

Préface

Comme une musique qui traverse le temps démontre qu'elle est au-delà des modes, Comment négocier avec les gens difficiles ne cesse d'être d'une parfaite actualité quinze ans après sa première publication.

Avec près de 750 000 exemplaires vendus dans le monde et 22 traductions, ce livre s'est révélé le complément indispensable à la «stratégie des gains mutuels» largement diffusée grâce à Comment réussir une négociation.

Car, si cette approche dite «gagnant-gagnant» de la négociation s'est imposée comme une évidence dans les relations suivies, certains critiques, au vu des pratiques des négociateurs de type combatif, l'ont taxé d'angélisme. En effet, il existe des adeptes de l'«adversariat», de la mauvaise foi et du rapport de force, dans tous les domaines de la négociation: affaires, sociale, hiérarchique, privée ou internationale. Et, face à l'obstination et à l'agressivité, il est facile de se laisser entraîner sur le terrain glissant de l'affrontement où l'on est certain d'y «laisser sa chemise».

Pour éviter cet écueil, la démarche en 5 étapes proposée par William Ury s'est avérée d'une grande efficacité auprès des milliers de négociateurs français et européens que mes collègues et moi-même avons formés ou conseillés au Centre européen de la négociation. William Ury nous aide à découvrir que, s'il n'est pas possible de changer l'interlocuteur difficile, habitué à taper sur le joueur, nous pouvons en gardant la maîtrise de nos réactions l'amener à taper plutôt sur le ballon.

Ainsi, en désamorçant l'hostilité, en déjouant les manœuvres déloyales et en neutralisant le pouvoir qui se veut coercitif, le négociateur raisonné est guidé pas à pas pour réussir avec doigté à modifier les règles de jeu que «le difficile» cherche à imposer. Un livre indispensable.

Ce livre est né d'une question: comment transformer un affrontement en une coopération? Comment transformer des conflits en des problèmes à résoudre? Le besoin de coopération se fait sentir partout. Dans le monde des affaires, des entreprises forment des alliances stratégiques avec leurs concurrents les plus coriaces. Elles mettent des ressources en commun pour la recherche et le développement, partagent des moyens de production et tirent des enseignements de leurs atouts respectifs. Des sociétés créent des relations étroites et durables avec des fournisseurs avec qui elles entretenaient jusque-là des rapports normaux. Les ouvriers et le patronat commencent à comprendre que, s'ils ne travaillent pas ensemble, ils risquent de ne pas travailler du tout. Si l'on veut survivre, il faut apprendre à coopérer avec d'anciens adversaires.

Ce principe s'applique aussi sur le plan privé. Selon sa manière de gérer les conflits interpersonnels, une famille reste soudée ou explose. Dans la société, des individus et des organisations se rendent compte qu'intenter des procès est toujours coûteux et souvent vain, et ils se tournent vers d'autres méthodes comme la médiation pour résoudre les conflits.

Globalement, la coopération devient la clé de la survie. La sauvegarde de l'environnement et l'édification d'une économie prospère sont des défis qui ne peuvent être relevés que si des nations rivales apprennent à coopérer. La guerre devient un moyen de plus en plus onéreux et de moins en moins concluant de résoudre des conflits graves. Coopérer ne veut pas dire mettre fin aux rivalités. Nous ne gommerons pas nos différences – personne ne nous le demande – mais nous pouvons les gérer de manière plus constructive.

La négociation est une étape obligée si l'on veut transformer un affrontement en une coopération.

Il y a une dizaine d'années, Roger Fisher et moi-même avons écrit un petit livre intitulé Comment réussir une négociation qui proposait une méthode permettant de négocier des accords mutuellement satisfaisants. Cet ouvrage continue d'exercer un attrait considérable, mais presque tous nos lecteurs

finissent par poser les questions suivantes: «Bien sûr que j'ai envie d'obtenir un oui, mais que faire si la réponse de mon interlocuteur est non? Que faire s'il refuse de coopérer?» Nos lecteurs veulent savoir comment faire naître la coopération et la préserver malgré les obstacles apparemment insurmontables que nous rencontrons tous chaque jour: attaques et contre-attaques, colère et soupçons, habitudes tenaces de marchandage, intérêts qui semblent inconciliables et tentatives de gagner par l'intimidation et les rapports de force.

J'ai moi-même été confronté à ces obstacles à la coopération. J'ai beaucoup appris de ma propre expérience de négociateur et de médiateur dans le monde de l'entreprise, dans le domaine international et sur le plan individuel. Et j'ai tiré des leçons de mon observation systématique de négociateurs efficaces dans ces différents contextes.

Ce livre est le fruit de mon expérience. Il existe une multitude de techniques utiles, mais nombre d'entre nous avons du mal à se les rappeler toutes dans le feu d'une négociation. J'ai donc essayé de regrouper les techniques gagnantes en une stratégie universelle en cinq étapes que j'ai baptisée la «négociation du contournement». C'est à mon avis le meilleur moyen de s'assurer la coopération des autres.

Les lecteurs de la première édition ont pu penser que le sujet de ce livre était la négociation avec des personnalités particulièrement difficiles. En vérité, lors de négociations tendues, chaque partie perçoit l'autre comme étant «difficile». J'ai donc souhaité, dans cette seconde édition, mettre l'accent sur la négociation dans des situations complexes.

Indépendamment des personnalités en présence, le défi est de faire d'une confrontation une recherche commune de solutions. Cela explique que j'aie choisi pour nouveau sous-titre «Transformer un affrontement en une coopération».

Pendant la rédaction du présent ouvrage, je me suis interrogé sur le terme le plus approprié pour désigner l'autre.

Adversaire ou opposant risquait de renforcer la mentalité de gagnant-perdant que ce livre s'emploie à déconseiller. J'ai choisi dans la plupart des cas le terme plus neutre d'«interlocuteur».

En travaillant les versions successives, je me suis souvent fait l'effet du ténor dont le dernier morceau est accueilli par des «bis» enthousiastes. Au cinquième, le ténor demande au public: «Combien de fois voulez-vous encore m'entendre chanter?» Et la réponse fuse: «Jusqu'à ce que ce soit parfait!»

Il y a plus de quinze ans, mon collègue Roger Fisher m'a introduit dans le monde de la négociation où il m'a généreusement servi de mentor. Nous avons cosigné deux livres, le second étant Comment réussir une négociation. Ma dette envers Roger est si grande que je ne peux que lui dédier cet ouvrage.

LA PRÉPARATION

Abattre les obstacles à la coopération

« *La diplomatie est l'art de laisser l'autre défendre votre point de vue.* »

Daniele Vare, diplomate italien

Nous négocions tous chaque jour. Nous passons une grande partie de notre temps à essayer de parvenir à des accords avec d'autres. Nous avons beau tenter de négocier dans un esprit coopératif, nous ressortons souvent frustrés de ces échanges. Nous voulons obtenir un oui, mais nous n'obtenons souvent qu'un NON.

Pensez à une journée typique. Au petit déjeuner, vous vous disputez avec votre conjoint à propos de l'achat d'une voiture neuve. Vous pensez que le moment est venu, mais votre conjoint réplique: «Ne sois pas ridicule! Tu sais très bien que nous ne pouvons pas nous le permettre actuellement.»

Vous arrivez au bureau où vous avez une réunion avec votre patron. Vous lui présentez une proposition de projet minutieusement préparée, mais il vous interrompt au bout d'une minute: «Cette idée n'est pas neuve. Trouvez autre chose.»

A l'heure du déjeuner, vous essayez de rendre un grille-pain défectueux, mais le vendeur refuse de vous rembourser parce que vous n'avez pas le bon de caisse: «C'est la politique de la maison.»

L'après-midi, vous apportez un contrat rédigé à un client pour qu'il le signe. Vous avez déjà parlé du marché à vos associés et pris les dispositions nécessaires avec la fabrication. Mais votre client vous dit: «Désolé. Mon patron refuse d'acheter à moins que vous ne nous accordiez une remise de 15 %.»

Dans la soirée, vous avez besoin de passer des coups de téléphone, mais la ligne est occupée par votre fille de 13 ans. Exaspéré, vous lui intimez l'ordre de raccrocher. Elle hurle: «Tu n'as qu'à me faire installer ma propre ligne. Toutes mes copines ont la leur!»

Chacun de nous est confronté à des négociations impossibles avec un conjoint irritable, un patron autoritaire, un vendeur borné, un client rusé ou un adolescent impossible.

Sous l'emprise du stress, les êtres les plus raisonnables et les plus gentils peuvent se transformer en adversaires furieux et intraitables. Alors les négociations s'enlisent ou se rompent, ce qui nous fait perdre notre temps, nous empêche de fermer l'œil, et nous donne des ulcères. En gros, on peut dire que la négociation est le processus de communication visant à conclure un accord avec des interlocuteurs qui ont des intérêts communs et opposés.

Négocier, ce n'est pas seulement se réunir officiellement autour d'une table pour débattre d'un problème litigieux; c'est aussi ce que vous faites chaque fois que vous essayez d'obtenir quelque chose de quelqu'un. Réfléchissez un instant à la manière dont vous prenez des décisions importantes dans votre vie – les décisions qui ont le plus d'impact sur vos résultats au bureau et votre bien-être chez vous. Combien de ces décisions pouvez-vous prendre unilatéralement, et combien en prenez-vous avec d'autres – par le biais de la négociation? La plupart de ceux à qui je pose cette question répond qu'il faut pratiquement toutes les négocier. La négociation est la forme prééminente de prise de décision dans la vie professionnelle et privée.

Elle sert également de plus en plus à prendre des décisions dans le domaine public. Même si nous ne sommes pas personnellement assis à la table de négociation, le résultat des discussions a une incidence sur notre vie. Quand des pourparlers entre le ministère de l'Éducation et les syndicats d'enseignants échouent, et que les professeurs se mettent en grève, nos enfants restent à la maison. Quand des négociations entre notre entreprise et un acheteur potentiel tombent à l'eau, et que la société fait

faillite, nous risquons d'aller pointer au chômage. Quand des discussions entre le gouvernement et ses adversaires s'enlisent, cela peut se solder par une guerre.

Résoudre les problèmes ensemble

Nous sommes peut-être tous des négociateurs, mais nous sommes nombreux à ne pas aimer négocier. Une négociation est souvent synonyme d'affrontement stressant. Nous avons l'impression d'être confrontés à un choix désagréable.

Si nous employons la méthode «douce» pour préserver la relation, nous finissons par renoncer à notre position. Si nous adoptons la méthode «dure» pour préserver notre position, soit nous mettons la relation à rude épreuve, soit nous courons le risque de la détruire.

Il existe une alternative: résoudre les différends en commun. C'est une méthode qui n'est ni exclusivement douce, ni exclusivement dure, mais un mélange des deux. Elle est douce pour les interlocuteurs, dure pour le problème. Au lieu de vous attaquer mutuellement, vous attaquez conjointement le problème. Au lieu de vous lancer des regards meurtriers de chaque côté de la table, vous vous asseyez l'un à côté de l'autre pour affronter le problème ensemble.

Bref, vous transformez un affrontement en un exercice de réflexion commune. C'est le type de négociation que Roger Fisher et moi-même avons décrit dans Comment réussir une négociation. Pour résoudre des problèmes ensemble, on s'attache aux intérêts, pas aux positions. On commence par identifier les intérêts des deux parties – les préoccupations, besoins, craintes et désirs qui sous-tendent et motivent les positions opposées. On examine alors différentes options susceptibles de satisfaire ces intérêts. L'objectif est de parvenir à un accord mutuellement satisfaisant d'une manière efficace et amicale.

Mettons, par exemple, que vous vouliez une promotion doublée d'une augmentation et que votre patron vous dise qu'il n'y a pas de budget pour cela: la négociation ne s'arrête pas là pour autant. Elle devient un exercice de résolution de problèmes en commun. Votre patron s'enquiert de vos intérêts, qui peuvent être de financer les études de vos enfants et d'élargir le cadre de vos responsabilités.

Ensemble vous réfléchissez à la meilleure manière de satisfaire ces intérêts tout en restant dans les limites du budget. Il est possible que vous finissiez par tomber d'accord sur un élargissement de vos responsabilités, un prêt de l'entreprise pour financer les frais de scolarité de vos enfants et la promesse d'une augmentation l'année suivante pour rembourser le prêt. Vos intérêts fondamentaux sont satisfaits; ceux de votre employeur aussi.

Une recherche commune de solutions doit permettre à chacun d'obtenir satisfaction. Cette méthode fait, en outre, gagner du temps et de l'énergie et est la garantie de relations optimisées sur le long terme.

Cinq obstacles à la coopération

Les sceptiques ne manqueront pas de souligner que c'est plus facile à dire qu'à faire. Les principes de la résolution de problèmes en commun sont comparables aux vœux d'assistance mutuelle et de fidélité que l'on prononce en se mariant: ils engendrent sans aucun doute des rapports plus satisfaisants, mais ils sont difficiles à appliquer dans le monde réel rempli de turbulences, de tensions et de tentations.

Dans la réalité, les obstacles à ce type de négociation sont nombreux. Rien n'est plus facile que de se laisser entraîner dans une féroce bataille émotionnelle, de retomber dans la manie de camper sur ses positions ou de laisser l'autre prendre l'avantage.

Ces obstacles sont au nombre de cinq.

Votre réaction. Soyons honnête, le premier obstacle est en nous. Les êtres humains sont des bêtes à réaction. Il suffit que vous soyez sous pression, que vous vous heurtiez à un NON ou que vous ayez le sentiment d'être attaqué pour que vous soyez tenté de riposter. Ce réflexe ne fait généralement que perpétuer la spirale d'action et de réaction qui fait des perdants des deux côtés. Ou encore vous pouvez réagir en cédant impulsivement ne serait-ce que pour en finir avec la négociation et préserver la relation. Vous perdez la partie et, puisque vous avez fait la preuve de votre faiblesse, vous vous exposez à être exploité par d'autres. Le problème dans une négociation tient non seulement aux difficultés posées par votre interlocuteur, mais aussi à votre propre réaction qui peut aisément entretenir ce type de comportement difficile.

<u>L'objectif:</u>		<u>La stratégie:</u>
UNE NÉGOCIATION-RÉSOLUTION DE PROBLÈMES	LES OBSTACLES À LA COOPÉRATION	LA NÉGOCIATION DU CONTOURNEMENT
• des interlocuteurs assis côte à côte...	• Votre réaction • Son émotion	• Monter au balcon • Passer dans son camp
... qui affrontent le problème ensemble...	• Sa position	• Recadrer
... qui parviennent à un accord mutuellement satisfaisant	• Son insatisfaction • Son pouvoir	• Lui faire un pont d'or • Se servir de son pouvoir pour lui faire entendre raison

Ses émotions. Les émotions négatives de votre interlocuteur sont le deuxième obstacle. Ses attaques dissimulent peut-être de la colère et de l'hostilité. La raideur de ses positions cache peut-être de la peur et de la méfiance. Convaincu qu'il a raison et que vous avez tort, il peut refuser d'écouter. S'il part du principe qu'il faut prévenir l'attaque, il peut se sentir en droit de jouer les méchants.

Sa position. Dans la résolution de problèmes en commun, vous affrontez et attaquez le problème ensemble. L'obstacle surgit quand l'autre a l'habitude de camper sur ses positions et d'essayer de vous faire céder. Souvent, il ne connaît pas d'autres moyens de négocier. Il se contente de recourir aux tactiques de négociation conventionnelles apprises dans le bac à sable. A ses yeux, l'alternative est de céder lui-même – et il s'y refuse obstinément.

Son insatisfaction. Votre objectif est peut-être de parvenir à un accord mutuellement satisfaisant, mais vous risquez de découvrir que ce n'est pas du tout le but poursuivi par l'interlocuteur. Il peut ne pas voir en quoi cela l'avantagerait. Même si vous pouvez satisfaire ses intérêts, il craint peut-être de perdre la face s'il fait marche arrière. Et s'il s'agit de votre idée, il peut la repousser pour cette seule raison.

Son pouvoir. Enfin, si votre interlocuteur considère la négociation comme une proposition gagnant-perdant, il sera déterminé à vous battre. Peut-être est-il guidé par le précepte: «Ce qui est à moi est à moi. Ce qui est à vous est négociable.» S'il peut arriver à ses fins en instaurant un rapport de force, pourquoi coopérerait-il avec vous?

Pour dépasser le refus de négocier, il faut surmonter chacun de ces cinq obstacles à la coopération: votre réaction, ses émotions, ses positions, son insatisfaction et son pouvoir. Il est facile de penser que les obstructions, les attaques et les trucages sont des réflexes normaux de l'interlocuteur et qu'il n'y a pas grand-chose à faire contre cela. Mais vous pouvez l'amener à changer d'attitude si vous êtes capable de gérer ses motivations sous-jacentes.

La stratégie du contournement

Ce livre propose une méthode en cinq étapes pour abattre chacun de ces cinq obstacles – la stratégie du contournement.

Une analogie avec la voile permettra d'expliquer cette stratégie. Quand on fait du bateau, on arrive rarement au port de destination en faisant voile droit dessus. Avant d'arriver au but, on rencontre des coups de vent, des marées, des récifs et des bancs de sable, sans parler des tempêtes et des grains. Pour parvenir à destination, il faut tirer des bordées – rejoindre l'objectif en zigzaguant. Il en va de même dans le monde de la négociation. La destination recherchée est un accord mutuellement satisfaisant. La route directe – se concentrer d'abord sur les intérêts, puis mettre au point des options satisfaisant ces intérêts – paraît facile. Mais, dans la réalité, il est rare d'arriver à un accord mutuellement satisfaisant en la suivant: on se heurte aux réactions, aux émotions, aux prises de position, aux insatisfactions, aux agressions. Le plus souvent, il faut naviguer autour du NON en tirant une bordée – en prenant un chemin détourné.

La stratégie du contournement est par essence l'action indirecte. Elle nous demande de faire le contraire de ce que nous dicte l'instinct dans des situations difficiles. Quand l'interlocuteur fait de l'obstruction ou attaque, nous sommes tentés de lui rendre la pareille. Face à l'hostilité, nous discutons. Face à des positions déraisonnables, nous avons une réaction de rejet. Face à l'intransigeance, nous faisons pression. Face à l'agression, nous provoquons l'escalade. Résultat, nous sortons frustrés de l'échange parce que nous jouons le jeu de l'autre en subissant ses règles.

Le négociateur que vous êtes doit modifier le jeu. Au lieu de vous soumettre aux règles imposées par l'autre, amenez-le à respecter les vôtres – à réfléchir avec vous à la manière de résoudre les problèmes. Il faut voir l'autre comme un partenaire poursuivant le même but. Sadahara Oh, le grand frappeur du base-ball japonais, expliqua le secret de sa réussite. Il considérait le lanceur de l'autre équipe comme un partenaire qui, à chaque lancer, lui offrait une occasion de faire un tour de circuit. Les négociateurs qui pratiquent la stratégie du contournement traitent leurs adversaires en partenaires de négociation. En l'occurrence, le tour de circuit est un accord mutuellement satisfaisant.

Comme dans les arts martiaux japonais du judo, du jiu-jitsu et de l'aïkido, il faut éviter de jeter toute sa force dans la rencontre avec l'adversaire. Puisque les tentatives de briser la résistance de l'autre camp ne font généralement que l'accentuer, il faut essayer de contourner sa résistance. C'est ainsi qu'on effectue une percée. Dans la stratégie du contournement, on se garde d'imposer sa position à l'interlocuteur. Plutôt que de l'obliger à accepter une idée de l'extérieur, on l'encourage à y venir de l'intérieur. Plutôt que de lui dire ce qu'il faut faire, on le laisse trouver la solution tout seul. Plutôt que de faire pression pour le faire changer d'avis, on crée un environnement qui l'aide à apprendre. Lui seul peut briser sa propre résistance; votre tâche est de l'y aider.

Sa résistance à la réflexion en commun vient des cinq obstacles que nous venons de décrire. Votre tâche de négociateur pratiquant le contournement est d'abattre les obstacles qui se dressent entre son NON et le OUI de l'accord mutuellement satisfaisant. A chacun de ces obstacles correspond une étape de la stratégie.

Première étape. Puisque le premier obstacle est votre réaction normale, la première étape consiste à ne pas réagir. Pour vous engager dans ce type de négociation, il faut que vous retrouviez votre équilibre mental et que vous ne perdiez pas l'objectif de vue. Imaginez que vous montiez sur un balcon dominant la table de négociation. La première étape de la stratégie du contournement est de monter au balcon.

