERT ET CHRISTIAN CHARDON
Analyser l'écriture (n° 67).

ÉLISABETH GREBOT
Images mentales et stratégies d'apprentissage (n° 101).

JEAN-ÉDOUARD GRÉSY
Gérer les ingérables (n° 192).

JEAN-ÉDOUARD GRÉSY,
RICARDO PÉREZ NÜCKEL, PHILIPPE EMONT
Gérer les risques psychosociaux (n° 202).

ANDRÉ GUITTET
Développer les compétences (n° 107).

YVES HALIFA ET PHILIPPE EMONT
Dialogue social : prenez la parole ! (n° 212).

HUBERT JAOUI
Créativité, mode d'emploi (n° 81).