

## La relation : le pré-requis nécessaire à la négociation

### Wel'Com-Hom News

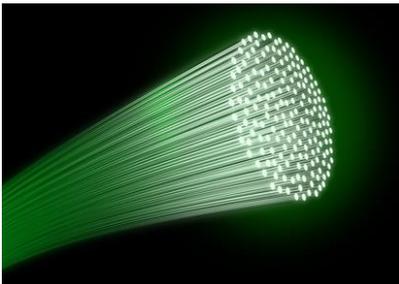


Communication & Management  
Hommes & Méthodes

*Com-Hom est partenaire des entreprises pour fédérer les énergies au service d'une performance durable.*

[www.com-hom.com](http://www.com-hom.com)

## La relation : un vecteur de transmission haut débit indispensable à la négociation



Au sein des organisations nous avons besoin sans cesse de négocier. Suite à une sollicitation, nous pouvons être amenés à négocier le délai avec le demandeur. Dans le cadre d'un projet, nous allons parfois négocier des moyens ou un périmètre fonctionnel. Au quotidien, l'accès simultané à des ressources uniques exige une négociation. Une problématique récurrente d'actions urgentes non anticipées nécessite d'en parler pour trouver ensemble un mode de fonctionnement qui convient à chacun.....

Qu'est-ce qui fait qu'une négociation va créer de la valeur pour les personnes et l'organisation, ou au contraire va échouer et aggraver les tensions entre les personnes ?

Dans **un contexte professionnel souvent contraint**, que ce soit par la charge de travail, l'exigence de délai et de qualité, l'économie des coûts, la multiplicité de nos tâches, ou le besoin de réactivité aux imprévus... notre capacité à négocier est essentielle pour soi-même et pour notre performance collective. Chacun étant concentré sur ses objectifs, ses exigences et ses engagements, chacun ne voit qu'une partie de la situation. Lorsque cette situation est contrainte par 2 enjeux à priori incompatibles, **sans négociation, l'un des partenaires se soumet à l'enjeu de l'autre**, mettant en péril ses propres objectifs. Une rancœur peut alors émerger.

**Savoir négocier est indispensable** pour :

- ✓ Rester maître de sa propre organisation, de son temps et de ses objectifs
- ✓ Respecter les objectifs et les enjeux de son partenaire
- ✓ Construire avec lui une issue positive pour chacun et pour l'organisation



Je rentre donc en négociation lorsque j'ai de fortes contraintes qui m'empêchent de satisfaire totalement la demande de mon partenaire. Pour réussir cette négociation, d'autres facteurs sont nécessaires :

- J'ai conscience que mon partenaire a également de fortes contraintes que j'ignore sans doute mais qui ont tout autant de valeur que les miennes
- Nous avons tous les deux l'envie de trouver une solution



**La négociation se fait donc en partageant par la reformulation :**

- ✓ Notre objectif commun, notre point d'accord : ce qui nous rassemble, ce que nous voulons réussir ensemble, ce sur quoi nous sommes d'accord. Ce sera notre point d'ancrage. Nous sommes dans le « NOUS ».
- ✓ Ce qui est important pour toi dans ta demande, tes contraintes
- ✓ Mes contraintes dans la réalisation de ta demande

La négociation gagnant/gagnant va nécessiter des échanges dans la confiance avec une conviction sincère des deux côtés que la personne « en vaut la peine » et que nous avons quelque-chose à réaliser ensemble. Sans point d'ancrage commun, sans objectif commun, la négociation n'a pas de sens : chacun argumente, agit sur les leviers à sa disposition pour faire évoluer le rapport de force en sa faveur.

**La négociation nécessite donc un point d'accord qui nous rassemble et un sincère intérêt pour son partenaire.**

*Si les personnes sont en tension ou en conflit, si chacun ressent une rancœur suite à un évènement non régulé ou une accumulation de non-dits, que va-t-il se passer ?*

*Les échanges vont être pollués par des reproches, des retours sur des évènements passés, des sous-entendus, des jeux psychologiques, de la mauvaise foi, des justifications, des argumentations. La liaison entre les 2 personnes est coupée ou profondément détériorée, la qualité des informations, de l'écoute et de l'échange est fortement dégradée.*



*Les personnes n'ont aucune envie de reconnaître un point d'accord avec leur partenaire : le point d'ancrage de la négociation ne se fait pas. **Le « Nous » n'existe pas.***