Deuxième étape. Les émotions négatives de l'autre sont l'obstacle suivant: son attitude défensive, sa peur, ses soupçons, son hostilité. Rien n'est plus facile que de se laisser entraîner dans une dispute, mais il faut que vous résistiez à cette tentation. Après avoir retrouvé votre équilibre mental, aidez l'autre à en faire autant. Pour créer une atmosphère propice à un échange, il faut désamorcer les

émotions négatives de l'interlocuteur. Pour ce faire, il faut faire le contraire de ce qu'il attend. Il s'attend à ce que vous vous comportiez en adversaire. Passez au contraire dans son camp en l'écoutant, en reconnaissant la valeur de ses points de vue et de ses sentiments, en abondant dans son sens et en lui témoignant du respect. Si vous voulez vous asseoir côte à côte pour affronter le problème ensemble, il faut que vous passiez dans son camp.

Troisième étape. Maintenant, il est temps d'aborder le problème ensemble. C'est difficile, surtout quand l'autre campe sur ses positions et tente de vous faire céder. La réaction normale est de rejeter ses positions, mais cela ne l'incitera qu'à s'acharner à les défendre. Faites donc le contraire. Acceptez ses dires et recadrez: transformez son discours en une tentative de régler le problème. Par exemple, cherchez ce que dissimule sa position: «Dites-m'en davantage. Aidez-moi à comprendre pourquoi vous désirez cela.» Agissez comme si votre partenaire tenait vraiment à résoudre le problème. La troisième étape est de recadrer.

Quatrième étape. Peut-être avez-vous réussi à impliquer l'autre dans une réflexion commune, mais il vous reste encore à parvenir à un accord mutuellement satisfaisant. L'interlocuteur peut être insatisfait, peu convaincu des avantages de l'accord. Vous êtes peut-être tenté de faire pression, mais cela ne fera que renforcer sa résistance. Faites le contraire. Pour citer un sage chinois, «bâissez un pont d'or» entre sa position et une solution mutuellement satisfaisante. Il faut jeter un pont entre ses intérêts et les vôtres. Il faut l'aider à sauver la face et présenter l'issue comme une victoire pour lui. La quatrième étape est de lui faire un pont d'or.

Cinquième étape. Malgré tous vos efforts, l'interlocuteur peut encore refuser de coopérer, parce qu'il croit pouvoir encore vous battre au jeu des pouvoirs. C'est là que vous serez peut-être tenté de jouer l'escalade. Les menaces et la coercition ne mènent à rien sinon à des batailles coûteuses et futiles. L'alternative est d'user de son pouvoir non pas pour provoquer une escalade, mais pour faire entendre raison. Soulignez votre puissance de négociation et utilisez-la pour ramener votre interlocuteur à la table de négociation. Montrez-lui qu'il ne peut pas gagner tout seul, mais seulement avec vous. La cinquième étape est de se servir de son pouvoir pour faire entendre raison.

Il est important de progresser par étapes. Vous ne pourrez pas désamorcer les émotions négatives de l'interlocuteur si vous ne contrôlez pas d'abord les vôtres. Il est difficile de lui faire un pont d'or si vous n'avez pas modifié le jeu pour en faire une négociation en commun. Cela ne signifie pas qu'une fois une étape franchie vous en ayez fini avec elle.

Au contraire, il vous sera nécessaire de monter au balcon pendant toute la négociation. Quand la colère et la frustration de l'interlocuteur referont surface, il vous sera nécessaire de continuer à passer dans son camp. Le processus est comparable à une symphonie: les différents instruments se joignent progressivement à l'ensemble, puis ils jouent leurs partitions jusqu'à la fin.

On peut recourir à la stratégie du contournement avec n'importe quel interlocuteur – un patron irascible, un adolescent capricieux, un collègue hostile ou un client impossible. Des diplomates cherchant à éviter une guerre, des avocats tentant d'éviter un procès coûteux ou des conjoints essayant de préserver leur mariage s'en serviront. Comme chacun et chaque situation sont uniques, il vous sera nécessaire d'adapter les cinq principes de la négociation du contournement aux circonstances afin de créer une stratégie qui vous convienne. Il n'y a pas de recette magique qui garantisse le succès dans n'importe quelle négociation. Mais, avec de la patience, de la persévérance et la stratégie du contournement, vous pouvez maximiser vos chances d'arriver à vos fins dans les négociations les plus ardues.

Avant de passer aux chapitres qui expliquent, exemples à l'appui, les cinq étapes de la stratégie du contournement, vous trouverez un prologue sur la préparation indispensable à une négociation fructueuse.

Se préparer, encore se préparer, toujours se préparer

J'ai demandé un jour à Lord Caradon, diplomate britannique, l'enseignement qu'il avait tiré de ses années passées au service du gouvernement. «Au tout début de ma carrière, j'ai appris une grande leçon. A l'époque, j'étais en poste au Moyen-Orient où j'assistais un administrateur local. Mon supérieur se rendait chaque jour dans un village différent pour régler les conflits et les autres problèmes pressants.

Dès son arrivée, c'était un véritable tohu-bohu, parce que les gens l'assiégeaient de requêtes en lui offrant du café. Cela durait ainsi jusqu'à l'heure du départ, au crépuscule. Il aurait facilement pu oublier ses objectifs s'il n'avait pas eu une habitude simple.

«Le matin, juste avant d'entrer dans le village, il garait la Jeep sur le bas-côté de la route et disait: "Quel objectif voulons-nous atteindre avant de quitter ce village ce soir?" Nous répondions tous les deux à la question avant de redémarrer. En quittant le village, le soir, il se garait de nouveau sur le bas-côté et disait: "Bien. Avons-nous réussi? Avons-nous rempli notre objectif?"»

Cette simple habitude était la plus grande leçon que Lord Caradon ait tirée de son expérience. Avant chaque réunion, il faut se préparer. Après chaque réunion, il faut évaluer ses progrès, adapter sa stratégie, et recommencer à se préparer. Le secret d'une négociation efficace est aussi simple que cela: se préparer, encore se préparer, toujours se préparer. Dans la plupart des cas, l'issue de la négociation est déterminée avant même que les pourparlers ne s'engagent, selon la qualité de la préparation. Ceux qui croient pouvoir «improviser» se rendent souvent compte qu'ils ont eu tort.

Même s'ils arrivent à un accord, ils passent peut-être à côté de gains mutuels qu'ils n'auraient pas ratés s'ils s'étaient préparés. Rien ne remplace une bonne préparation. Plus la négociation est difficile, plus la préparation doit être intense. Quand on parle de préparation, beaucoup de gens lèvent les bras au ciel: «Mais je n'ai pas le temps.» Le temps de préparation a tendance à venir en dernier sur leur liste des priorités. Il semble toujours y avoir un coup de fil urgent à donner, une réunion importante à suivre ou une crise familiale à gérer.

En fait, on ne peut pas se permettre de ne pas se préparer. Prenez le temps même si cela doit empiéter sur le temps de négociation lui-même. Les négociations seraient bien plus efficaces si l'on consacrait davantage de son précieux temps à la préparation qu'à la rencontre en soi.

Il est vrai que la plupart d'entre nous ont des contraintes de temps assez strictes. Les suggestions qui suivent en tiennent compte. Un quart d'heure suffit¹ *. En gros, comptez une minute de préparation pour chaque minute d'échange avec votre interlocuteur. Comment devrait-on se préparer? Se lancer dans une négociation, c'est comme partir en voyage, il faut d'abord se procurer une bonne carte.

Le meilleur itinéraire pour arriver à l'accord

Cinq points importants jalonnent le chemin vers un accord mutuellement satisfaisant: les intérêts, les options pour satisfaire ces intérêts, les critères pour résoudre équitablement les différends, les solutions de rechange à la négociation et les propositions d'accord.

1. Les intérêts

Une négociation commence généralement quand la position d'un camp entre en conflit avec celle de l'autre. Dans le marchandage conventionnel, votre position est la seule chose qu'il vous suffise de connaître à l'avance. Mais la méthode de résolution des problèmes en commun tourne autour des intérêts qui se cachent derrière les positions des deux camps. La distinction est essentielle: votre position se compose des éléments concrets que vous cherchez à obtenir – les francs et les centimes, les termes et les conditions. Vos intérêts sont les motivations intangibles qui vous amènent à prendre cette

position – vos besoins, désirs, préoccupations, craintes et aspirations. Pour arriver à un accord qui satisfasse les deux camps, il faut commencer par comprendre les intérêts de chacun.

Identifiez vos intérêts. Il faut savoir où l'on veut aller si l'on veut avoir une chance d'y arriver. Dans une négociation avec un client difficile qui insiste pour s'en tenir aux honoraires initialement prévus pour vos services malgré le supplément de travail requis, votre position peut être: «Je veux une augmentation de 30 % de mes honoraires pour tenir compte du travail supplémentaire.» Vous avez peut-être intérêt à obtenir cette augmentation d'honoraires pour préserver votre marge de bénéfice tout en ne mécontentant pas votre client. Vous dévoilez vos intérêts en demandant simplement: Pourquoi? «Pourquoi est-ce que je veux cela? Quel problème suis-je en train d'essayer de résoudre?»

Il est important de classer vos intérêts par ordre d'importance afin de ne pas commettre l'erreur trop courante de troquer un intérêt essentiel contre un autre qui l'est moins. Si votre relation avec votre client promet d'être rentable, votre première priorité sera de cultiver la relation. Votre intérêt à réaliser un profit sur le projet immédiat peut être le deuxième intérêt, le troisième étant d'éviter de créer un précédent en vous acquittant d'un travail supplémentaire sans compensation.

Identifiez les intérêts de votre interlocuteur. Dans une négociation, il est difficile de satisfaire ses propres intérêts sans satisfaire du même coup ceux de l'autre partie. Il est donc également important d'évaluer vos intérêts et ceux de votre interlocuteur. Tenez compte des impératifs de votre client. Peut-être est-il soucieux de respecter un budget donné ou de contenter son patron.

Mon oncle Mel passa me voir au bureau de la Harvard Law School quand il vint assister à sa vingt-cinquième réunion d'anciens élèves. Il me confia à cette occasion:

«Tu sais, Bill, il m'a fallu vingt-cinq ans pour désapprendre ce que j'avais appris à la Harvard Law School. On m'y a enseigné que ce qui compte dans la vie, ce sont les faits – qui a raison et qui a tort. Il m'a fallu vingt-cinq ans pour comprendre qu'il y a aussi important, voire plus important, que les faits, à savoir la perception que l'on en a. Si on n'aborde pas les choses sous cet angle, on n'a aucune chance de passer des marchés ou de régler des conflits.»

Le plus important en négociation, c'est de savoir se mettre à la place de l'autre. Si l'on veut modifier son mode de pensée, la première chose à faire est de le comprendre. Comment comprendre les intérêts de l'interlocuteur? Exercez-vous simplement à voir de son point de vue ce à quoi il semble le plus tenir. Puis demandez-vous: A-t-il souvent ce comportement difficile ou est-ce seulement une aberration provisoire? Quel événement de sa vie privée ou professionnelle modifie son attitude avec vous? A-t-il une réputation d'honnêteté et d'équité? Si vous avez le temps, parlez avec son entourage – ses amis et ses pairs, ses clients et ses employés. Plus vous en découvrirez sur votre interlocuteur, plus vous aurez de chances de l'influencer dans le bon sens.

2. Les options

Identifier les intérêts de chacun sert à voir si l'on peut trouver des options créatives pour les satisfaire. Une option est un accord possible ou une partie d'accord. Inventer des options pour un profit mutuel est une chance que doit saisir un négociateur. Les négociateurs efficaces ne se contentent pas de partager un gâteau donné. Ils cherchent d'abord le moyen d'agrandir le gâteau.

S'il n'est pas possible de tenir sa position, il est souvent possible de satisfaire ses intérêts. Vous ne réussirez peut-être pas à obtenir l'augmentation d'honoraires de 30 %, mais vous trouverez peut-être une option qui vous permette de faire un bénéfice sur le projet sans mécontenter votre client. Pourriez-vous confier une partie du travail supplémentaire au personnel de votre client? Pourriez-vous vous arranger pour que le projet relève de la prochaine année fiscale, afin que les honoraires complémentaires apparaissent sur le budget de l'année prochaine? Pourriez-vous prouver à votre client que ce travail supplémentaire engendrera des économies importantes, dont une partie pourrait servir à rémunérer le travail supplémentaire?

Une erreur fréquente en négociation est de s'arrêter à une seule solution, la position initiale. En vous autorisant à envisager une multitude d'options, vous pouvez générer de nouvelles possibilités, dont l'une pourrait satisfaire vos intérêts de même que ceux de l'autre camp.

Le plus gros obstacle à l'invention d'options créatives est la petite voix qui nous dit toujours: «Cela ne marchera pas!» La critique et l'évaluation jouent un rôle important mais entravent l'imagination. Il vaut mieux séparer les deux fonctions. Commencez par inventer, vous critiquerez après. Consacrez quelques minutes à trouver le plus d'idées possible, sans les évaluer. Ne rejetez pas les idées qui vous paraissent un peu folles, car souvenez-vous que les bonnes idées furent souvent d'abord des idées folles, dénigrées par tout le monde. Après avoir évoqué une multitude d'options, passez-les en revue et évaluez en quoi elles satisfont vos intérêts – et ceux de l'autre.

3. Les critères

Une fois que vous avez agrandi le gâteau, il faut réfléchir à la manière de le partager. Comment choisir une option avec votre interlocuteur quand vos intérêts sont opposés? Votre client veut verser moins pour votre travail; vous aimeriez qu'il paie davantage. Comment résoudre ce dilemme? En général, un rapport de force s'instaure. Chacun défend sa position, tente d'amener l'autre à céder. Le problème est que personne n'aime céder. Ce rapport de force tourne donc vite à un conflit de personnalités. Celui qui finit par céder s'en souviendra et tentera de se venger à la première occasion – si tant est qu'elle se présente.

Les négociateurs heureux évitent les rapports de force en transformant le processus de choix en une recherche conjointe d'une solution équitable et mutuellement satisfaisante. Ils recourent à des critères équitables indépendants de la volonté des deux camps. Un critère indépendant est un étalon qui vous permet de décider si une décision est équitable. Les critères courants sont le cours du marché, la loi ou simplement les solutions déjà adoptées pour résoudre ce problème.

Ces critères ont une grande vertu: au lieu de voir un interlocuteur céder à l'autre sur un point particulier, on voit les deux s'en remettre à ce qui semble juste. Il est plus facile pour votre client d'accepter un critère comme le cours du marché que de vous payer une somme donnée parce que vous lui dites que c'est votre tarif. Réfléchissez à l'avance aux critères auxquels vous pourriez faire appel dans votre négociation. Étudiez les cours du marché, les critères scientifiques, les coûts, les mesures techniques et les précédents. Arrivez armé pour convaincre.

4. Les solutions de rechange

Le plus souvent, on se lance dans une négociation en recherchant l'accord, et l'on n'étudie les solutions de rechange que si les choses tournent mal. C'est une erreur classique. Connaître ses solutions de rechange peut être déterminant pour réussir à satisfaire ses intérêts. Le but de la négociation n'est pas toujours de parvenir à un accord. En effet, l'accord n'est qu'un moyen d'atteindre une fin, la fin étant de satisfaire ses intérêts. Le but de la négociation est de chercher à savoir si l'on peut mieux satisfaire ses intérêts par le biais d'un accord qu'en exploitant sa meilleure alternative à un accord négocié, sa MESORE2.

Votre MESORE est votre solution-porte de sortie. C'est le meilleur moyen de satisfaire vos intérêts sans l'accord de l'autre. Si vous négociez une augmentation avec votre patron, votre MESORE est peut-être de trouver un emploi dans une autre entreprise. Si vous négociez avec un vendeur, votre MESORE est peut-être de parler au directeur du magasin ou, si cela ne marche pas, de changer de magasin. Si une nation négocie avec une autre à propos de pratiques commerciales peu équitables, sa MESORE est peut-être de faire appel à l'instance internationale appropriée. Recourir à sa MESORE entraîne généralement des coûts pour soi et pour la relation: c'est la raison pour laquelle on négocie afin de trouver une meilleure solution.

La MESORE est la clé pour avoir du pouvoir dans la négociation. Peu importe que vous soyez plus grand, plus fort, plus important ou plus riche que votre interlocuteur, c'est la valeur de votre MESORE qui compte. Si vous avez une alternative viable, vous pouvez influencer sur la négociation. Plus votre MESORE est bonne, plus vous avez de poids.

Identifiez votre MESORE. Votre MESORE devrait être votre critère d'évaluation de tout accord potentiel. Pour identifier votre MESORE, vous devriez envisager trois types de solution de rechange.

Premièrement, que pouvez-vous faire seul pour satisfaire vos intérêts? Votre «MESORE-porte de sortie» peut être de trouver un autre fournisseur si vous êtes acheteur ou un autre client si vous êtes vendeur. Deuxièmement, que pouvez-vous faire directement à votre interlocuteur pour l'amener à respecter vos intérêts? Votre «MESORE-coup de poing» est peut-être de vous mettre en grève ou de déclencher une guerre. Troisièmement, comment pouvez-vous impliquer un tiers pour favoriser vos intérêts? Votre «MESORE-recours à un tiers» est peut-être de porter l'affaire devant un tribunal ou un médiateur. Après avoir envisagé plusieurs possibilités, reprenez la meilleure.

Conservez votre MESORE dans votre poche. Quand vous paniquerez sous le feu d'une attaque, vous pourrez toujours tapoter votre poche en vous disant: «Je m'en sortirai même si cela tourne mal.»

Consolidez votre MESORE. Une MESORE idéale n'existe pas à l'état brut, il faut généralement la travailler. Si votre MESORE n'est pas très solide, vous devriez prendre des dispositions pour l'améliorer. Par exemple, ne vous contentez pas de vous dire que votre MESORE est de chercher un autre emploi dans le même secteur. Prenez la peine d'obtenir une offre d'emploi. Si vous vendez votre maison, n'arrêtez pas de la faire visiter simplement parce que quelqu'un a montré un intérêt certain; continuez à chercher un autre acheteur potentiel. Si votre entreprise risque d'être reprise par un raider, cherchez des repreneurs ou envisagez de faire un emprunt pour la conserver.

Décidez s'il y a lieu de négocier. Maintenant que vous avez formulé votre MESORE, demandez-vous: «Y a-t-il lieu de négocier?» Vous êtes-vous jamais demandé pourquoi certains continuent à négocier avec un patron impossible alors qu'ils auraient dû claquer la porte depuis longtemps? Ou pourquoi des parents frustrés continuent à passer des marchés avec leurs enfants adolescents en pleine rébellion qui ne les respectent jamais très longtemps? Habitude, culpabilité et peur jouent peut-être un rôle, mais souvent l'employé ou les parents ont perdu de vue leur MESORE. S'ils prenaient le temps de réfléchir, ils trouveraient peut-être un meilleur moyen de satisfaire leurs intérêts. Votre MESORE est peut-être meilleure que tout accord susceptible d'être conclu avec l'autre. Rappelez-vous aussi que le processus de négociation en soi comporte des coûts.

Il peut exiger beaucoup de temps et d'efforts, et, dans l'intervalle, vos autres solutions de rechange peuvent disparaître. Il serait donc bon de bien réfléchir avant de décider de négocier. N'oubliez pas qu'il est facile de surestimer la valeur de sa MESORE. Beaucoup de cadres, sur les conseils d'avocats trop confiants, ont fui les négociations et porté leur affaire devant les tribunaux, pour finir au bord de la ruine. Dans un procès, une grève ou une guerre, un protagoniste – et souvent deux – découvre que sa MESORE n'était pas aussi valable qu'il le croyait. Savoir à l'avance que votre solution de rechange n'est pas bonne devrait vous inciter à faire un gros effort pour parvenir à un accord.

Identifiez la MESORE de votre interlocuteur. Connaître la MESORE de l'autre peut être aussi important que de déterminer la vôtre. Cela vous donne une idée du défi à relever: chercher un accord qui soit supérieur à sa meilleure solution de rechange. Cela vous aidera à éviter la double erreur qui est de surestimer et de sous-estimer la valeur de sa MESORE. La vôtre gagnerait peut-être à être travaillée, mais c'est peut-être aussi le cas de la sienne.

Nombre de vendeurs et de consultants sont persuadés que leurs clients peuvent passer à la concurrence en un clin d'œil. Ils oublient souvent ce que cela coûte de changer d'interlocuteur. Un examen objectif de la MESORE de leurs clients peut leur donner plus d'assurance dans une négociation difficile.

Si la MESORE de l'autre camp est de recourir à la coercition, vous pouvez préparer votre riposte à l'avance. Si votre entreprise est dans le collimateur d'un raider, par exemple, vous pouvez adopter un règlement intérieur qui rendra plus difficile une reprise hostile. Réfléchissez au moyen de neutraliser les effets des actions coercitives de l'autre camp.

5. Les propositions

Examiner les intérêts et les options permet d'envisager une solution créative au problème. Examiner les critères équitables et les solutions de rechange permet de choisir une option appropriée, à transformer en proposition d'accord. Pour formuler une proposition solide, il faut choisir une option qui satisfasse correctement vos intérêts, mieux que ne le pourrait votre MESORE. L'option devrait aussi mieux satisfaire les intérêts de votre interlocuteur que sa MESORE et devrait se fonder, si possible, sur des critères équitables.

C'est l'engagement qui distingue une proposition d'une simple option: une proposition est un accord éventuel que vous êtes prêt à accepter. Bien entendu, plusieurs accords possibles peuvent répondre à tous ces critères. Il est en fait utile d'avoir trois propositions à l'esprit.

Visez haut. Nous avons souvent tendance à adopter des objectifs plutôt modestes, par crainte de l'échec. Malheureusement, quand on place la barre trop bas, on n'obtient rien. L'interlocuteur ne risque guère de vous accorder ce que vous ne réclamez pas. Il n'est pas surprenant que ceux qui placent d'emblée la barre plus haut obtiennent de meilleurs accords. Jusqu'où est-il réaliste d'aller? En l'occurrence, il est réaliste d'espérer quelque chose qui se situe entre l'équité et la MESORE de l'interlocuteur.

Alors, commencez donc par vous poser la question suivante: «Quel accord aimerais-je obtenir? Qu'est-ce qui satisferait réellement mes intérêts tout en répondant suffisamment aux préoccupations de l'autre de sorte qu'il existe au moins une chance qu'il accepte?»

Pensez à une solution de repli. On n'obtient pas toujours tout ce que l'on souhaite. Il convient donc de se poser une autre question: «Quel accord, peut-être loin d'être parfait, satisferait suffisamment mes intérêts fondamentaux pour que je m'en contente?»

Déterminez votre marge de manœuvre. La troisième proposition devrait se fonder directement sur votre évaluation de votre MESORE: «Quel accord satisferait mes intérêts un petit peu mieux que ne le ferait ma MESORE?

De quel accord pourrais-je me contenter à la rigueur?» Si vous ne parvenez pas à un accord qui soit au moins de ce niveau, vous devriez envisager de quitter la table de négociation pour recourir à votre alternative. Cette proposition vous servira de marge de manœuvre: vous garderez à l'esprit que vous risquez d'accepter un accord moins satisfaisant que votre MESORE.

Ne considérez pas ces propositions comme des positions immuables mais comme des illustrations concrètes du genre de résultats qui satisferaient vos intérêts. Vous ne pouvez pas être sûr que votre interlocuteur acceptera vos propositions. Et vous pouvez apprendre quelque chose au cours de la négociation qui vous permettra de trouver une solution satisfaisant encore mieux vos intérêts – et les siens.

Répéter

Il est plus facile de se préparer en parlant avec quelqu'un d'autre. Les autres vous ouvrent de nouveaux horizons, vous obligent à tenir compte de difficultés que vous seriez tenté d'éviter et vous encouragent. Songez donc à organiser une réunion de préparation avec un collègue ou un ami. Ainsi, vous serez bien obligé de vous préparer. Pendant cette réunion, répétez ce que vous direz à votre interlocuteur et ce que vous répondrez à ses arguments. Les avocats répètent les plaidoiries difficiles,

les politiciens les interviews avec la presse, les cadres les rapports aux actionnaires – pourquoi ne répéteriez-vous pas avant une négociation difficile? Il vaut mieux faire des erreurs pendant la répétition avec un ami ou un collègue qu’au cours de la véritable négociation.

Demandez donc à votre collègue de jouer quelques minutes le rôle de l’interlocuteur et testez votre puissance de persuasion en vous concentrant sur les intérêts, les options et les critères. Une fois que vous avez fini, demandez à votre collègue de vous dire ce qui a marché ou non.

Quelle impression cela lui a-t-il fait d’être votre interlocuteur? Que devriez-vous modifier? Recommencez jusqu’à ce que ce soit au point. Si vous n’avez personne avec qui répéter, mettez noir sur blanc ce que vous avez l’intention de dire et essayez de répéter tout seul. Anticipez les tactiques auxquelles peut recourir votre interlocuteur et réfléchissez à la meilleure manière d’y réagir. Si vous vous êtes préparé, vous risquerez moins d’être surpris. Vous vous direz alors «Ah! je m’y attendais», et votre réponse sera prête. Voilà pourquoi il est nécessaire de se préparer.

Se préparer à naviguer

Dans l’idéal, vous devriez conduire une négociation comme vous l’avez préparée. Vous devriez commencer par examiner les intérêts, pour tenter de comprendre quelles sont les véritables préoccupations de chacun. Ensuite, vous devriez évoquer diverses options sans vous engager, pour voir si vous pourriez réellement satisfaire les intérêts des deux parties. Vous devriez songer à divers critères d’équité pour résoudre vos différends. Enfin, vous devriez échanger des propositions afin de parvenir à un accord mutuellement satisfaisant qui soit de toute façon meilleur pour les deux parties que de recourir à leurs MESORE respectives.

Toutefois, dans la réalité, vos efforts pour engager ce type de négociation se heurtent à des réactions violentes, des émotions négatives, des positions inflexibles, des insatisfactions fortes et des jeux de pouvoir agressifs. Le défi est de transformer un affrontement en une négociation où l’on réfléchit ensemble, de transformer l’interlocuteur en un partenaire de négociation. Maintenant que vous savez où vous voulez aller, il faut que vous utilisiez la stratégie du contournement pour naviguer au large de tous les obstacles qui se présentent. Les cinq chapitres suivants sont là pour vous préparer à naviguer.

Ne pas réagir
Monter au balcon

« Parlez sous le coup de la colère et vous ferez le discours que vous regretterez le plus. »

Ambrose Bierce

Si vous observez les négociations autour de vous, vous verrez constamment des situations où les protagonistes réagissent sans réfléchir. Un exemple:

LE MARI, pensant s'attaquer au vrai problème: Chérie, il faut faire quelque chose pour la maison. C'est un vrai fouillis.

L'ÉPOUSE, percevant cela comme une attaque personnelle:
Tu ne lèves jamais le petit doigt! Et tu ne tiens même pas tes promesses. Hier soir...

LE MARI, lui coupant la parole: Je sais, je sais. C'est juste que...

L'ÉPOUSE, n'écoutant pas: Tu as dit que tu sortiras la poubelle. C'est moi qui ai dû le faire ce matin.

LE MARI, essayant de revenir au problème: Pas la peine de monter sur tes grands chevaux! J'essayais juste de souligner que tous les deux, nous pourrions...

L'ÉPOUSE, sans écouter: Et c'était ton tour d'accompagner les enfants à l'école.

LE MARI, réagissant: Écoute! Je t'ai dit que j'avais une réunion très tôt ce matin.

L'ÉPOUSE, se mettant à crier: Ah! Et, bien entendu, ton temps est plus précieux que le mien, c'est ça? Moi aussi, je travaille! J'en ai ras le bol de jouer les seconds violons.

LE MARI, criant à son tour: Arrête, tu veux! Qui est-ce qui règle la plupart des factures ici?

Ni l'intérêt du mari, qui est d'avoir une maison propre, ni l'intérêt de la femme, qui est d'obtenir davantage d'aide, n'est satisfait par cet échange. Mais cela n'empêche pas les conjoints de s'entre-déchirer. L'action provoque une réaction, laquelle provoque une contre-réaction, et c'est sans fin. Le même schéma se répète quand des associés se disputent le bureau le mieux situé, quand des représentants des syndicats et des directions luttent à propos de règlements de travail, ou quand des groupes ethniques se disputent un territoire.

Trois réactions naturelles

Les êtres humains réagissent au quart de tour. Devant une situation difficile, le réflexe le plus normal est de réagir – c'est-à-dire d'agir sans réfléchir. Les trois réactions les plus courantes sont les suivantes.

Riposter

Quand quelqu'un vous attaque, votre réaction instinctive est de riposter, de répliquer avec les mêmes armes, de lui rendre la monnaie de sa pièce. S'il prend une position dure et extrême, vous en faites autant.

Parfois, votre interlocuteur comprendra ainsi qu'on peut être deux à jouer le même jeu, et cela l'incitera à s'arrêter. Le plus souvent, toutefois, cette stratégie vous mènera à un affrontement coûteux et futile. Vous fournirez à votre interlocuteur une justification de son comportement peu raisonnable. Il se dira: «Ah! Ah! Je savais bien qu'il cherchait à me piéger. La preuve est là.» Ensuite, c'est

l'escalade; la discussion dégénère en échange d'invectives, en épreuve de force, en procès ou en guerre.

Prenons l'exemple du cadre qui avait mis au point un nouveau système informatique pour le service de fabrication de son entreprise. Pour le mettre en œuvre, il avait besoin de l'accord de tous les directeurs d'usine du pays. Tous acceptèrent, sauf celui de l'usine de Detroit, la plus importante, qui lui dit: «Je ne veux pas voir votre équipe traîner dans mes locaux. Les choses ne marchent ici que si je contrôle tout. Je ferai mieux le boulot tout seul.» Frustré, le cadre réagit en menaçant de porter l'affaire devant le président de la société, ce qui ne fit qu'accroître la colère du directeur d'usine. Résultat: le recours du cadre au président de la société se retourna contre lui, puisque cela impliquait qu'il n'était pas capable d'avoir des rapports de travail équilibrés avec ses pairs. En outre, le président refusa d'intervenir, et le nouveau système informatique moisit sur la table à dessin.

La riposte fait rarement avancer les intérêts immédiats et endommage généralement les rapports à long terme. Même si l'on remporte une bataille, on risque de perdre la guerre. L'autre problème avec la riposte est que ceux qui jouent les brutes s'y entendent très bien. Ils espèrent généralement que vous allez les attaquer. Dans ce cas, vous vous placez sur leur terrain et vous jouez leur jeu.

Céder

Le contraire de riposter est céder. Votre interlocuteur peut réussir à vous mettre tellement mal à l'aise dans la négociation que vous cédez, ne serait-ce que pour en finir. Il vous presse, sous-entendant que vous êtes celui qui fait blocage.

Voulez-vous vraiment être celui qui fait traîner les négociations, perturbe la relation, rate l'occasion de sa vie? Ne vaudrait-il pas mieux dire oui? Nombre d'entre nous concluent des accords et s'exclament le lendemain matin, en se frappant le front: «Comment ai-je pu être aussi bête? Mais pourquoi ai-je accepté?» Nombre d'entre nous signent des contrats – par exemple pour l'achat d'une voiture – sans lire toutes les clauses.

Pourquoi? Parce que le vendeur nous presse, que les enfants sont impatients de rentrer à la maison à bord de la nouvelle voiture, et que nous craignons d'avoir l'air idiot si nous posons des questions sur le contrat qui est de toute façon parfaitement incompréhensible.

Céder donne généralement un résultat insatisfaisant. On a l'impression de s'être fait avoir. En outre, votre interlocuteur est récompensé pour sa mauvaise conduite, et vous en sortez avec une réputation de faiblesse qu'il – et d'autres – risque d'essayer d'exploiter à l'avenir. Tout comme céder au caprice d'un enfant ne fait que renforcer ce mode de comportement, céder à un interlocuteur en colère ne fait qu'encourager de futures colères. La mauvaise humeur de votre patron ou de votre client peut paraître incontrôlable – mais n'importe quel accès de mauvaise humeur est contrôlable. L'irascible ne fait probablement pas de caprice devant son propre patron. Parfois, intimidés, nous calmons une personne excessive avec l'illusion que, si nous cédonc une dernière fois, nous nous en débarrasserons pour de bon. Trop souvent, toutefois, cette personne réclame alors d'autres concessions. Un dicton dit qu'un conciliateur est quelqu'un qui croit qu'à force de jeter des steaks à un tigre, il finira par le rendre végétarien.

Rompre

Une troisième réaction courante est de rompre tout rapport avec la personne ou l'entreprise à problèmes. S'il s'agit d'un mariage, on divorce. S'il s'agit d'un travail, on démissionne. S'il s'agit d'une association, on la dissout. Il arrive que la rupture soit une stratégie parfaitement appropriée. Parfois, il vaut mieux rompre un rapport privé ou professionnel plutôt que de continuer à se faire avoir ou à passer sa vie à se chamailler. Parfois aussi, l'hypothèse d'une rupture rappelle à l'interlocuteur l'intérêt qu'il a à entretenir la relation et l'amène à agir plus raisonnablement.

Mais les coûts – financiers et émotionnels – de la rupture d'une relation sont souvent élevés: on perd un client, on stagne dans sa carrière, on détruit une famille. Rompre est souvent une décision hâtive que l'on finit par regretter. Nous connaissons tous des gens qui prennent un emploi ou entament une relation, finissent par se sentir frustrés par la relation et plaquent tout sans lui donner une chance. Souvent, ils interprètent mal le comportement de l'autre et n'essaient pas de le comprendre. Pratiquer la rupture systématique ne mène à rien parce qu'on n'arrête pas de repartir de zéro.

Réagir est dangereux

En réagissant, on perd ses intérêts de vue. Considérez la réaction du Pentagone devant la prise d'otages iranienne de 1979-1981. Peu après le début de la crise, un journaliste demanda à un porte-parole du Pentagone ce que faisait l'armée. Ce dernier répondit qu'elle ne pouvait pas faire grand-chose sans mettre en danger la vie des otages américains. Le Pentagone, poursuivit-il, travaillait à la mise au point de mesures draconiennes à appliquer après la libération des otages. C'était un mauvais raisonnement: Pourquoi les étudiants iraniens auraient-ils relâché les otages s'ils pensaient que les États-Unis allaient s'empressement de riposter? Le Pentagone commit l'erreur courante de confondre prendre sa revanche et obtenir ce que l'on veut.

Souvent, votre interlocuteur essaie délibérément de vous faire réagir. La première victime d'une attaque est votre objectivité – la faculté dont vous avez le plus besoin pour négocier avec efficacité. Votre interlocuteur essaie de vous déstabiliser pour vous empêcher de réfléchir convenablement. Il essaie de vous appâter comme un poisson pour pouvoir vous contrôler. Quand vous réagissez, vous êtes pris.

Une grande part de la puissance de votre interlocuteur tient à sa capacité de vous faire réagir. Vous êtes-vous déjà demandé comment un petit groupe terroriste du Moyen-Orient peut retenir l'attention du monde entier et faire passer des nuits blanches au dirigeant de la nation la plus puissante de la terre – simplement en kidnappant un Américain dans la rue? Les preneurs d'otages ont peu de pouvoir en soi – leur pouvoir vient de la réaction de l'opinion. Même si réagir ne vous conduit pas à commettre une erreur grossière, cela nourrit le cycle improductif de l'action et de la réaction. Demandez à l'épouse pourquoi elle est agressive avec son mari. Peut-être vous répondra-t-elle:

«Parce qu'il est agressif avec moi.» Demandez au mari, et il vous donnera la même réponse: «Parce qu'elle est agressive avec moi.» En réagissant, vous devenez une partie du problème.

Monter au balcon

La mauvaise nouvelle est que vous alimentez le cycle vicieux de l'action et de la réaction, mais la bonne est que vous avez le pouvoir de briser le cycle à n'importe quel moment – et, ce, unilatéralement. Comment? En ne réagissant pas. En physique, nous apprenons que «chaque action a une réaction égale et contraire». Toutefois, la loi de Newton s'applique aux objets, pas aux hommes. Les objets réagissent. Les hommes peuvent choisir de n'en rien faire.

Une nouvelle de O. Henry offre un exemple littéraire du pouvoir de l'absence de réaction. Quand leur fils fut kidnappé, des parents choisirent de ne pas répondre aux exigences des ravisseurs. Le temps passant, l'enfant devint un tel fardeau pour ses ravisseurs qu'ils offrirent aux parents de les payer pour qu'ils le reprennent. Cette nouvelle est une illustration du jeu psychologique qui découle de la réaction que l'on a. En refusant de réagir, les parents contrarièrent les plans des ravisseurs.

Devant une négociation difficile, il faut prendre du recul, réfléchir et voir la situation objectivement. Imaginez que vous négociez sur une scène, puis imaginez que vous montiez sur un balcon dominant la scène. Le «balcon1» est une métaphore pour le détachement mental. Du balcon, vous pouvez tranquillement évaluer le conflit, presque comme le ferait un tiers. Vous pouvez réfléchir de manière constructive pour les deux parties et chercher une solution mutuellement satisfaisante au problème.

Au Japon, on apprenait à ceux qui s'initiaient à l'art de manier l'épée à regarder l'adversaire comme s'il était une montagne éloignée. Musashi, le plus grand des samouraïs, appelait cela avoir «une vue distanciée des choses proches». Voilà ce que signifie monter au balcon.

Monter au balcon veut dire prendre de la distance par rapport à ses impulsions et émotions. Prenez le cas de Janet Jenkins, cadre de l'industrie cinématographique, qui s'apprêtait à conclure une vente de programmes de plusieurs millions à un réseau câblé. Une heure après le début de l'ultime réunion avec le négociateur de la chaîne, le directeur fit une entrée fracassante. Il attaqua le produit de Janet, son intégrité personnelle et exigea des modifications radicales du marché. Au lieu de réagir, Janet conserva sa maîtrise de soi et monta mentalement au balcon. Elle comprit que se défendre ou contre-attaquer ne servirait qu'à alimenter la querelle sans accélérer la conclusion du marché. Elle se contenta donc de laisser le président terminer sa tirade. Quand il eut fini et tourné les talons, elle s'excusa un instant, ostensiblement pour passer un coup de téléphone mais en fait pour retrouver son équilibre mental.

A son retour, le négociateur lui dit: «Et si nous reprenions notre conversation là où nous l'avions laissée?» Cela voulait dire: «Ne tenez pas compte de l'intervention du président. Il s'est défoulé, c'est tout. Revenons à notre affaire.» Si Janet avait réagi, la négociation aurait dérapé. Comme elle avait préféré monter au balcon, elle fut en mesure de poursuivre tranquillement jusqu'à la conclusion de l'accord.

Il faut monter au balcon avant même d'entamer une négociation – pour se préparer. Et y remonter à toutes les occasions qui se présentent au cours de la négociation. Vous serez toujours tenté de réagir impulsivement devant un interlocuteur qui fait des difficultés. Ne perdez jamais de vue le prix à la clé. Le prix à la clé est donc un accord qui satisfait vos intérêts, certainement mieux que ne le pourrait votre MESORE.

Il doit aussi répondre correctement aux intérêts de votre interlocuteur. Une fois que vous avez une idée du prix à la clé, le problème est de tout faire pour le décrocher. Cela n'a rien d'aisé. Quand vous êtes en colère ou agressif, vous avez envie de frapper. Quand vous êtes frustré ou apeuré, vous avez envie de fuir. Comment mettre une sourdine à vos réactions naturelles?

Appeler les choses par leur nom

Il arrive souvent que l'on ne soit pas conscient d'être en train de réagir, tant on est pris par la situation. La première tâche est donc de reconnaître la tactique. Dans la mythologie, appeler un mauvais esprit par son nom permettait de l'écarter. Il en est de même avec les tactiques déloyales – il suffit de les identifier pour rompre le charme.

Trois types de tactiques

Les tactiques sont innombrables, mais on peut cependant les regrouper en trois catégories, selon qu'elles relèvent de l'obstruction, de l'agression ou de la tromperie.

L'obstruction. La tactique de l'obstruction consiste à refuser de bouger. Votre interlocuteur tente de vous convaincre qu'il n'y a pas d'alternative à sa position. L'obstruction peut prendre la forme d'un fait accompli: «Ce qui est fait est fait. On ne peut rien y changer.» Ou d'un recours à la politique de l'entreprise: «Je ne peux rien y faire. C'est la politique de l'entreprise.» Ou une référence à un engagement antérieur: «J'ai dit à la base que je démissionnerais de ma fonction de négociateur du syndicat plutôt que d'accepter une augmentation inférieure à 8 %.» Votre interlocuteur peut traîner les pieds et repousser la décision:

«Nous vous contacterons.» Ou vous assener: «C'est à prendre ou à laisser!» Toute autre suggestion de votre part se heurtera à un non.

Les attaques. Ce sont des tactiques de pression destinées à vous intimider et à vous mettre tellement mal à l'aise que vous finissez par céder aux exigences de votre interlocuteur. Le plus souvent, il vous menace du pire si vous n'acceptez pas sa position: «Faites-le, sinon!» Il peut aussi attaquer votre proposition («Vos chiffres sont complètement erronés!»), votre crédibilité («Vous n'êtes pas dans la partie depuis très longtemps, n'est-ce pas?») ou votre statut et votre pouvoir («Nous voulons parler à celui qui prend vraiment les décisions»). Un attaquant vous insultera, vous harcèlera et vous malmènera jusqu'à ce qu'il obtienne gain de cause.