*Chacun cherche à gagner contre son adversaire sans une grande envie de construire une solution gagnant/gagnant. Les contraintes de mon partenaire ne m'intéressent pas car je lui prête des intentions mauvaises. Je minimise ses contraintes.*

**Lorsque, à cause d'une difficulté relationnelle, la négociation ne se fait pas ou mal, l'une des personnes va vivre une frustration ce qui va aggraver la rancœur et la tension.**

**La négociation nécessite donc une bonne qualité relationnelle.** Les tensions relationnelles, l'accumulation de non-dits dans nos organisations nous privent de cette capacité à négocier au quotidien pour **résoudre par l'échange la multitude d'aléas et de contraintes qui se présentent.** Le management est alors sollicité pour arbitrage, provoquant une perte d'énergie pour le Manager et d'autonomie pour les personnes.

Mais c'est quoi une bonne qualité relationnelle ? Il ne s'agit pas d'être amis, mais d'avoir réciproquement du respect et de l'intérêt chacun l'un pour l'autre. Il s'agit d'avoir « soldé » le passif, les sources de rancœur. Notre niveau d'envie d'échanger avec la personne est un bon signal. Lorsque je n'ose pas, que j'ai la boule au ventre, que je repousse ce moment, alors il est temps de faire un travail sur la relation.

**La relation est le vecteur de transmission de la négociation et de la coopération.** Si la corde a été endommagée, il est indispensable de la réparer :

- ✓ Plus la tension est récente et légère, plus la reconstruction sera facile.
- ✓ Plus la tension est ancienne et profonde, plus la reconstruction est difficile.

Ce travail de reconstruction n'est ni naturel ni facile puisqu'il nous demande d'aller à l'encontre de nos ressentis. C'est pour cela que les tensions en entreprise s'apaisent rarement spontanément. **Notre responsabilité de manager est d'intervenir au plus vite** lorsque des personnes de nos équipes sont en tension.

Cette réparation de la relation est **soit une régulation soit une médiation**. Dans la régulation les 2 personnes résolvent ensemble leur tension. Dans la médiation une tierce personne, neutre et impartiale, les accompagne dans ce travail de régulation. La régulation ou la médiation permet à chacun de **comprendre ce qui se passe pour l'autre personne**, ce qui est important pour elle, ce qui l'a amenée à agir de la sorte. Ce que nous imaginions de négatif sur la personne se fissure pour laisser place à un monde que nous découvrons. Chacun adapte alors son comportement pour tenir compte de l'autre personne.

La régulation et la médiation ne permettent pas de résoudre les problèmes opérationnels, elles permettent de lever les incompréhensions qui ont généré la tension afin de pouvoir **envisager l'existence d'un « NOUS », point d'entrée de la négociation**. Il s'agit donc de **préparer la relation pour pouvoir, à l'avenir, négocier et coopérer au quotidien**.

J'observe souvent en entreprise une difficulté à aborder les conflits et parfois une sous-évaluation de l'incidence sur la performance collective. Travailler ensemble au service d'un objectif commun ne peut se faire et permet de construire une véritable coopération que si les conditions relationnelles le permettent. Je suis convaincue, par mon expérience, que **la relation est une composante spécifique**, à construire, à entretenir, à réparer pour pouvoir faire vivre cette nécessaire coopération au service des objectifs communs.



Françoise BALAND

[Com-Hom](#)



A propos de l'auteur :

**Françoise Baland** : J'ai rejoint l'équipe Com-Hom en 2011 après une expérience de plus de 20 années dans l'industrie.

De formation Ingénieur (ENSIMAG/Grenoble INP), mon travail s'est toujours équilibré entre réalisations techniques, management de projet, management d'équipe, organisation et méthodologies.

Ces expériences m'ont permis de travailler avec tous les services de l'entreprise au sein d'équipes pluridisciplinaires. J'ai ainsi développé la passion du travail d'équipe inter-métiers au service des objectifs de l'entreprise et acquis la conviction que l'expérience de chacun est une source immense d'idées et de savoirs.

Notre raison d'être est représentée par notre logo : associer les **H**ommes, le **M**anagement, la **C**ommunication et les **M**éthodes au service des **O**bjectifs.

#### Copyright

Les textes sont la propriété des auteurs référencés et de [Com-Hom](#) .  
Crédit photographique : [Com-Hom](#), [//fr.fotolia.com/](http://fr.fotolia.com/) – tous droits réservés.