Les trucages. Ce sont des tactiques qui vous amènent à céder par la tromperie. Elles profitent du fait que vous partez du principe que votre interlocuteur est de bonne foi et vous dit la vérité. Un exemple de trucage est la manipulation des données – on utilise des chiffres erronés, fabriqués de toutes pièces ou déroutants. Un autre trucage classique est de jouer celui qui n'a aucun pouvoir de décision: votre interlocuteur vous persuade à tort qu'il a le pouvoir de décider, pour vous informer, une fois que vous avez cédé, qu'en fait, c'est à quelqu'un d'autre qu'appartient la décision. Un troisième trucage est la «surenchère», l'exigence supplémentaire de dernière minute qui surgit une fois que votre interlocuteur vous a convaincu que vous étiez déjà parvenu à un accord.

Repérer la tactique

Pour neutraliser l'effet d'une tactique, il suffit de la repérer. Si vous comprenez que l'autre a adopté la tactique de l'obstruction, vous risquerez moins de vous laisser convaincre de son inflexibilité. Si vous repérez une attaque, vous risquez moins de céder à l'angoisse et au malaise. Si vous reconnaissez un trucage, vous ne serez pas trompé. Prenons un exemple. M. et Mme Albin venaient de vendre leur maison – ou du moins le pensaient-ils quand ils firent leurs cartons pour préparer leur déménagement. L'acheteur, M. Dupont, exigea alors que la conclusion de la vente soit repoussée de quatre mois, parce qu'il n'arrivait pas à vendre sa propre maison. Il refusa de dédommager les Albin pour le retard. Ceux-là lui dirent alors qu'ils allaient devoir chercher un autre acheteur. Ce à quoi M. Dupont répliqua: «Vous savez que vous avez de la chance d'avoir affaire à quelqu'un comme moi. J'en connais qui vous intenteraient un procès pour vous empêcher de vendre à quelqu'un d'autre.

La vente de votre bien pourrait être bloquée pendant des années! Mais comme nous sommes pratiquement des amis à présent, je suis sûr que nous pouvons éviter tout cela.» Après le départ de M. Dupont, M. Albin soupira de soulagement et dit à sa femme: «Dieu merci, il ne va pas nous traîner devant les tribunaux. Nous en aurions eu pour des années. Peut-être que nous devrions lui faire une concession.» Mme Albin répondit alors: «Chéri, l'air de rien, il t'a menacé, et tu ne t'en rends même pas compte. Il est du genre à tenter un procès, et il faut que nous en tenions compte.» M. Albin a réagi par la peur à la tactique de M. Dupont – ce que cherchait justement ce dernier. Au contraire, Mme Albin a contrôlé sa réaction en appelant les choses par leur nom.

Nombre de stratagèmes jouent sur le fait que la victime ne sait pas ce qui se trame. Supposez que votre client vous dise que le marché lui convient parfaitement, mais que son associé refuse de le laisser signer le contrat à moins que l'on n'y apporte des modifications importantes. Si vous ne comprenez pas qu'il fait jouer le rôle du «méchant» à son associé, vous risquez d'accepter innocemment les changements. En revanche, repérer la tactique vous met sur vos gardes. Les tactiques les plus difficiles à repérer sont les mensonges². Il faut alors chercher la dissonance – entre les paroles de votre interlocuteur, d'une part, et son discours ou ses actes, ses expressions, son langage corporel, le ton de sa voix, d'autre part. Si un menteur peut manipuler son discours, il a du mal à contrôler l'anxiété qui fait monter sa voix de plusieurs tons, ou à maîtriser ses expressions faciales: son sourire, par exemple, peut devenir forcé. N'oubliez pas que l'anxiété peut avoir d'autres causes, et que cet indice seul n'est pas fiable. Il faut en chercher d'autres.

Chercher à repérer les tactiques veut dire être attentif, sans être trop soupçonneux. Parfois, vous pouvez avoir mal interprété le comportement de l'autre. L'une des images politiques les plus célèbres de notre temps est celle de Khrouchtchev ponctuant son discours aux Nations unies, en 1960, de coups de chaussure sur le pupitre³. Tout le monde pensa que son attitude était une tactique destinée à

intimider l'Occident; un homme prêt à donner des coups de chaussure pouvait aussi bien se servir de ses armes nucléaires! Trente ans plus tard, Sergueï, le fils de Khrouchtchev, expliqua que son père avait autre chose en tête. Le dirigeant soviétique, qui était rarement sorti d'URSS, avait entendu dire qu'à l'Ouest on aimait les débats politiques passionnés. Il offrit donc au public ce qu'il attendait, selon lui – il donna des coups de chaussure pour souligner ses dires. Il fut le premier surpris de voir qu'il avait choqué.

Il avait seulement essayé de s'adapter à son auditoire. Ce qui devint l'image même du Russe irrationnel était apparemment le résultat d'un simple malentendu interculturel. Alors, branchez votre radar au lieu de revêtir votre armure. Prenez note mentalement, quand vous détectez un stratagème possible ou une attaque subtile. Neutralisez-le en mettant un nom dessus et gardez-le à l'esprit comme une éventualité, pas comme une certitude. Cherchez des preuves supplémentaires et n'oubliez pas que les interlocuteurs difficiles se limitent rarement à une seule tactique.

Repérer ses points sensibles

Pour neutraliser convenablement l'effet de la tactique de l'autre, il faut non seulement repérer ce qu'il fait, mais aussi savoir ce que l'on ressent. Votre corps est généralement le premier à vous signaler que vous réagissez. Vous avez l'estomac noué. Votre cœur se met à battre la chamade. Vous rougissez. La paume de vos mains devient moite. Ce sont là des réactions viscérales signalant que quelque chose ne va pas et que vous commencez à perdre votre sang-froid. Cela vous indique qu'il est temps de monter au balcon.

Nous avons tous nos points sensibles. Certains réagissent violemment à la moindre critique ou voient rouge quand ils croient qu'on se moque d'eux. D'autres ne supportent pas que l'on rejette leurs idées. D'autres encore cèdent parce qu'ils se sentent coupables, ou parce qu'ils craignent de se faire mal voir, ou parce qu'ils veulent éviter une scène. Si vous connaissez vos points sensibles, il vous sera plus facile de savoir quand votre interlocuteur appuie dessus. Cela vous permettra alors de contrôler votre réaction normale. Si vous détestez que l'on vous dise que vous êtes mal organisé et que vous en êtes conscient, vous pouvez vous préparer à cette critique. La prochaine fois que l'on vous accusera d'être brouillon, vous vous contenterez de hausser les épaules.

Nous vivons et travaillons dans un monde où la compétition règne en maître. Alors attendez-vous aux attaques verbales et ne les prenez pas au pied de la lettre. Souvenez-vous que votre accusateur espère jouer sur votre colère, votre peur et votre culpabilité. Il cherche peut-être à vous faire perdre le contrôle de vos émotions pour réduire votre efficacité dans la négociation. Enfant, nous avons appris à dire à un compagnon de jeu qui nous insultait: «C'est celui qui dit qui est.» C'est une leçon simple dont nous ferions bien de nous souvenir une fois adultes.

Quand on vous attaque, il peut être utile de voir votre interlocuteur comme quelqu'un qui n'en peut mais. Considérez l'approche de cette femme que son patron éreintait périodiquement devant ses pairs: «Cela m'obsédait même après les heures de bureau, cela me rendait folle et ma famille en souffrait... Et puis j'ai décidé que ma vie était ailleurs. J'ai commencé à me détacher et à me dire "Pauvre type, il est incapable de faire autrement"⁴.» Quoi qu'il fit, elle ne réagissait pas: «Il a vu que cela ne me touchait pas, et il a fini par moins me martyriser.»

Prendre le temps de réfléchir

Une fois que l'on a appelé les choses par leur nom et anticipé sa réaction immédiate, l'étape suivante est de prendre le temps de réfléchir – le temps de monter au balcon.

S'interrompre et se taire

Le moyen le plus simple de se donner le temps de réfléchir au milieu d'une négociation tendue est de s'interrompre et de se taire. Cela ne mène pas à grand-chose de riposter quand on est en colère ou

frustré. On a un jugement faussé. Ce n'est pas seulement une réalité psychologique; cela résulte de modifications biochimiques associées à la colère et au stress. Attendre, ne serait-ce que quelques secondes, que ces modifications se dissipent vous permettra de voir les choses plus objectivement. D'où la sagesse de marquer une pause avant de répondre. Pour citer Jefferson: «Quand vous êtes en colère, comptez jusqu'à dix avant de parler; quand vous êtes très en colère, jusqu'à cent.» En gardant le silence, vous aurez non seulement une chance de monter quelques secondes au balcon, mais vous aiderez peut-être aussi votre interlocuteur à se calmer. En vous taisant, vous ne lui donnez rien à exploiter. Votre silence peut même le mettre légèrement mal à l'aise. C'est à lui que revient l'obligation d'entretenir la conversation. Ne sachant pas très bien ce qui se passe dans votre tête, il réagira peut-être plus raisonnablement. C'est parfois en ne disant rien qu'on négocie le plus efficacement. Supposez toutefois que votre interlocuteur continue à tempêter. Un producteur de cinéma, par exemple, avait un patron qui explosait pour un oui ou pour un non⁵. Il confia à un ami qu'il avait envie de le frapper. Son ami lui donna ce conseil: «Vois les choses sous cet angle. Ce n'est pas contre toi qu'il hurle, mais pour lui. La prochaine fois, cale-toi dans ton fauteuil, croise les bras et laisse-le hurler. Dis-toi à quel point cela lui fait du bien de sortir de ses gonds.» Le producteur raconta par la suite que la tactique avait marché à merveille.

On a utilisé la même approche pour désamorcer les joutes verbales qui surgissent si souvent dans les négociations ouvriers-patronat. Dans un cas, les deux camps adoptèrent une règle de base: «Une seule personne à la fois peut se mettre en colère.» L'autre camp avait pour obligation de ne pas réagir; réagir revenait à avouer qu'ils étaient faibles et incapables de se maîtriser. La règle contribua à rompre la spirale d'action et de réaction. A l'évidence, il est impossible d'éliminer ses sentiments, et il n'est pas nécessaire de le faire. Il suffit de débrancher le circuit automatique entre émotion et action. Ressentez de la colère, de la frustration ou de la peur – imaginez même que vous attaquez votre interlocuteur si vous en avez envie –, mais ne canalisez pas vos sentiments et impulsions dans l'action. Suspendez vos impulsions; figez votre comportement. Vous aurez certainement l'impression que cela prend des heures, mais cela ne prendra en fait que quelques secondes. Cela ne sera peut-être pas facile si votre interlocuteur crie ou fait de l'obstruction, mais c'est l'ingrédient nécessaire d'une négociation réussie. Suivez le dicton biblique: «Écoute vite, mais parle et agis lentement.»

Rembobiner la bande

On ne peut pas s'interrompre éternellement. Pour gagner un peu plus de temps, essayez de rembobiner la bande. Ralentissez la conversation en la réécoutez. Dites à votre interlocuteur: «Laissez-moi m'assurer que je vous comprends bien.» Passez toute la discussion en revue.

Supposons que vous veniez de conclure une vente et que vous étudiez le contrat avec le client. «Je pense que nous tenons un accord en or, dit-il. Et je suis disposé à poursuivre si vous m'offrez le contrat d'entretien gratis. Qu'est-ce que vous en dites? D'accord?» Et il tend la main.

Si vous réagissez au trucage et décidez dans un sens ou dans un autre sur-le-champ, vous risquez fort de prendre la mauvaise décision. Pour vous donner le temps de monter au balcon, rembobinez. Regardez votre client droit dans les yeux: «Une minute, monsieur Durand. Je ne suis pas sûr de vous suivre. Revenons un peu en arrière pour voir comment nous en sommes arrivés là. Nous avons commencé à discuter ce contrat il y a trois mois, en mars, n'est-ce pas?

– Je crois, oui, dit M. Durand.

– Au début, je pensais que vous vouliez négocier le contrat d'entretien indépendamment de l'achat.

– Oui, mais j'ai changé d'avis.

– Monsieur Durand, corrigez-moi si je me trompe, mais ne sommes-nous pas parvenus à un accord définitif sur toutes les clauses avant-hier?»

Quelle que soit la réponse de l'autre à ce moment-là, vous êtes au balcon, vous ne réagissez plus à son exigence de dernière minute. Vous ne vous êtes pas laissé piéger. En fait, vous avez amené M. Durand à passer de l'offensive à la défensive.

Les tactiques comme celles de M. Durand sont comme les tours de passe-passe, elles sont si rapides que souvent vous ne voyez pas le truc. En rembobinant la bande – ce qui interrompt le processus et le ralentit –, vous vous donnez le temps de repérer le stratagème et de neutraliser son impact.

Si votre interlocuteur vous noie sous un flot d'informations dans l'espoir de vous dissimuler un vice dans sa proposition, n'hésitez pas à lui dire: «Vous m'avez donné trop d'informations à digérer d'un coup. Revenons en arrière.» Ou: «J'aimerais que vous me réexpliquiez comment les différents éléments de votre projet s'emboîtent. Je n'ai pas bien saisi le rapport entre certains d'entre eux. »

En demandant une description détaillée, vous repérez plus facilement les failles du raisonnement.

Un moyen facile de ralentir une négociation est de prendre minutieusement des notes. Écrire ce que dit votre interlocuteur vous donne une bonne excuse: «Désolé, j'ai raté cela. Pourriez-vous répéter?» Garder une trace écrite vous donne non seulement le temps de réfléchir, mais montre aussi que vous prenez l'autre au sérieux. Certains ont peur de passer pour des idiots s'ils disent, «je ne suis pas sûr de vous suivre». L'ironie veut que ce sont eux qui risquent le plus de se faire avoir, parce qu'ils ne posent pas les bonnes questions. Les négociateurs doués apprennent qu'avoir l'air un peu obtus peut être un avantage dans une négociation. Cela permet de ralentir la discussion.

Il n'est pas nécessaire de jouer les imbéciles. Demandez simplement des éclaircissements: «Je crains de ne pas comprendre pourquoi vous n'avez pas réclamé de remise plus tôt.»

Si vous ne savez pas quoi dire sur le moment, vous pouvez toujours répéter: «Laissez-moi m'assurer que je vous comprends bien.»

Demander une suspension de séance

Si vous avez besoin de davantage de temps pour réfléchir, faites une pause. Trop de négociations s'éternisent parce que chacun réagit aux provocations de l'autre. Une suspension de séance donne aux deux camps une chance de se calmer et de monter au balcon. Les négociations sont plus productives quand elles sont ponctuées de suspensions de séance fréquentes.

Vous craignez peut-être que l'on interprète cette demande comme un signe d'indécision ou de faiblesse, comme si vous ne supportiez pas de voir le ton monter. La solution est de trouver une excuse naturelle. Elle peut être très simple:

«Cela fait un bon moment que nous discutons. Je propose une pause-café.» Ou: «C'est une bonne question. Je vais me renseigner; je reviens tout de suite.» Cela aide d'avoir une excuse toute prête.

L'une des meilleures excuses est de réunir votre équipe de négociation. Ne craignez pas d'avoir l'air de conspirer; convoquer une réunion est parfaitement légitime. Votre interlocuteur vient de vous fournir un complément d'information ou de faire une nouvelle proposition, et vous avez besoin d'en discuter entre vous. Si vous achetez une voiture, dites au vendeur qui vous presse: «Ma femme et moi aimerions avoir un peu de temps pour réfléchir. Nous allons faire le tour du pâté de maisons. Nous serons de retour dans une demi-heure.» Si vous négociez seul, conversez par téléphone avec un collègue, un patron ou un ami.

Si vous ne pouvez pas sortir de la pièce, essayez de détourner la conversation en racontant une anecdote ou une blague. Un négociateur syndical a toujours des photos de ses parties de pêche dans sa poche pour détendre l'atmosphère en cas de besoin. En général, tout le monde enchaîne.

A la reprise de la négociation, les tensions ont disparu. Venir à deux pour négocier est un autre moyen de s'accorder une pause. Vous pouvez vous relayer: pendant que l'un parle, l'autre peut monter au balcon. Les négociateurs de la police qui ont affaire à des preneurs d'otages travaillent toujours avec un partenaire qui leur fournit un feed-back impartial et réaliste sur leur manière de procéder, qui s'assure qu'ils ne réagissent pas trop vivement et qui prend le relais quand ils sont fatigués.

Ne pas prendre de décisions importantes dans le feu de l'action

Votre interlocuteur vous fait subir une forte pression pour vous pousser à céder. Voici une règle d'or simple qui vous évitera des ennuis: ne jamais prendre de décisions importantes dans le feu de l'action. Monter au balcon pour la prendre.

Si votre interlocuteur vous colle un contrat sous le nez en exigeant une signature immédiate, dites-lui: «Mon avocat tient à tout vérifier. Vous savez comment ils sont.» Ou encore: «Vous avez consacré beaucoup de temps et de réflexion à sa rédaction, n'est-ce pas?» Comme il hoche la tête, continuez: «Dans ce cas, j'aimerais lui tendre justice en l'étudiant avec soin avant de réagir.» Pliez le document et rangez-le en disant: «Je vous rappellerai demain.»

Il est généralement mieux d'avoir une nuit de réflexion, mais ce n'est pas toujours possible. S'il faut donner une réponse immédiate, dites à votre interlocuteur: «Je ne voudrais pas que l'on prenne du retard. Permettez-moi de passer un rapide coup de fil à mon bureau et je suis à vous. Si vous voulez bien m'excuser, j'y vais de ce pas.» Même si vous n'avez que le temps de faire un tour dans le couloir, cela vous aidera. Loin de la table de négociation, la pression psychologique diminue. Il ne paraît plus urgent de prendre une décision. Ayant évité de réagir à chaud, vous pouvez examiner la décision à prendre avec plus d'objectivité – en montant au balcon.

Ne vous laissez pas bousculer. Si l'autre fixe une date limite, n'hésitez pas à la tester en ajournant la réunion. S'il tient à sa date limite, il vous le fera savoir. Souvenez-vous qu'un accord requiert votre assentiment. Votre pire ennemi est la vitesse de votre réaction; vous êtes le seul à pouvoir faire la concession que vous regretterez ensuite.

Ni colère, ni vengeance, l'objectif d'abord

Pour résumer, la chose la plus naturelle à faire devant une personne ou une situation difficile est de réagir. C'est aussi la plus grosse erreur que l'on puisse commettre.

Face à un interlocuteur difficile, la première chose à faire est non pas de contrôler son comportement mais le vôtre. Évitez de réagir à chaud en appelant les choses par leur nom. Puis donnez-vous le temps de la réflexion. Servez-vous de ce temps pour garder les yeux fixés sur l'enjeu – un accord qui satisfasse vos intérêts, certainement mieux que votre MESORE. Au lieu de vous mettre en colère ou de vous venger, concentrez-vous sur votre objectif. Voilà à quoi sert de monter au balcon.

Ne pas discuter ; Passer dans son camp

« Il est rarement conseillé d'affronter directement les préjugés et les passions. Il vaut mieux sembler s'y conformer pour gagner le temps de les combattre. Il faut savoir naviguer sous des vents contraires et tirer une bordée jusqu'à ce que l'on rencontre un vent favorable. »

Fortune de Felice, 17781.

Une équipe de vente de AT&T négociait la vente à Boeing d'un nouveau système de télécommunications évalué à 150 millions de dollars². L'équipe de vente fit un discours persuasif sur le service après-vente, la vitesse d'intervention de l'entreprise en cas de problème et la rapidité des réparations.

C'est alors que l'acheteur de Boeing dit:

«Parfait. Maintenant, mettez chacune de vos promesses par écrit. Et nous voulons des garanties que vous nous verserez des dédommagements si le système n'est pas réparé à temps.

– Nous ferons de notre mieux, répondit le chef des ventes d'AT&T, mais nous ne pouvons être tenus pour responsables de tous les problèmes susceptibles de survenir. La foudre peut frapper...

– Vous vous moquez de nous! l'interrompit le négociateur de chez Boeing, furieux. D'abord vous nous parlez de vos services – et maintenant vous refusez de tenir vos promesses!

– Mais c'est faux! protesta le chef des ventes, atterré par le tour que prenait la négociation. Je vais vous expliquer...»

Mais le négociateur de Boeing refusa d'écouter. «Vous n'êtes pas de bonne foi. Nous ne pouvons pas traiter avec vous.»

Le chef des ventes d'AT&T fit une ultime tentative:

«Discutons-en. Peut-être pouvons-nous mettre certaines choses par écrit.»

Mais l'acheteur de Boeing avait déjà pris sa décision. Il partit avec son équipe.

Que s'était-il passé? Quand AT&T refusa de se plier aux exigences de Boeing, le négociateur de Boeing se mit en colère et attaqua. Le directeur des ventes d'AT&T se défendit, mais cela ne fit qu'alimenter la fureur de l'acheteur. Quand il tenta de s'expliquer, l'acheteur refusa d'écouter. Rien ne semblait marcher.

L'erreur, courante, est d'essayer de raisonner avec quelqu'un qui n'est pas réceptif. Ou vous parlerez dans le vide, ou vos paroles seront mal interprétées. Vous vous heurtez à une émotion qui fait obstacle. Votre interlocuteur peut être méfiant, en colère ou se sentir menacé. Convaincu qu'il a raison et que vous avez tort, il peut refuser d'écouter. Il est tentant de passer outre à l'émotion pour se concentrer sur le problème, mais cela risque fort de ne rien donner de bon. Les émotions négatives vont se manifester sous la forme de positions inflexibles. Avant d'aborder le problème, il faut désarmer l'autre partie. Monter au balcon vous a permis de retrouver votre équilibre mental. Maintenant, vous devez aider votre interlocuteur à retrouver le sien. Il faut vous efforcer de créer une atmosphère favorable à la négociation.

Désarmer l'interlocuteur veut dire désamorcer ses réactions négatives. Cela veut dire l'amener à entendre votre point de vue et engranger un peu de son respect. Il n'est pas nécessaire qu'il vous aime, mais il faut qu'il vous prenne au sérieux et vous traite en être humain.

Le secret du désarmement est la surprise. Pour désarmer votre interlocuteur, il faut que vous fassiez le contraire de ce à quoi il s'attend. S'il pratique l'obstruction, il s'attend à ce que vous fassiez pression; s'il attaque, il s'attend à ce que vous résistiez. Faites le contraire: passez dans son camp. Cela le désorientera et l'incitera à changer d'attitude. En outre, comme le savent bien les spécialistes des arts martiaux, il est difficile d'attaquer quelqu'un qui passe dans votre camp. Mais le plus important est qu'ainsi vous vous retrouvez à côté et non plus en face de votre interlocuteur – et, côte à côte, vous pourrez vous lancer dans une réflexion commune sur le problème à résoudre.

Passer dans son camp veut dire écouter, valider, tomber d'accord. Écoutez ce qu'il a à dire. Reconnaissez la valeur de son point de vue, ses sentiments, ainsi que sa compétence et son statut. Et abondez dans son sens chaque fois que c'est possible.

Passer dans le camp de votre interlocuteur est probablement la dernière chose que vous ayez envie de faire lors d'un affrontement. Quand votre interlocuteur fait le sourd, vous êtes naturellement enclin à en faire autant. Quand il refuse de reconnaître votre point de vue, vous n'avez certainement pas envie de reconnaître le sien. Quand il n'est d'accord avec aucune de vos propositions, vous avez du mal à être d'accord avec une des siennes. Bien que parfaitement compréhensible, cette réaction de donnant-donnant conduit droit à l'impasse.

Pour briser la résistance de votre interlocuteur, il faut inverser cette dynamique. Si vous voulez qu'il vous écoute, commencez par l'écouter. Si vous voulez qu'il admette votre point de vue, commencez par admettre le sien. Pour l'amener à être d'accord avec vous, commencez par être d'accord avec lui chaque fois que c'est possible.

Pratiquer l'écoute active

Trop souvent les négociations se passent de la manière suivante: A expose sa position. B est tellement occupé à réfléchir à ce qu'il va dire qu'il n'écoute pas vraiment. Quand c'est le tour de B d'exposer sa position, A pense: «Il ne réagit pas à ce que j'ai dit. Il n'a pas dû m'entendre. Je ferais mieux de répéter.» Puis B conclut que lui non plus n'a pas été correctement entendu, si bien qu'il répète sa position. C'est ainsi que s'instaure un vrai dialogue de sourds. «Toutes choses sont dites déjà, écrit Gide, mais comme personne n'écoute, il faut toujours recommencer.» Vous avez une chance d'interrompre ce chœur de monologues si vous êtes disposé à être le premier à écouter.

Accorder une audition à son interlocuteur

Écouter quelqu'un est peut-être la concession la moins coûteuse que vous puissiez faire. Nous avons tous profondément besoin d'être compris. En satisfaisant ce besoin, vous pouvez contribuer à inverser la négociation.

Prenons une négociation de contrat entre syndicats et patronat dans une usine de containers, Inland Steel. Le conseil de la société adopta une position inflexible sur le problème crucial de l'arbitrage des salaires: «C'est le point sur lequel je pense que nous devons insister.» Et le directeur général, Robert Novy, d'ajouter: «Et c'est un euphémisme.»

En temps normal, le syndicat aurait contre-attaqué, la direction aurait violemment défendu sa position et, après une discussion vaine, une grève aurait éclaté. La précédente rupture des négociations avait entraîné une grève de 191 jours, catastrophique pour tous, et tout le monde s'attendait à ce que cela se reproduise. Mais, au lieu de contre-attaquer, Jake Shafer, le négociateur du principal syndicat, dit calmement: «Ce que vient de dire M. Novy est intéressant. Qu'entendez-vous par "Et c'est un euphémisme"?»

Invité à s'expliquer, Novy exposa longuement pourquoi la direction se sentait aussi concernée par ce problème. Ayant eu la satisfaction d'être pleinement entendue, la direction accorda à son tour au syndicat une audition de ses préoccupations. Sur le moment, cela put passer pour une petite manœuvre tactique, mais la décision de Shafer d'inviter la direction à expliquer son point de vue permit de sortir de l'impasse. La grève à laquelle tout le monde s'attendait n'eut pas lieu.

Écouter exige patience et autodiscipline. Au lieu de réagir à chaud ou de réfléchir à sa réplique, il faut rester concentré sur le discours de l'interlocuteur. Écouter n'est peut-être pas chose aisée mais, comme le montre l'histoire d'Inland Steel, cela peut être très précieux. Cela permet d'avoir un aperçu de ce que pense l'autre. Cela donne une chance de l'engager dans une coopération – de l'inciter à

comprendre son propre problème. Et cela le rend plus disposé à vous écouter. Si votre interlocuteur est en colère ou vexé, le mieux est d'écouter ses doléances. Ne l'interrompez pas, même si vous avez le sentiment qu'il a tort ou qu'il est injurieux. Faites-lui savoir que vous l'écoutez en ne le quittant pas des yeux, en hochant la tête de temps à autre et en réagissant par des «hum! hum» ou des «je vois». A la fin, demandez-lui calmement s'il aimerait ajouter quelque chose. Encouragez-le à vous dire tout ce qui le préoccupe en recourant à des expressions telles que: «Je vous en prie, continuez» et «Et alors, que s'est-il passé?».

Il est toujours satisfaisant de pouvoir exprimer ses sentiments et ressentiments. Les responsables des services-consommateurs savent que, même s'ils ne peuvent pas faire grand-chose pour aider un client mécontent, l'écouter jusqu'au bout suffit souvent à lui donner envie de revenir. Une fois que vous avez écouté votre interlocuteur jusqu'au bout, il y a des chances pour qu'il devienne plus rationnel et plus enclin à réfléchir avec vous à la meilleure manière de résoudre le problème. Ce n'est pas une coïncidence si les négociateurs efficaces écoutent plus qu'ils ne parlent.

Reformuler et demander des corrections

Il ne suffit pas d'écouter son interlocuteur. Il a besoin de savoir si on l'a bien entendu. Répétez ce que vous entendez. Une conversation entre un vendeur et un client mécontent pourrait ressembler à ceci:

LE CLIENT: Je vous ai acheté ce répondeur il y a à peine six mois, et maintenant les messages sont pratiquement inaudibles. Cela ne vient pas de la bande – je l'ai remplacée. Vous vendez des saloperies. Je perds des clients à cause de vous. Ou vous me donnez tout de suite un répondeur qui marche ou vous entendrez parler de moi.

LE VENDEUR: Très bien, laissez-moi m'assurer que je comprends bien. Vous avez acheté ce répondeur il y a six mois pour en faire un usage professionnel. Mais maintenant les messages sont inaudibles. Vous avez besoin d'un appareil en état de marche et, ce, rapidement. Vous ai-je bien compris?

LE CLIENT: C'est cela.

LE VENDEUR: Voyons ce que l'on peut faire pour vous.

Reformuler veut dire résumer ce que l'on a compris du discours de son interlocuteur et le répéter avec ses propres mots. Exposez son point de vue. Ajouter le vôtre ou essayer de lui montrer son erreur ne vous avancera à rien. Vous ne donnerez guère satisfaction à votre client si vous lui dites: «Vous l'avez rapporté parce que vous ne saviez pas vous en servir.»

Le fait de reformuler donne à votre interlocuteur le sentiment d'être compris et, parfois, la satisfaction de vous corriger. Cela vous donne une chance de vérifier si vous avez bien reçu son message. La reformulation est une des techniques les plus utiles du répertoire d'un négociateur.

Reconnaître le point de vue de l'autre

Après avoir écouté votre interlocuteur, l'étape suivante est de reconnaître son point de vue. Peut-être êtes-vous peu disposé à le faire du fait de votre désaccord. Mais vous ratez une occasion en or. Tout être humain a un profond besoin de reconnaissance. En satisfaisant ce besoin, vous pouvez contribuer à créer un climat consensuel.

Reconnaître le point de vue de votre interlocuteur ne veut pas dire que vous le partagez. Cela veut dire que vous l'acceptez comme un point de vue valable parmi d'autres. Cela envoie le message: «Je comprends comment vous voyez les choses.» Vous pouvez employer des expressions telles que: «Là, vous avez raison»; «Je vois exactement ce que vous voulez dire»; «Je comprends ce que vous dites». L'esprit de votre interlocuteur ressemble souvent à un grenier encombré de ressentiments, de colères

et de griefs. Discuter avec lui ne fait qu'entretenir cet état de fait. Mais si vous reconnaissez la validité de ses dires, ils commencent à perdre de leur charge émotionnelle. En fait, le grenier se vide de son fatras. En le laissant exposer sa version des faits et en la reconnaissant, vous lui donnez un espace psychologique pour accepter qu'il puisse exister une autre version des faits.

L'un des moyens les plus efficaces et les plus surprenants de reconnaître le point de vue de son interlocuteur est de l'anticiper. Enlevez-lui les mots de la bouche. Dites-lui: «Si j'étais à votre place, voilà comment je verrais la chose.» L'ancien secrétaire à la Défense américain, Robert McNamara, utilisa cette approche en 1989, à une réunion des participants clés, américains, soviétiques et cubains, de la crise de Cuba de 1962. Sentant que les Soviétiques et les Cubains ne tenaient pas à expliquer pourquoi leurs gouvernements avaient décidé d'installer secrètement des missiles à Cuba, il annonça: «Si j'avais été un dirigeant cubain ou soviétique à l'époque, j'aurais conclu que les Américains avaient l'intention d'envahir Cuba. En fonction des données dont vous disposez, vous aviez raison de tirer cette conclusion. Mais je dois vous dire que nous n'avions aucune intention de cette sorte.» En reconnaissant par anticipation ce que les Soviétiques et les Cubains pensaient, McNamara les rendit plus réceptifs à l'écoute de son point de vue.

Reconnaître les sentiments de son interlocuteur

N'ignorez pas les émotions de votre interlocuteur. Derrière ses attaques se cache souvent de la colère; derrière sa tactique de l'obstruction, de la peur. Tant que vous n'aurez pas désamorcé ses émotions, vos raisonnements ne seront pas entendus.

Imaginez qu'un employé entre en trombe dans votre bureau et s'écrie: «J'en ai marre de me faire avoir! Je viens de découvrir que Dayle Turner gagnait 2 000 dollars de plus que moi par an pour le même boulot. Cela suffit.»

Essayer de lui expliquer pourquoi Dayle gagne davantage, même si c'est une bonne raison, ne risque que d'envenimer les choses. Au lieu de ça, commencez par reconnaître ses sentiments. «Vous pensez qu'on vous exploite. Je peux le comprendre. Cela me mettrait probablement en colère moi aussi.» Votre employé ne s'attend pas à une telle réaction. En reconnaissant ses sentiments, vous l'avez aidé à se calmer. Il demande alors: «Pourquoi ne gagnerais-je pas autant que Dayle? Je fais le même travail!»

En vous posant une question, même agressive, il montre qu'il est prêt à écouter votre explication. Vous pouvez alors raisonner avec lui.

Comme l'employé, un interlocuteur se sent souvent attaqué et peu apprécié. Il est désarmant de se voir reconnu plutôt qu'agressé. Dire à l'autre «Je sais ce que vous ressentez» ou «Je serais aussi furieux à votre place» lui fait savoir que son message a été entendu et apprécié. Toutefois, n'oubliez pas que votre interlocuteur sentira si oui ou non votre reconnaissance est sincère. Votre intention, exprimée par le ton de votre voix et le langage de votre corps, compte autant que les mots prononcés.

Présenter ses excuses

Présenter ses excuses est un autre moyen de reconnaître l'autre. C'est une leçon que nous apprenons tous dans notre enfance. Si vous prononcez le mot magique «désolé», vous pouvez continuer à jouer le jeu. Malheureusement, c'est une leçon que nous oublions souvent une fois adultes.

Un professeur de droit de Columbia pose la question suivante à ses étudiants en droit des contrats⁶: «Le vendeur promet à l'acheteur de produire des gadgets au rythme de mille par mois. Les deux premières livraisons sont parfaites. Cependant, le troisième mois, le vendeur ne livre que neuf cent quatre-vingt-dix gadgets. L'acheteur entre dans une telle rage qu'il refuse d'accepter les livraisons et de payer les gadgets déjà livrés. Si vous étiez le vendeur, que diriez-vous?»

Le professeur attendait une discussion des diverses théories du droit coutumier qui, pour le citer, «permettraient au vendeur d'écraser l'acheteur». Il chercha du regard un volontaire dans la classe, mais en vain. «Comme c'est si souvent le cas avec des étudiants de première année, dit-il, je me suis rendu compte que, soit ils prenaient des notes, soit ils fixaient le bout de leurs chaussures. Il y avait toutefois un visage passionné, celui du fils de 8 ans de l'une de mes étudiantes. Il assistait au cours parce que sa mère n'avait trouvé personne pour le garder. Soudain, il leva la main. Une telle attitude, même chez un enfant de 8 ans, mérite récompense.

«Eh bien, lui dis-je, que dirais-tu si tu étais le vendeur? – Je lui dirais que je suis désolé.»

Comme l'enfant semblait le savoir intuitivement, «écraser» l'autre n'est pas la bonne réaction. Nous oublions souvent l'impact d'une excuse. L'acheteur était furieux parce qu'il se sentait berné. Ces gens-là veulent souvent simplement que l'on reconnaisse le fait qu'ils ont été bernés. Ce n'est qu'alors qu'ils se sentent à l'aise pour négocier. Une excuse crée donc les conditions d'une résolution constructive du conflit.

Il n'est nécessaire ni de faire preuve d'humilité ni de se battre la coulpe. A un client mécontent, vous pourriez dire: «Je suis désolé que vous ayez eu ce problème. Vous êtes l'un de mes clients préférés et la dernière personne que je voudrais mécontenter. Que pouvons-nous vous offrir comme compensation?» Même si votre interlocuteur est le premier responsable du pétrin dans lequel vous vous trouvez, envisagez de vous excuser pour votre part de responsabilité dans l'affaire. Votre geste audacieux peut mettre en branle un processus de réconciliation qui l'amènera à s'excuser pour sa part de responsabilité dans l'affaire.

Avoir l'air sûr de soi

Vous craignez peut-être de paraître faible en reconnaissant l'autre comme un interlocuteur valable. Au contraire, c'est une preuve de votre force. Pour vous assurer que votre interlocuteur en est conscient, ayez l'air sûr de vous. Face à une attaque, par exemple, tâchez d'afficher une expression aussi raisonnable que possible. Adoptez une attitude et un ton calmes et assurés. Redressez-vous, regardez votre interlocuteur droit dans les yeux et appelez-le par son nom. L'intrépidité désarme.

Voyez comment un diplomate américain, retenu en otage en Iran entre 1979 et 1981, prit le contrôle de la situation en traitant ses geôliers comme des interlocuteurs⁷. Chaque fois que ses gardiens entraient dans sa cellule, il les invitait à s'asseoir. «Ils devenaient mes invités, expliqua le diplomate. Et par ce petit stratagème, j'ai pris les rênes de la situation. J'ai créé l'impression qu'ils se trouvaient dans mon espace, sur mon territoire, et cela m'a fait un bien fou.»

Être d'accord chaque fois que c'est possible

Une fois que vous avez écouté votre interlocuteur et reconnu ce qu'il a dit, l'étape suivante est d'être d'accord chaque fois que c'est possible. Il est difficile d'attaquer quelqu'un qui est d'accord avec vous.

Être d'accord sans faire de concessions

Il n'est pas nécessaire de concéder quelque chose. Concentrez-vous simplement sur les points d'accord. Un sénateur américain déclara à son équipe: «Ne discutez pas avec mes électeurs, même s'ils ont tort. Vous ne réussirez qu'à me faire perdre des voix. Faites le contraire de ce que l'on vous a appris à l'université. En l'occurrence, si quelqu'un disait quelque chose avec lequel vous étiez d'accord à 99 %, vous disiez “pas d'accord” et vous vous concentriez sur le 1 % de désaccord. Ici, si mon électeur dit quelque chose avec lequel vous n'êtes pas d'accord à 99 %, je veux que vous lui disiez “je suis d'accord avec vous” et que vous vous concentriez sur ce 1 % de consensus.» Il est normal de s'arrêter aux divergences, parce que ce sont elles qui posent problème. Au début, toutefois, il vaut mieux se concentrer sur les points communs.

Cherchez une occasion de tomber d'accord – ne serait-ce qu'en faisant de l'humour. L'humour présente l'avantage accru de vous humaniser aux yeux de votre interlocuteur. Prenons l'exemple de ce collecteur de fonds de United Way venu solliciter les contributions d'un groupe de routiers à leur arrivée au travail, à 6 heures du matin. A cette heure-là, United Way était le cadet de leurs soucis, mais leur patron leur avait ordonné d'assister à la réunion. Le collecteur de fonds présenta avec enthousiasme une vidéo sur l'association, dans une atmosphère tendue. Quand il distribua les stylos et les promesses d'engagement, les routiers ne bronchèrent pas. Finalement, un routier avec une carrure d'armoire à glace se leva et brandit le stylo en groggelant:

«Tu sais où tu peux te le mettre ce stylo?»

Il y eut un flottement. Tout le monde attendait la réaction du représentant d'United Way. Il regarda le routier droit dans les yeux et déclara calmement: «Monsieur, je serai heureux de mettre ce stylo où il vous plaira...» Il s'interrompit, puis ajouta: «Une fois que vous aurez signé la promesse, bien sûr.» Il y eut un bref silence, puis quelqu'un se mit à rire. Toute la salle l'imita, et l'atmosphère se détendit. Finalement, tous les routiers signèrent une promesse d'engagement.

Accumuler les «oui»

Le mot clé dans un accord est «oui». «Oui» est un mot magique, un puissant instrument pour désarmer l'autre. Cherchez les occasions où vous pouvez dire oui à l'autre camp sans faire de concessions. «Oui, là vous avez raison.» «Oui, je suis d'accord avec vous.» Dites oui aussi souvent que possible.

Vous devriez aussi essayer d'obtenir autant de oui que possible. Un orateur a l'art d'utiliser cette technique pour faire face aux commentaires hostiles de l'auditoire. Si quelqu'un dit: «Votre proposition est complètement irréaliste», il répond: «Vous êtes en train de dire que vous ne voyez pas comment ma proposition budgétaire peut effacer le déficit en cinq ans – c'est bien cela?». L'autre dit oui, et, ce faisant, le rapport entre l'orateur et le critique change. Le «oui» transforme une discussion en un dialogue constructif. Chaque «oui» obtenu de l'interlocuteur réduit encore la tension. En accumulant les «oui», vous créez une atmosphère qui l'amènera plus facilement à dire oui à une proposition importante.

Se mettre sur la même longueur d'ondes que l'autre

L'accord peut également être non verbal. Si vous observez deux amis plongés dans une conversation, vous remarquerez souvent quelque chose de curieux. Si l'un s'appuie sur son coude, l'autre en fait autant. Si l'un parle à voix basse, l'autre baisse le ton. Presque inconsciemment, ils s'alignent l'un sur l'autre pour communiquer plus efficacement. Chacun envoie à l'autre un message subtil: «Je suis comme vous.»

Une grande partie du message passe dans la forme, et non dans le contenu, de la communication. Observez la manière de communiquer, l'attitude de celui qui est en face de vous. S'il parle lentement, peut-être devriez-vous ralentir votre débit. S'il parle doucement, peut-être devriez-vous baisser la voix. Observez aussi son corps. S'il se penche en avant pour appuyer ses dires, penchez-vous aussi en avant pour montrer votre intérêt. Ne l'imitiez pas. Contentez-vous d'adapter votre mode de communication au sien. Votre objectif est de vous mettre sur la même longueur d'ondes. Il est également payant d'être sensible au langage de son interlocuteur. S'il emploie un langage familier, il vaut mieux faire un effort dans ce sens. S'il appartient à une culture différente, il est recommandé d'apprendre et d'utiliser quelques formules de politesse de sa langue pour montrer votre intérêt et votre respect.

Les gens utilisent également différents «langages sensoriels», selon qu'ils traitent l'information par le regard, l'écoute ou l'émotion. Si votre interlocuteur se sert surtout de termes visuels, tels que «Vous voyez ce que je veux dire?», essayez d'employer des expressions équivalentes:

«Je vois ce que vous voulez dire» ou «Je me représente ce que vous dites». Si votre interlocuteur use surtout de termes auditifs, comme «Écoutez», répondez par un «J'entends très bien». Établissez le contact avec lui en utilisant le langage qu'il comprend le mieux.

Reconnaître la personne derrière l'interlocuteur

En écoutant votre interlocuteur, en reconnaissant son point de vue et en abondant dans son sens chaque fois que c'est possible, vous le reconnaissez en tant que personne. Vous lui témoignez du respect. Toutefois, vous pouvez parfois le reconnaître d'une manière plus directe.

Considérons l'exemple de l'un des conflits mondiaux les plus difficiles à régler: le conflit israélo-arabe. Jusqu'en 1977, les dirigeants arabes refusèrent de reconnaître l'existence d'Israël; ils refusaient même de l'appeler par son nom. Puis, en novembre de cette année-là, le président égyptien Anouar el-Sadate brisa le tabou avec son spectaculaire voyage à Jérusalem. Rien n'aurait pu être plus surprenant pour les Israéliens, plus déroutant pour leur perception des Égyptiens ou plus désarmant, que l'arrivée d'un dirigeant ennemi dans le pays que son armée avait attaqué à peine quatre ans plus tôt. Par cet acte, il créa une brèche dans la barrière psychologique qui constituait, selon lui, 90 % du conflit. Il créa un climat qui finit par permettre un traité de paix entre l'Égypte et Israël, que peu auraient cru possible.

En reconnaissant la personne, vous créez ce que les psychologues appellent la «dissonance cognitive», un hiatus entre la perception et la réalité. Votre interlocuteur vous perçoit comme un adversaire. Quand vous le reconnaissez personnellement, vous agissez en ami ou collègue, l'incitant ainsi à modifier la perception qu'il a de vous afin de réduire la dissonance cognitive. Tout comme Sadate exploita l'image de belliciste qu'Israël avait de lui, vous pouvez exploiter la perception négative que votre interlocuteur a de vous en adoptant un comportement qui ébranle ses idées reçues.

Accepter la personne n'implique pas que l'on cautionne son comportement. Les parents continuent à aimer leur fils de 8 ans même après qu'il a mis de la colle entre les pages du journal et essayé d'étrangler sa petite sœur. Il faut faire la distinction entre la personne et son comportement.

Reconnaître l'autorité et la compétence de l'autre

Supposez que vous essayiez de convaincre un patron difficile de changer d'avis sur un problème. Il peut avoir l'impression que vous contestez personnellement son autorité ou sa compétence. Laissez-vous entendre, se demande-t-il, qu'il est incompetent ou qu'il a tort? Il réagira certainement en résistant encore davantage à vos propositions. Pour lui prouver que vous ne le contestez pas personnellement, commencez votre discours par une expression telle que «C'est vous qui décidez» ou «Je respecte votre autorité».

Si votre interlocuteur a un ego énorme ou vulnérable, dites-vous que c'est une chance et non un obstacle. Une personne à l'ego sensible a besoin d'être reconnue. Dans la mesure où vous pouvez satisfaire son besoin de reconnaissance, vous pouvez la désarmer. Si vous cherchez à obtenir d'un bureaucrate imbu de lui-même ou peu sûr de lui une exception à la politique de l'entreprise, commencez par dire: «On m'a dit que vous étiez le plus compétent en ce qui concerne la politique de l'entreprise.» Pour rendre votre reconnaissance plus crédible, étayez-la de faits. Au lieu de dire à un rival de votre service: «Vous êtes le meilleur vendeur du service» – ce qu'il peut interpréter comme une basse flatterie –, dites: «Votre présentation au conseil était brève, convaincante et précise. Je n'en ai jamais entendu de meilleure.»

Établir de bons rapports

L'un des meilleurs moyens de reconnaître votre interlocuteur est d'établir une bonne relation avec lui. Invitez-le à déjeuner, à prendre un café ou un verre après le bureau. Vous pouvez profiter de ces occasions pour évoquer vos passetemps ou vos familles, ou tout ce qui peut l'intéresser. Prenez le temps de bavarder un peu avant le début de la négociation et à la fin. Les petits gestes de bonne volonté ont toujours du bon.

Un bon rapport est comparable à un compte d'épargne dans lequel vous pouvez puiser en cas de problème. Quand on traite avec quelqu'un que l'on connaît et apprécie, on a tendance à accorder des circonstances atténuantes en cas de contretemps: «Je pense qu'il n'est pas venu à cette réunion parce qu'il était malade.» Quand on a affaire à quelqu'un qu'on n'aime pas, on attribue les contretemps au caractère de l'autre: «Il me fait attendre pour bien me montrer qu'il a le dessus.» En bref, si vous entretenez un rapport positif, votre interlocuteur sera plus enclin à vous accorder le bénéfice du doute. Vous pourrez ainsi prévenir les malentendus.

Il vaut mieux jeter les bases d'une bonne relation avant qu'un problème surgisse. Si votre travail risque de vous mettre en conflit avec un individu, soignez la relation aussi tôt que possible. Un directeur de production se doit d'avoir une relation saine avec son homologue au marketing; un chef syndical, avec son homologue à la direction; et un directeur d'école, avec son autorité de tutelle. Quand l'autre fait des difficultés, il faut que vous puissiez lui dire: «Allons, Paul. Nous nous sommes toujours bien entendus. Nous sommes du même bord.»

Exprimer son point de vue – sans faire de provocation

Une fois que vous avez entendu et reconnu votre interlocuteur, vous avez plus de chances qu'il vous écoute. C'est le moment de présenter votre point de vue. Faites-le néanmoins sans lui donner envie de décrocher.

Il faut changer ses vieilles habitudes, voilà le secret. Normalement, on pense en termes de ou/ou. Il peut avoir raison selon son expérience et vous selon la vôtre. Vous pouvez lui dire: «Je vois pourquoi vous êtes de cet avis. Il est parfaitement sensé selon vos critères. Toutefois, les miens sont différents.» Vous reconnaissez son point de vue et, sans le contester, vous exprimez un point de vue contraire. Vous pouvez créer une atmosphère dans laquelle les différences peuvent coexister pacifiquement tandis que vous vous efforcez de les concilier.

Dire «oui... et» au lieu de «mais»

On exprime le plus souvent ses divergences en commençant sa phrase par «mais». Quand une cliente dit: «Votre prix est trop élevé», vous pouvez être tenté de réfuter son argument avec le vôtre: «Mais ce produit est le meilleur que vous puissiez trouver!» Malheureusement, quand votre cliente entend un «mais», elle risque d'entendre: «Je pense que vous avez tort pour telle et telle raison.» Il ne serait pas étonnant qu'elle cesse de vous écouter.

Votre interlocuteur sera plus réceptif si vous commencez par reconnaître son avis par un «oui» et qu'ensuite vous précédez le vôtre d'un «et». Après que votre client s'est plaint du prix élevé, dites: «Oui, vous avez parfaitement raison. Et ce supplément vous garantit une meilleure qualité, une meilleure fiabilité et un meilleur service après-vente!»

On peut même exprimer un désaccord total sans exclure l'autre: «Je comprends pourquoi ce point est aussi important pour vous, et je le respecte. Permettez-moi de vous expliquer comment je vois les choses de mon point de vue» ou «Je suis pleinement d'accord avec votre objectif. Toutefois, vous n'avez peut-être pas envisagé que...». Quel que soit le langage que vous utilisiez, le secret est de faire valoir à l'autre que vos points de vue ne sont pas en contradiction totale, mais se complètent.

Adopter une formulation-je, pas une formulation-tu/vous

En exprimant votre avis, vous risquerez moins de provoquer votre interlocuteur si vous parlez de vous plutôt que de lui. Après tout, vous ne connaissez que votre expérience. Supposez que vous ayez affaire à un adolescent difficile qui est rentré à 3 heures du matin alors qu'il avait promis d'être de retour à minuit. Vous pourriez vous exclamer: «Tu n'as pas tenu ta promesse! Tu es irresponsable.» Ou: «Tu ne t'intéresses qu'à toi. Tu ne penses jamais à ta famille.» Voilà un exemple type de formulation-tu/vous. L'adolescent est immédiatement sur la défensive et en colère. Il cesse d'écouter le sermon

parental habituel. Supposons que vous changiez de méthode: «Ken, j'ai eu l'impression qu'on me laissait tomber hier soir. J'étais malade d'inquiétude qu'il ne te soit arrivé quelque chose de grave. J'ai même appelé la police pour savoir s'il n'y avait pas eu un accident.» Au lieu d'attaquer, vous exprimez vos sentiments et votre expérience. Le message sous-jacent est le même, mais, en l'exprimant ainsi, vous aurez plus de chances d'être entendu.

L'essence d'une formulation «je» est de décrire l'impact du problème sur vous. Vous informez l'autre des conséquences de son comportement sous une forme qu'il lui est difficile de rejeter – parce qu'il s'agit de votre expérience. Utiliser les expressions suivantes: «J'ai l'impression de...», «Je suis bouleversé quand...», «Je n'aime pas trop...» et «De mon point de vue...».

Une formulation-je ne conteste pas le point de vue de votre interlocuteur mais lui propose simplement une perspective différente – la vôtre. Elle ne lui dit pas ce qu'il faut faire, penser ou ressentir. Il a le droit d'avoir son point de vue, et vous d'avoir le vôtre.

Notez que faire précéder une affirmation-tu/vous d'un «je» ne la transforme pas en affirmation-je. Dire à votre adolescent de fils «J'ai le sentiment que tu as été irresponsable» ou «J'ai le sentiment que tu n'as pas tenu ta promesse» est encore une accusation qui provoque la même réaction de défense. Une affirmation-je se concentre sur vos besoins, préoccupations et désirs, pas sur les défauts de votre interlocuteur.

Se défendre

N'hésitez pas à vous défendre. Devant le routier menaçant, le collecteur de fonds de United Way fit plus que reconnaître son exigence avec humour. Après avoir dit «Monsieur, je serai heureux de mettre ce stylo où il vous plaira», il a ajouté «une fois que vous aurez signé la promesse d'engagement, bien sûr». Il s'est défendu et a défendu son œuvre de bienfaisance.

Se défendre ne signifie pas que l'on remette en cause sa reconnaissance de l'autre. La reconnaissance de quelqu'un qui est perçu comme sûr de lui et fort a plus de prix que celle d'une personne perçue comme faible. L'association de réactions apparemment opposées – reconnaître le point de vue de l'autre et exprimer le sien – est plus efficace que l'une d'elles prise isolément.

Prenez des parents confrontés à un enfant de 5 ans qui hurle parce qu'il ne veut pas rester seul avec une baby-sitter. Devraient-ils céder et rester chez eux? Devraient-ils menacer l'enfant d'une fessée ou essayer de l'apaiser? Un psychologue de renom prône une troisième stratégie. Dites à l'enfant en pleurs: «Je sais que tu préférerais que nous ne sortions pas. Parfois, tu as peur quand nous ne sommes pas là. Tu aimerais que l'on reste avec toi, mais ton père et moi allons dîner avec des amis. Nous dînerons ici avec vous demain.» Reconnaissez son point de vue et défendez le vôtre.

Reconnaître sereinement les divergences

Exprimer son accord avec son interlocuteur ne veut pas dire éliminer les divergences. Il est au contraire souvent utile de les reconnaître ouvertement. Cela garantit à votre interlocuteur que vous avez compris sa version des faits, ce qui l'aide à se détendre. Dans nombre de conflits ethniques, par exemple, les parties en présence n'arrivent à reconnaître les zones d'accord qu'après avoir cerné les zones de désaccord.

Une fois que vous aurez exprimé vos divergences, vous vous rendrez peut-être compte qu'elles ne sont pas aussi grandes que vous l'imaginiez. Parfois, elles paraissent insurmontables. Il est donc essentiel que vous adoptiez un point de vue optimiste. Affirmez votre intérêt à parvenir à un accord et dites que vous croyez qu'une solution est possible: «Je pense que nous pouvons nous entendre là-dessus.» N'hésitez pas à reconnaître le point de vue de votre interlocuteur et à affirmer le vôtre, à exprimer votre optimisme quant à l'issue du conflit.

Créer un climat favorable à la négociation

En résumé, les obstacles auxquels vous êtes confronté sont la méfiance et l'hostilité de votre interlocuteur, ses oreilles bouchées et son manque de respect. La meilleure stratégie est de passer dans son camp. Il est très difficile d'être hostile à quelqu'un qui vous écoute jusqu'au bout et reconnaît ce que vous dites et ressentez. Il est plus facile d'écouter quelqu'un qui vous a écouté. Et le respect inspire le respect.

Agréablement surpris par votre attitude, votre interlocuteur pensera peut-être: «Cette personne paraît vraiment comprendre et apprécier mon problème. Comme elle est pratiquement la seule, elle doit être intelligente.» Cela provoque un déclic: «Peut-être qu'après tout je peux négocier avec cette personne.» C'est la brèche que vous cherchiez. Pour conclure, revenons à la négociation entre AT&T et Boeing décrite au début de ce chapitre. Devant cette menace de rupture des pourparlers, le chef des ventes d'AT&T organisa un rendez-vous avec l'acheteur de Boeing. Voilà comment il lança le dialogue:

«J'ai essayé de comprendre vos préoccupations. Corrigez-moi si je me trompe, mais selon votre point de vue à vous et vos collègues de chez Boeing, nous vous avons induits en erreur en vous disant que nous étions prêts à assurer tous ces services après-vente mais pas à consigner la chose par écrit, ni à en être tenus pour responsables. Vous prenez cela pour de la mauvaise foi. Vous êtes donc furieux et vous ne voyez pas l'intérêt de poursuivre. C'est bien ça?

– Oui! répondit l'acheteur de chez Boeing. Comment pouvons-nous vous croire? Mettons que nous soyons en train de négocier la vente d'un appareil. Nous précisons les caractéristiques de sécurité, mais refusons de les mettre par écrit. L'acheteur prendrait aussitôt la porte. Et il aurait raison. Si nous refusons d'être tenus pour responsables, nous ferions mieux d'abandonner l'aviation. Si vous refusez d'être liés par vos promesses, vous feriez mieux d'abandonner les communications!

– Vous avez parfaitement raison, reconnut le chef des ventes d'AT&T. J'aurais le même sentiment à votre place!»

Surpris, le négociateur de Boeing demanda: «Alors, pourquoi n'acceptez-vous pas de mettre vos promesses par écrit et de nous verser un dédommagement si vous ne tenez pas vos engagements?»

Le représentant d'AT&T répondit: «Nous mettrons nos promesses par écrit. Le dédommagement est une question qui nous pose un problème, mais nous sommes disposés à en discuter. D'abord, je veux voir si je peux éclaircir le problème qui nous a conduits à l'impasse. Je crois que je commence juste à comprendre moi-même. Je vous ai entendu dire que Boeing a ce que vous pourriez appeler une "culture d'expertise". On ne tolère ni ambiguïté ni erreur quand la vie des gens est en jeu. Donc si vous promettez une caractéristique de sécurité, vous feriez mieux de vous assurer qu'elle existe. Et, bien sûr, tout doit être clairement spécifié par écrit. Est-ce que mon raisonnement tient debout?

– Oui, vous avez raison, mais je ne vois pas ce que cela a à voir avec notre problème, dit l'acheteur de chez Boeing.

– Si vous voulez bien, je vais essayer de vous expliquer pourquoi je pense que cela a tout à voir avec notre problème. Ici aussi, nous avons nos ingénieurs, mais notre travail est d'abord de fournir un entretien. Nous appartenons davantage à une "culture de rapports". Nous donnons la priorité à nos rapports avec nos clients – si le client n'est pas content, nous ne le sommes pas non plus. C'est pour cette raison qu'on nous appelle "Ma Bell". Quand votre maman vous dit qu'elle va vous faire déjeuner et vous conduire à l'école, vous ne lui dites pas de s'engager à le faire par écrit, n'est-ce pas?

– Bien entendu.

– Vous attendez seulement qu'elle fasse de son mieux. Certes, un foyer et une entreprise ne sont pas comparables, mais cet exemple peut vous aider à mieux comprendre notre manière de procéder. Nous faisons des promesses orales et nous entendons pleinement les tenir. Nos résultats sont très bons, vous l'admettrez. C'est une expérience nouvelle pour nous que de rencontrer de la méfiance et de nous voir réclamer des dédommagements. C'est pourquoi nous nous sommes heurtés à la dernière réunion – nous sommes issus de deux environnements différents. Vous me comprenez?

– Je commence à comprendre. J'aimerais vous demander...»

Et les négociations reprirent.

Comment le vendeur d'AT&T réussit-il à relancer la négociation? Il a reconnu par anticipation ce qu'il jugeait être les préoccupations de Boeing. Il a écouté. Il n'a pas essayé de réfuter les arguments de son client ou de défendre AT&T. Il a simplement reconnu que le client avait raison. Voyant que son point de vue était compris et apprécié, le négociateur de Boeing cessa d'être en colère et devint plus réceptif. Il posa une question, invitant le représentant d'AT&T à offrir son explication. C'est seulement alors que le vendeur a décrit comment la situation se présentait de son point de vue. En définitive, il parvint à apaiser les soupçons de son client, à l'amener à écouter et à gagner son respect – en bref, à le désarmer. Peu après, AT&T et Boeing signaient le fameux contrat.

Ne pas rejeter...
Recadrer

« Contre le vice, j'emploierai donc la ruse. »

Shakespeare, Mesure pour mesure

Maintenant qu'un climat favorable à la négociation est créé, l'étape suivante est de modifier le jeu. Le problème est que vous aimeriez débattre des intérêts de chacun et des moyens de les satisfaire, mais que votre interlocuteur, lui, risque de camper sur sa . Vous faites preuve de souplesse, il fait de l'obstruction. Vous attaquez le problème, il vous attaque. Voici un exemple:

LE DIRECTEUR FINANCIER: Je n'accepterai pas de réduction budgétaire inférieure à 10 %. Alors allons-y, d'accord?

LE DIRECTEUR DU MARKETING: C'est impossible. Nous ne pouvons survivre avec ça.

LE DIRECTEUR FINANCIER: Je suis désolé, mais j'ai déjà annoncé aux autres chefs de service que vous accepteriez la réduction. Si vous refusez, tous les autres accords tomberont à l'eau.

LE DIRECTEUR DU MARKETING: Je comprends votre problème, mais essayez de comprendre le mien. Je viens de lancer un nouveau projet qui augmentera la productivité et créera d'importantes économies – mais je ne peux le mettre en oeuvre avec une réduction de 10 %. Ne pourrions nous pas coopérer pour trouver une solution convenant à l'entreprise?

LE DIRECTEUR FINANCIER: Votre coopération – voilà ce que je veux. Je note que vous acceptez cette réduction, d'accord?

LE DIRECTEUR DU MARKETING: Désolé, mais je ne peux pas accepter.

LE DIRECTEUR FINANCIER: Écoutez, je ne veux pas vous créer d'ennuis. Mais j'ai besoin de cette réduction budgétaire maintenant.

LE DIRECTEUR DU MARKETING: Supposons que nous acceptions une réduction de 6 %. Cela se rapproche de votre objectif. Qu'en pensez-vous?

LE DIRECTEUR FINANCIER: Cela facilite les choses. Il vous reste à trouver 4% de plus.

LE DIRECTEUR DU MARKETING: 6% est mon dernier chiffre.

LE DIRECTEUR FINANCIER: Le président va en entendre parler!

Que faire si votre interlocuteur reste inflexible? S'il se bute («Je n'accepterai pas moins de 10 %»), menace («Je ne voudrais pas vous causer d'ennuis») ou vous met devant le fait accompli («J'ai déjà dit aux autres chefs de service que vous accepteriez la réduction»)?

Comme l'exigence de votre interlocuteur paraît déraisonnable, vous êtes tenté de la rejeter d'emblée. Vous réagissez à sa position en défendant la vôtre. Lui, bien sûr, rejette votre position et réaffirme la sienne. Même si vous lui proposez alors un compromis raisonnable, il risque de l'interpréter comme une position de repli, d'empocher la concession et de vous pousser à lui en accorder davantage. Vous n'avez pas le temps de dire ouf que vous êtes de nouveau pris dans son jeu de négociation de position systématique – exactement ce que vous souhaitiez éviter. Existe-t-il un moyen d'impliquer votre opposant dans une négociation raisonnée?

Pour modifier le jeu, changer le cadre

Rappelez-vous le secret du grand frappeur de base-ball, Sadahara Oh. Pour lui, le lanceur de l'autre équipe était un partenaire qui, à chaque lancer, lui offrait une chance de faire un tour de circuit. Oh modifia le jeu en changeant le cadre.

Pour modifier la négociation, il faut suivre cet exemple. Faites le contraire de ce que vous seriez tenté de faire. Traitez votre interlocuteur comme un partenaire. Au lieu de rejeter ce qu'il dit, acceptez-le – et recadrez. Jouez là-dessus pour saisir l'occasion de parler du problème.

Recadrer veut dire se concentrer non plus sur les positions mais sur l'identification des intérêts, l'invention d'options créatives et la discussion de critères équitables pour le choix d'une option. Tout comme vous mettriez un cadre neuf autour d'un vieux tableau, vous placez un cadre de négociation raisonné autour des positions de l'autre. Au lieu de rejeter sa position inflexible, vous la traitez comme une contribution à la discussion. Recadrez en disant: «C'est intéressant. Pourquoi cherchez-vous ce résultat? Aidez-moi à comprendre le problème que vous essayez de résoudre.» Dès qu'il répond à votre question, la conversation cesse de tourner autour des positions pour s'attacher aux intérêts. Vous venez de modifier le jeu.

Prenez l'exemple suivant: en 1979, le traité de contrôle des armements SALT II fut soumis au Sénat américain pour ratification¹. Pour obtenir la majorité des deux tiers nécessaire, les dirigeants du Sénat voulurent ajouter un amendement, mais cela nécessitait l'assentiment des Soviétiques. Comme un jeune sénateur américain, Joseph R. Biden, était sur le point de se rendre à Moscou, ses pairs lui demandèrent d'évoquer la question avec le ministre des Affaires étrangères, Andreï Gromyko.

A Moscou, la partie fut inégale: un jeune sénateur face à un vieux briscard de la diplomatie. Gromyko lança la discussion en dissertant brillamment pendant une heure sur la manière dont les Soviétiques avaient toujours rattrapé les Américains dans la course aux armements. Il conclut en démontrant que les accords SALT II favorisaient en fait les Américains, et que, de ce fait, il ne restait plus au Sénat qu'à ratifier le traité tel qu'il se présentait. La position de Gromyko sur l'amendement proposé était un sans équivoque. Ce fut alors au tour de Biden de parler. Au lieu de discuter avec Gromyko et de prendre le contre-pied de sa position, il déclara lentement et solennellement: «Monsieur Gromyko, votre argument est très convaincant. Je suis d'accord avec une grande partie de ce que vous avancez. Toutefois, quand je retournerai devant mes collègues du Sénat pour leur rapporter ce que vous venez de me dire, certains d'entre eux – le sénateur Goldwater ou le sénateur Helms, par exemple – ne seront pas convaincus, et je crains qu'ils n'en influencent d'autres.» Biden lui fit ensuite part de ses inquiétudes. «Vous avez plus d'expérience que quiconque en matière de contrôle des armements. Que me conseillerez-vous de faire pour répondre aux préoccupations de mes pairs?»

Gromyko ne put résister à la tentation de conseiller ce jeune Américain inexpérimenté. Il entreprit donc de lui expliquer ce qu'il faudrait dire à ses collègues sceptiques. Biden souleva un par un les arguments qu'on lui opposerait, et Gromyko les traita tous. Finalement, comprenant peut-être en quoi l'amendement contribuerait à rallier les hésitants, Gromyko fit marche arrière et donna son assentiment. Au lieu de rejeter la position de Gromyko, ce qui aurait entraîné une discussion sur les positions, Biden fit comme si Gromyko était lui aussi désireux de résoudre le problème et il lui demanda conseil. Il recadra la conversation en la transformant en une discussion constructive sur la manière de répondre aux préoccupations des sénateurs et d'obtenir la ratification du traité.

Le recadrage fonctionne parce que chaque message est sujet à interprétation. Vous possédez la perception positive, la capacité d'amener l'autre à vouloir résoudre le problème avec vous. Souvent, il soutiendra votre réinterprétation, comme le fit Gromyko, en partie parce qu'il sera surpris que vous n'ayez pas rejeté sa position et en partie parce qu'il meurt d'envie de poursuivre son argumentation.

Comme votre interlocuteur se concentre sur l'issue de la négociation, il peut même ne pas se rendre compte que vous avez subtilement modifié le processus. Au lieu de vous focaliser sur des positions concurrentes, vous cherchez le moyen de satisfaire au mieux les intérêts des deux parties. Il n'est pas nécessaire de demander l'autorisation de votre interlocuteur. Contentez-vous d'adopter de nouvelles règles du jeu.

Le recadrage est l'un des outils les plus efficaces du négociateur.

Poser des questions constructives

Le meilleur moyen d'attirer l'attention de votre interlocuteur sur le problème est de lui en parler. Mais les affirmations peuvent aisément provoquer une résistance. La meilleure approche est de poser des

questions. Au lieu de fournir la bonne réponse à votre interlocuteur, essayez de poser la bonne question. Au lieu d'essayer de lui faire entendre raison, laissez le problème lui faire entendre raison. L'outil le plus précieux du recadrage est la question constructive. Celle-là concentre l'attention sur les intérêts des deux parties, les options pour les satisfaire et les critères d'équité pour résoudre les divergences. Voilà quelques-unes des questions les plus utiles.

Pourquoi?

Au lieu de traiter la position de votre interlocuteur comme un obstacle, traitez-la comme une ouverture. Quand il vous explique sa position, il vous fournit de précieux renseignements sur ce qu'il désire. Invitez-le à vous en dire plus en demandant: «Pourquoi désirez-vous cela?», «Quel est le problème?» ou «Quelles sont vos préoccupations?» Découvrez sa véritable motivation.

La forme de la question est aussi importante que son contenu. Si les questions directes peuvent choquer, utilisez une forme indirecte: «Je ne suis pas sûr de comprendre pourquoi vous voulez cela.» «Aidez-moi à voir pourquoi c'est important pour vous.» Ou: «Vous semblez beaucoup tenir à ce point – j'aimerais comprendre pourquoi.» Faire précéder votre question d'une reconnaissance est utile: «J'entends ce que vous dites. Je suis sûr que la politique de l'entreprise est fondée – pourriez-vous me l'expliquer?»

En montrant votre intérêt et votre respect, souvenez-vous que votre ton, vos expressions faciales et le langage de votre corps sont tout aussi importants que vos paroles. Poser des questions pour mettre les intérêts à nu est comme éplucher un oignon. Vous procédez en passant d'une pelure à l'autre comme dans l'échange suivant:

«Pourquoi voulez-vous démissionner? demanda l'associé principal d'un cabinet juridique de New York à un jeune confrère.

– Parce que j'ai besoin de davantage d'argent et que vous ne pouvez pas m'accorder une augmentation suffisante, répondit-il.

– Quel est le problème?

– Ma femme et moi venons d'avoir un autre enfant, et nous avons besoin d'un plus grand appartement.

– Alors où est le problème?

– Nous n'arrivons pas en trouver un au loyer abordable.»

Quand l'associé principal connut le fond du problème, il fit jouer son réseau pour trouver à son jeune confrère un appartement dans ses moyens. Celui-ci finit par faire toute sa carrière dans ce cabinet. L'exploration systématique des intérêts sous-jacents contribua à engendrer un accord mutuellement satisfaisant.

Souvenez-vous que les intérêts significatifs sont non seulement ceux de votre interlocuteur mais aussi ceux de ses «électeurs». Sa position dure est peut-être moins liée à ses préoccupations qu'à celles de son patron, de son conseil d'administration, de ses actionnaires, de ses adhérents syndicaux ou de sa famille. Informez-vous également d'intérêts.

Pourquoi pas?

Si votre interlocuteur répugne à révéler ses intérêts, essayez une tactique indirecte. Proposez une option: «Pourquoi ne pas le faire de cette manière?» ou «Quel inconvéient verriez-vous à cette approche?» Les gens qui renâclent à dévoiler leurs préoccupations aiment généralement critiquer. Si vous êtes plongé dans une négociation budgétaire et que vous demandez: «Pourquoi ne devrions-nous pas réduire le budget du marketing?», le directeur du marketing pourrait bien répondre: «Je vais vous dire pourquoi. Les ventes vont chuter, le conseil ne nous lâchera plus, et je me retrouverai en train de postuler un autre poste.» Sans en être conscient, il vient de vous fournir de précieux renseignements sur ses intérêts – il s'inquiète des ventes, redoute les pressions du conseil et craint de perdre sa place.

Si votre interlocuteur refuse encore de révéler ses intérêts, évoquez-les vous-même et demandez-lui de vous rectifier si besoin est. Face à un fabricant peu disposé à accélérer sa production, vous pourriez dire: «Si je comprends bien, votre intérêt est de réduire les coûts au minimum, tout en préservant la

qualité et la fiabilité du service. C'est bien ça?» Rares sont ceux qui peuvent résister à la tentation de corriger la mauvaise interprétation que l'on fait de leurs intérêts. Le fabricant répondra peut-être: «Pas tout à fait. Vous oubliez...» Et il finira par vous exposer ses intérêts. Si votre interlocuteur résiste toujours, c'est peut-être parce qu'il craint que vous n'utilisiez ces renseignements contre lui. Pour instaurer la confiance et le mettre à l'aise, commencez par lui faire part de vos intérêts: «J'aimerais accélérer la production afin de profiter du nouveau marché. Mes distributeurs me réclament le produit à cor et à cri, et, personnellement, je sens que ma crédibilité est en jeu. Pouvez-vous me donner quelques explications sur les contraintes qui vous empêchent d'accélérer la production?» Si vous vous sentez vulnérable en révélant vos intérêts, il n'est pas nécessaire de tous les exposer d'emblée. Donnez quelques renseignements à votre interlocuteur sur vos intérêts, demandez-lui les siens, puis fournissez-lui d'autres informations sur les vôtres, et ainsi de suite. Instaurez progressivement la confiance.

Et si?

L'étape suivante est d'amener votre interlocuteur à débattre des options. Pour introduire plusieurs solutions possibles contester la position de votre opposant, posez la question «Et si...», c'est souverain.

Supposez que votre client annonce: «C'est tout le budget dont nous disposons pour payer ce projet d'audit. Nous ne pouvons pas débloquer un sou de plus!» Dites: «Et si nous étendions le projet pour que l'excédent relève du budget de l'année prochaine?» Ou: «Et si nous réduisions l'ampleur du projet pour répondre à vos contraintes budgétaires?» Ou: «Et si vous nous aidions à démontrer à votre patron en quoi les profits à la clé pour votre entreprise justifient une demande d'augmentation de budget?» Si vous pouvez l'amener à aborder une de ces questions, vous aurez réussi à modifier le jeu. Il se mettra soudain à explorer les options avec vous.

Transformez la conversation en une séance de remue-méninges. Prenez la position de votre interlocuteur et recadrez-la comme une option possible parmi d'autres. Supposez par exemple que vous vous retrouviez face à une négociation familiale difficile à propos de l'endroit où passer Noël. Votre conjoint insiste pour aller dans sa famille. Au lieu de repousser la proposition, vous pourriez dire: «C'est une possibilité.» Proposez une option ou deux et invitez votre conjoint à en suggérer d'autres: «Une autre possibilité, bien sûr, serait de passer Noël dans ma famille. Et si nous coupions la poire en deux? Noël dans ta famille, le premier de l'an dans la mienne? Tu as d'autres idées?» Si votre interlocuteur se met à critiquer vos options, voilà une réponse possible: «Je suis prêt à écouter tes critiques, mais ne pourrions-nous pas commencer par explorer toutes les options? Nous verrons alors quelle est la meilleure.» Comme juger inhibe la créativité, imaginez d'abord des solutions avant de les évaluer.

Demander conseil à son interlocuteur

Un autre moyen d'impliquer votre interlocuteur dans une discussion des options est de lui demander conseil. C'est probablement la dernière chose à laquelle il s'attende. «Que me suggèreriez-vous de faire?», «Que feriez-vous à ma place?» ou «Que diriez-vous à mes mandants?». C'est l'approche qu'adopta le sénateur Biden avec le ministre Gromyko.

Il est flatteur de se voir demander conseil. En fait, vous reconnaissez ainsi la compétence et le statut de votre interlocuteur. Non seulement cela le désarme, mais cela vous donne aussi une chance de l'éclairer sur votre problème et vos contraintes.

Imaginez que vous deviez obtenir d'un bureaucrate connu pour son inflexibilité qu'il fasse une exception à la politique de l'entreprise. Vous sentez que si vous lui demandez directement, il se plaindra de tous ceux qui, comme vous, essaient de contourner les règles. Voilà ce que vous lui direz: «Monsieur Talbot, vous m'avez été recommandé comme expert en matière de politique de l'entreprise. J'ai un problème à propos duquel j'aimerais vous demander conseil.» Exposez-lui la situation et concluez: «Comment me suggèreriez-vous de procéder?»

Une fois que votre interlocuteur est impliqué dans votre problème, il prend alors à cœur de se montrer à la hauteur du pouvoir et du rôle positif que vous lui avez attribués. Souvent, il vous proposera une solution; M. Talbot peut faire une exception à la règle.

Si, toutefois, il répond en réaffirmant le bien-fondé de la politique-maison, reconnaissez ses préoccupations et continuez à lui demander conseil: «Je reconnais les fondements de cette politique. Il est important que vous la préserviez.

Cependant, ce projet est très important pour l'avenir de l'entreprise. Quelle solution suggèreriez-vous pour que nous le menions à bien?» Si M. Talbot vous répond qu'il ne peut rien faire, dites alors: «Je comprends. Qui me conseilleriez vous d'aller voir qui soit susceptible de faire une exception pour moi?»

Demander conseil est l'un des moyens les plus efficaces de modifier le jeu.

«En quoi est-ce juste?»

La position de votre interlocuteur peut vous paraître déraisonnable. Toutefois, au lieu de la rejeter, vous pouvez l'utiliser comme tremplin pour lancer un débat sur les critères d'équité. Agissez comme s'il estimait sa position juste – c'est généralement le cas. Dites-lui: «Vous devez avoir de bonnes raisons de penser que c'est une solution juste. J'aimerais les connaître.»

Supposez, par exemple, qu'un client important vous informe qu'il attend que, dans le prix du produit, soit compris un service gratuit. Vous avez peut-être le sentiment de ne pouvoir dire non sans le vexer. Néanmoins, dire oui serait une décision coûteuse. Vous lui demandez donc: «Qu'est-ce qui vous fait penser que c'est équitable? Est-ce que nos concurrents accordent le service gratuitement?» Vous recourez à un critère d'équité – dans ce cas, la pratique du marché – pour qu'il se rende compte lui-même que son exigence n'est pas juste. Pour citer Pascal: «On est généralement plus convaincu par les raisons que l'on trouve soi-même que par celles que trouvent les autres.»

Dans une négociation de vente, un vendeur réclama un prix qui parut exorbitant pour son entreprise. Au lieu de refuser le prix, l'acheteur entreprit d'éduquer le vendeur. Il commença par lui demander quels bénéfices il espérait faire la première année. Le vendeur répondit: «Un CA de quatre millions cette année, ce qui revient à quatre cent mille de bénéfices.» Une fois qu'il disposa de ce point de référence optimiste, l'acheteur put dire: «Je suis sûr que vous atteindrez cet objectif, si vous le dites. Après tout, vous avez un bel instrument en main. Mais son prix se base sur votre estimation. Vous savez mieux que moi combien c'est aléatoire. Si vous ne respectez pas ces prévisions, est-ce que vous baissez votre prix?» En examinant les justifications du prix, l'acheteur fut en mesure d'obtenir une réduction considérable sans refuser net le prix fixé.

Parfois, pour lancer une discussion sur une issue juste, il vous sera peut-être nécessaire de proposer un critère d'appréciation. Dans la négociation de vente, le vendeur suggéra d'utiliser les pratiques comptables normales pour déterminer un juste prix. Il dit à l'acheteur: «Mon comptable a soulevé un point, dont je ne suis pas sûr que vous soyez conscient. Nous allons probablement être obligés de constituer une réserve de comptes clients d'environ un demi-million de dollars... C'est une pratique comptable saine, étant donné l'état de votre entreprise. Cela pourrait faire baisser la valeur nette de l'entreprise, et cela voudra dire que nous devons examiner de plus près le prix auquel vous la proposez.» Le vendeur accorda une nouvelle réduction importante.

Si votre interlocuteur refuse votre critère, mettez-le au défi d'en proposer un meilleur. Une discussion de différents critères vous permettra tout de même d'atteindre votre objectif qui est de passer d'une discussion de positions à un débat sur une issue juste.

Pratiquer la question ouverte

Pour être constructive, une question doit être ouverte et éclairante.

La manière de poser la question détermine la réponse. Quand un employé d'une entreprise ou de l'État vous dit: «Vous ne pouvez pas faire ça; c'est contre le règlement», vous êtes peut-être tenté de demander: «Peut-on changer le règlement?» Et vous n'obtiendrez certainement qu'un non franc et massif. Si vous y aviez réfléchi avant, vous auriez peut-être anticipé la réponse. En fait, votre question appelait un non.

Votre interlocuteur peut facilement répondre non à des questions commençant par «est-ce que», «peut-on» ou «ne peut-on pas». Posez donc une question qui n'appelle pas un non. En d'autres termes, ouvrez-la. Commencez par «comment», «pourquoi», «pourquoi pas», «que», «qui». Difficile de répondre par non aux questions suivantes: «Quel est l'objectif de cette politique?», «Qui a le pouvoir de faire une exception?», «Comment me conseilleriez-vous de procéder?»

Trop souvent, les gens posent des questions pour lesquelles leur interlocuteur a des réponses toutes prêtes. Prenez l'exemple de ce négociateur britannique pour le contrôle des armements qui, quoi qu'il proposât à son homologue soviétique, obtenait toujours la même réponse monosyllabique: Au bout d'un an de ce régime, le Britannique prit le Soviétique à part pour lui dire son exaspération. Le négociateur soviétique répondit: «C'est tout aussi frustrant pour moi de négocier avec des instructions aussi inflexibles de Moscou. Le problème est que vous me posez toujours des questions pour lesquelles j'ai des instructions. Pourquoi ne me posez-vous pas de questions pour lesquelles je n'en ai pas?» Perplexe, le diplomate britannique accéda néanmoins à sa demande lors de la séance de négociation suivante en posant une nouvelle question constructive. Le négociateur soviétique le remercia poliment et lui déclara que, comme il n'avait pas d'instructions sur la manière d'y répondre, il était obligé de retourner à Moscou. Là, il fut en mesure de convaincre ses supérieurs du Kremlin de lui accorder la souplesse nécessaire pour arriver à un accord.

En vous inspirant de ces deux diplomates, posez des questions pour lesquelles votre opposant n'a pas d'«instructions», pas de réponse toute prête. Vos questions devraient le faire réfléchir – tout comme les interrogations de Biden obligèrent Gromyko à prendre en considération les réserves du sénateur. En réfléchissant à vos questions, votre interlocuteur peut changer d'avis et devenir plus disposé au consensus.

Exploiter le pouvoir du silence

La question elle-même ne représente que la moitié du pouvoir d'une question constructive. L'autre moitié réside dans le silence lourd de sens qui suit, quand votre interlocuteur se débat avec la question et rumine sa réponse. Une erreur courante est de le priver de ce moment créatif. S'il ne réagit pas, le silence risque de vous mettre de plus en plus mal à l'aise. Dans une conversation normale, quand vous voyez que votre question a mis votre interlocuteur mal à l'aise, vous le tirez d'affaire en brisant le silence.

Vous devriez résister à cette tentation et attendre une réponse de sa part. Après tout, vous avez posé une question parfaitement légitime. Laissez le silence et le malaise agir sur lui. Il finira peut-être par réagir en fournissant des renseignements sur ses intérêts ou en proposant une option possible ou un critère approprié. Dès cet instant, il est engagé dans le jeu de la résolution de problèmes en commun. Souvenez-vous qu'il suffit d'une réponse pour débloquer la situation. Alors soyez persévérant. Si une question ne donne pas les résultats escomptés, essayez un angle différent, à l'exemple d'un interviewer habile. Si vous observez les méthodes des négociateurs heureux, vous vous rendrez compte qu'ils posent d'innombrables questions.

Recadrer les tactiques

Les questions constructives vous permettent de recadrer la position de votre interlocuteur en termes d'intérêts, options et critères. Mais il vous faut aussi penser à ses tactiques, à sa tendance à faire de l'obstruction, à ses attaques et aux trucages qu'il utilise pour vous amener à céder devant sa position. Comment pouvez-vous recadrer ses tactiques pour concentrer son attention sur le problème?

Contourner l'obstacle de l'obstruction

Et si votre interlocuteur se mure dans une position extrême, vous dit «c'est à prendre ou à laisser» ou impose une date limite? Pour contourner l'obstacle, vous pouvez soit l'ignorer, soit le réinterpréter, soit le mettre à l'épreuve.

Ignorer l'obstacle de l'obstruction. Si votre interlocuteur déclare: «C'est à prendre ou à laisser!» ou «Vous avez jusqu'à 17 heures ou pas de marché!», vous ne pouvez savoir avec certitude s'il est sérieux ou s'il bluffe. Alors testez sa sincérité en ignorant sa tactique. Continuez à évoquer le problème comme si vous n'aviez pas entendu ce qu'il a dit ou changez carrément de sujet. S'il est sérieux, il répétera le message.

Réinterpréter la tactique de l'obstruction. Supposez qu'un dirigeant syndical vous annonce: «J'ai dit à mes troupes que si je ne revenais pas avec une augmentation de 15 %, je leur offrirais ma tête sur un plateau d'argent.» Il s'est coincé lui-même. Si vous contestez son engagement, il lui sera encore plus difficile de faire marche arrière.

Réinterprétez donc son engagement comme une aspiration et ramenez-le au problème: «Nous avons tous nos aspirations. La direction est sous pression à cause de la récession et elle aimerait bien réduire les salaires. Mais je pense que nous nous en sortirions mieux tous les deux en étant réalistes et en examinant sérieusement les aspects du problème des salaires. Que versent les autres entreprises à leurs ouvriers pour le même travail?» Votre réinterprétation lui permet de se désengager élégamment.

Ou imaginez que votre interlocuteur vous ait imposé une date limite stricte. Au lieu de la rejeter, adoucissez-la en la réinterprétant comme un objectif: «Nous aimerions tous avoir conclu la négociation à ce moment-là. Ce serait idéal. Nous ferions bien de nous mettre immédiatement au travail. » Puis attellez-vous au problème avec enthousiasme pour montrer votre bonne volonté.

Prendre la tactique de l'obstruction au sérieux, mais la mettre à l'épreuve. Une troisième approche consiste à tester la tactique de l'obstruction. Par exemple, traitez la date limite de votre opposant sérieusement, mais, quand elle approche, arrangez-vous pour vous éloigner à cause d'une réunion ou d'un coup de téléphone urgent. Les négociateurs d'otages trouveront un prétexte crédible mais «incontrôlable », comme un jour férié, qui les met dans l'incapacité de réunir l'argent de la rançon à temps. Un négociateur de renom explique: «Nous aimons les dates limites. Plus le délai est court, mieux c'est. Parce qu'une fois qu'on a dépassé une date limite, leurs règles du jeu ne tiennent plus.»

Poser des questions est un autre moyen. Si un vendeur de voitures déclare que le prix est définitif, demandez-lui si vous pourriez obtenir un crédit ou une bonne reprise pour votre vieille voiture. Si le vendeur se montre assez souple, vous saurez que son prix n'était pas définitif.

N'oubliez pas que vous pouvez parfois exploiter l'obstacle. Si votre opposant vous a fixé une date limite, vous pouvez lui dire: «J'aimerais être en mesure de convaincre le conseil de vous faire une offre plus généreuse, mais étant donné le problème de temps, c'est le mieux que je puisse faire pour l'instant.» Ou «Pour tenir votre date limite, nous aurons besoin de votre aide. Pouvez-vous vous charger de l'enlèvement et de la livraison?»

Détourner les attaques

Et si votre interlocuteur vous menace, vous insulte ou vous accuse d'être responsable d'un échec? Comment pouvez-vous recadrer une attaque, détourner l'attention de vous-même pour revenir au problème?

Ignorer l'attaque Une approche consiste à faire comme si l'on n'avait rien entendu et à continuer à parler du problème. Supposons que vous soyez un dirigeant syndical confronté à un patron difficile qui menace de licencier la moitié du personnel si vous ne cédez pas à ses exigences en matière de baisse de salaires. Si vous attirez l'attention sur la menace, il n'en aura que plus de mal à faire marche arrière. Répondre «Ne soyez pas ridicule. Vous ne feriez pas ça!» ne peut que l'inciter à prouver qu'il parlait sérieusement. Il vaut mieux ignorer la menace et se concentrer sur les difficultés financières de l'entreprise: «Je sais qu'on vous demande de meilleurs résultats. Expliquez-moi un peu notre situation.» Si votre interlocuteur se rend compte que son agressivité ne paie pas, il s'arrêtera. Considérez l'acheteur qui aimait faire attendre ses vendeurs avant de les recevoir, pour les déstabiliser. Une vendeuse décida d'ignorer la tactique en venant aux rendez-vous avec un roman sous le bras. Quand l'acheteur la faisait enfin entrer, elle avait l'air de fermer le livre à regret, comme si elle n'avait pas du tout été dérangée par l'attente. Quand l'acheteur s'attardait au téléphone au beau milieu de la réunion, le roman resurgissait. Après deux ou trois réunions de ce genre, l'acheteur comprit que sa tactique ne payait pas et cessa d'y recourir.

Recadrer une attaque personnelle pour en faire une attaque du problème Une deuxième approche consiste à réinterpréter l'attaque. Supposez que vous soyez en train d'essayer d'obtenir l'aval de votre service pour un nouveau produit et qu'un collègue vous prenne à partie: «Vous ne pourriez pas vous abstenir de soumettre un projet qui ne marchera jamais?» Vous pouvez vous mettre sur la défensive et être hostile. Ou vous pouvez ignorer la critique personnelle, reconnaître son point de vue et le réinterpréter comme une attaque du problème: «Vous avez peut-être raison. Comment amélioreriez-vous le projet pour qu'il marche?»

Votre attaquant affirme deux choses: premièrement, que votre projet ne vaut rien; deuxièmement, que vous ne valez rien. Vous pouvez choisir l'affirmation à relever. En choisissant celle qui concerne le projet, vous pouvez éluder l'attaque personnelle et attirer l'attention de votre opposant sur le problème.

Transformer une attaque personnelle en un commentaire amical. Une autre manière de recadrer une attaque personnelle est de l'interpréter comme un commentaire amical. Prenez l'exemple de ce général qui était tombé en disgrâce avec le grand roi guerrier prussien, Frédéric le Grand. Rencontrant le roi, le général le salua avec le plus grand respect, mais Frédéric lui tourna le dos. «Je suis heureux de voir que Sa Majesté n'est plus en colère contre moi», murmura le général. «Comment cela?», répliqua Frédéric. «Parce que jamais de sa vie Sa Majesté n'a tourné le dos à un ennemi», répondit le général. Désarmé, Frédéric autorisa le général à rentrer dans ses bonnes grâces.

Dans la vie quotidienne, vous pouvez reformuler une attaque personnelle comme une marque d'intérêt et ramener l'attention sur le problème. Par exemple, si votre interlocuteur essaie de vous déstabiliser en vous disant: «Tu sais que tu n'as pas l'air en forme. Tu es sûr de te sentir bien?» Vous pouvez répondre: «Merci de t'en inquiéter. Je me sens bien maintenant que nous nous rapprochons de l'accord.»

Transformer les erreurs du passé en remèdes pour l'avenir. L'attaque de votre interlocuteur prend souvent la forme d'un blâme. Dans une discussion autour du budget familial, un mari accuse sa femme: «Tu jettes l'argent par les fenêtres pour des bêtises! Tu te rappelles ce chat en céramique de 75 dollars que tu as acheté?» La femme rétorque: «Et toi, monsieur m'as-tu-vu, tu as bien emmené tous tes copains prendre un verre la semaine dernière. Et combien ça t'a coûté?» Et cet échange de propos acerbes dure des heures.

On peut toujours transformer une dispute en une discussion positive en tirant la leçon des expériences passées. L'épouse peut dire à son mari: «Oui, Jules, nous avons tous les deux été d'accord pour dire que j'ai payé ce chat trop cher. Je ne referai pas la même erreur. Et si nous parlions du budget du mois prochain? Comment allons-nous faire en sorte de ne pas le dépasser?» Quand votre interlocuteur vous critique pour un incident passé, ne ratez pas l'occasion de demander: «Comment pouvons-nous faire en sorte que cela ne se reproduise plus?» Au lieu de vous arrêter à la critique, recadrez pour que chacun s'engage à régler le problème.

Passer du «toi, tu» et du «moi, je» au «nous» Quand un couple se querelle à propos du budget familial, on n'entend que des «C'est de ta faute!» et des «je n'y suis pour rien». Un simple passage du «toi, tu» et «moi, je» au «nous» peut faire des merveilles. L'épouse demande: «Comment pouvons-nous faire pour ne pas dépasser le budget?» Le «nous» met les antagonistes côte à côte, attire l'attention sur des intérêts communs et des objectifs partagés.

Le langage du corps est un excellent moyen simple de passer du «toi, tu» et du «moi, je» au «nous». Quand des personnes se disputent, elles sont généralement face à face, exprimant physiquement leur affrontement. Trouvez une excuse pour vous asseoir côte à côte. Sortez un document ou l'accord proposé et asseyez-vous près de votre interlocuteur pour l'étudier. Ou asseyez-vous près de votre conjoint sur le canapé au lieu de vous lancer des invectives au-dessus de la table de la cuisine. Discuter côte à côte ne transformera pas la situation d'un coup de baguette magique, mais renforcera l'idée que vous êtes des partenaires confrontés à un même problème épineux.

Mettre à nu les trucages

La tactique la plus difficile à recadrer est le trucage. Les trucages exploitent les hypothèses de départ d'une négociation de bonne foi – que l'autre dit la vérité, qu'il a le pouvoir qu'il dit avoir, et qu'une fois un problème résolu, il ne sera pas renégoциé. Les trucages sont difficiles à recadrer parce qu'ils vous trompent en utilisant le langage de la coopération et de la raison.

Vous pourriez bien sûr attaquer directement le trucage, mais les risques sont élevés. Vous pouvez vous tromper. Et même si vous avez raison, votre interlocuteur risque de se vexer si vous le traitez de tricheur ou de menteur, et vos rapports en souffriront.

L'alternative est de jouer le jeu. Réagissez comme si votre interlocuteur négociait de bonne foi, mais prenez votre temps et posez des questions pour sonder sa sincérité. En d'autres termes, jouez au plus fin. Si votre interlocuteur est sincère, vos questions ne feront aucun mal. S'il essaie de vous tromper, vous mettrez son trucage à nu. Comme vous ne l'avez pas défié, il peut sauver la face en prétendant que c'était une erreur ou un malentendu.

Poser des questions révélatrices Posez des questions pour vérifier et éclaircir les affirmations de votre interlocuteur. Si vous achetez une entreprise, et que le vendeur a inclus des créances impayées dans sa valeur nette, dites sur un ton neutre: «Vous devez avoir de bonnes raisons de penser que ces créances seront payées. J'aimerais savoir pourquoi.» Vérifiez ses affirmations quand il cite des autorités ou des méthodologies «infaillibles» tels que des ordinateurs et des tableaux. N'hésitez pas à le presser un peu. Et guettez les ambiguïtés et les réponses évasives. Si vous repérez une contradiction, ne la contestez pas directement. Prenez l'air perdu: «Désolé, mais je crains de ne pas comprendre. Pourriez-vous m'expliquer le rapport que cela a avec ce que vous avez dit avant?»

Une manière de tester vos soupçons est de poser des questions dont vous connaissez déjà les réponses. Vous pouvez en apprendre beaucoup en observant la manière dont votre interlocuteur nuance ses réponses.

Une ruse courante est de faire croire que l'on a un pouvoir de décision alors que c'est faux. Vous faites preuve de souplesse, pour vous rendre compte que votre interlocuteur doit obtenir l'approbation de son patron ou du conseil, lesquels risquent fort de réclamer des concessions supplémentaires.

Pour vous protéger, tâchez de savoir dès le début de quel pouvoir dispose votre interlocuteur: «Ai-je raison de penser que vous avez le pouvoir de régler ce problème?» Exigez une réponse précise. S'il n'a pas tout pouvoir, cherchez à savoir qui d'autre doit donner son accord et le temps que cela prendra pour avoir la réponse.

Un autre trucage courant est la demande de dernière minute une fois l'accord conclu. Au lieu de contester cette exigence, dites: «Suggérez-vous que nous recommencions la négociation?» Si votre interlocuteur répond non, enchaînez: «Très bien. Alors je pense que nous devrions nous en tenir à l'accord défini.» S'il dit oui, vous pouvez dire: «D'accord. Nous considérerons l'accord comme une ébauche commune qui n'engage aucun de nous. Vérifiez auprès de votre patron, je vérifie auprès du mien, et rencontrons-nous demain pour discuter des changements éventuels.» S'il veut quelque chose de plus, vous devriez obtenir quelque chose en échange.

Faire une requête raisonnable. Face au truqueur, vous avez un avantage: il a intérêt à donner le change pour avoir une chance d'être pris au sérieux. Alors prenez-le au mot et testez-le, en le plaçant ainsi devant un dilemme. Soit il coopère jusqu'au bout, soit il laisse tomber le masque. En d'autres termes, faites-lui passer le test de la requête raisonnable. Imaginez une requête raisonnable à laquelle accéderait votre interlocuteur s'il était véritablement coopératif. Si, par exemple, vous le soupçonnez de dissimuler des créances difficiles à récupérer, dites: «Si vous n'y voyez pas d'inconvénient, j'aimerais que mon comptable examine vos livres et vérifie les comptes clients, pour le principe.» Si le vendeur refuse, il paraîtra peu coopératif, et vous pourrez en conclure que vous ne pouvez pas vous y fier. Si votre interlocuteur fait allusion à un «associé impitoyable » pour justifier une exigence supplémentaire, vous pouvez faire la requête suivante: «Excusez-moi, je ne suis pas sûr de comprendre. Aurions-nous fait une erreur en n'incluant pas vos banquiers dans nos discussions précédentes? J'espère ne pas vous avoir causé d'ennuis. Peut-être devrais-je les rencontrer pour examiner les termes dont nous avons débattu. Pourriez-vous organiser une réunion?»

Votre interlocuteur a le choix. Il peut vous laisser rencontrer les banquiers – ce qui devrait vous aider à mieux comprendre leurs objections et à voir s'il s'agit effectivement d'un trucage. Ou il peut refuser de vous réunir – ce qui devrait vous mettre sur vos gardes. Ou il peut abandonner cette tactique et s'en tenir à l'accord initial. Quelle que soit l'issue, vous êtes libre de poursuivre avec d'autres requêtes raisonnables et questions révélatrices.

Tourner le trucage à son avantage. Une fois le trucage de l'autre mis à nu, il est souvent facile de l'exploiter à son avantage. Supposez que vous représentiez une épouse dans un divorce. Le mari promet de verser une pension alimentaire aux enfants, mais vous avez des raisons de croire qu'il n'en fera rien. Quand vous évoquez vos craintes, son avocat affirme que son client paiera. «Vous en êtes sûr? demandez-vous.

– Absolument. Mon client est un homme d'honneur, répond son avocat.

– Alors il ne fera pas d'objections si l'on ajoute une clause disant qu'en cas de non-paiement pendant trois mois, ma cliente récupérera ses parts dans la maison pour compenser l'absence de pension.»

Plus l'avocat aura vigoureusement affirmé la fiabilité de son client, plus il aura de mal à opposer une objection.

Négocier les règles du jeu

Si, malgré tous vos efforts, votre interlocuteur continue à recourir à l'obstruction, aux attaques et aux trucages, il vous faut recadrer la conversation d'une tout autre manière. Faites-en une négociation sur la négociation. Il y a en fait deux «négociations» parallèles. L'une concerne la *substance*: les termes et conditions, l'argent à la clé. L'autre est la négociation à propos des *règles du jeu*.

Comment doit-on mener la négociation? Si vous observez des parents et des enfants qui négocient des problèmes quotidiens tels que l'heure du coucher, vous vous rendrez compte qu'ils renégocient aussi constamment pour déterminer dans quelle mesure les accès de colère, les menaces et les cajoleries sont des tactiques acceptables. Généralement, cette seconde négociation reste tacite.

Toutefois, si vous ne réussissez pas à changer les règles du jeu, il faut rendre cette négociation explicite. Il faut parler de l'attitude de votre interlocuteur. Il suffit souvent de mettre le sujet sur le tapis.

Mettre le sujet sur le tapis

La personne qui recourt à des tactiques cherche généralement à savoir jusqu'où elle peut aller. Pour l'arrêter, il est peut-être nécessaire de lui faire savoir que vous savez ce qu'elle trame. Évoquer sa tactique envoie le message suivant: «Je ne suis pas né de la dernière pluie. Je sais quel jeu tu joues. Ta tactique ne va pas marcher.» Si votre interlocuteur veut un accord, il abandonnera sa tactique, parce que son usage ne rendra l'accord que plus difficile à atteindre.

Le problème est que votre interlocuteur peut interpréter à tort comme une attaque le fait que vous attiriez l'attention sur sa tactique. Le secret est le recadrage: considérer sa tactique comme une contribution intéressante plutôt que comme un vilain trucage.

Prenons un exemple. Liz et Pam sont deux jeunes avocates qui essaient de racheter un lot de livres de droit du travail à deux avoués établis, Bob et Charlie. Dès le départ, Bob annonce d'une voix ferme: «Nous n'accepterons pas moins de 13 000 dollars. C'est à prendre ou à laisser.» Charlie dit alors à Bob: «Allons, elles débutent. Disons 11 000 dollars, d'accord?» 7 000 dollars serait le prix justifié, mais Bob et Charlie ont mis au point un petit drame dans lequel Bob joue le rôle du méchant qui impose une exigence extrême et Charlie celui du gentil qui paraît raisonnable. Dans bien des cas, l'exigence extrême a l'effet escompté qui est de pousser Liz et Pam à accepter l'offre de Charlie de crainte que Bob ne le fasse changer d'avis.

En l'occurrence, toutefois, Liz répond que c'est intéressant. Elle s'interrompt alors une seconde pour se donner le temps de réfléchir. Puis elle éclate soudain de rire et s'exclame, admirative: «Vous êtes géniaux, les mecs! C'est le meilleur exemple de bon-méchant que j'aie vu depuis des années. C'était préparé ou était-ce juste une coïncidence? Allons, sérieusement, voyons si nous pouvons fixer un prix justifié pour ces livres.»

Bob et Charlie ne savent pas très bien comment réagir. Ils ne peuvent pas vraiment prendre la mouche, puisque Liz les complimente, et ils ne savent pas très bien si elle est sérieuse. Quoi qu'il en soit, maintenir la tactique ne servirait à rien. Elle ne marche que lorsque l'autre n'en est pas conscient. Ayant neutralisé la tactique sans s'être aliéné leurs interlocuteurs, Liz et Pam peuvent poursuivre la discussion. Il est important d'évoquer la tactique sans avoir l'air d'attaquer personnellement son interlocuteur. Le traiter de menteur ou de tricheur ne lui donnera pas envie de chercher avec vous une solution au problème. En montrant de l'admiration pour le savoir-faire de Charlie et de Bob et en prenant la tactique à la légère, Liz les aide à sauver la face. Son intérêt n'est pas de marquer des points, mais d'acheter un lot de livres de droit à un prix équitable et de créer un rapport sain avec un cabinet ayant pignon sur rue.

Aidez votre interlocuteur à abandonner sa tactique. S'il est particulièrement grossier, par exemple, soulignez-le en lui offrant une explication ou une excuse: «A vous entendre, on dirait que vous avez eu une rude journée.» S'il vous menace, réagissez comme le fit une femme d'affaires. Au lieu de défier son agresseur en s'exclamant «Ne me menacez pas!», elle demanda d'une voix calme et légèrement surprise: «Vous ne cherchez pas à me menacer, n'est-ce pas?» Sa demande d'éclaircissement offrait une porte de sortie élégante à son interlocuteur. Il saisit la perche: «Qui, moi? Non, je ne vous menace pas.» Si vous avez mal interprété l'attitude de l'autre partie, ce genre d'approche garantit que cela ne portera pas à conséquence.

N'accusez pas votre interlocuteur. Notez simplement ce qu'il fait. S'il ne cesse de vous interrompre, regardez-le droit dans les yeux et dites-lui en l'appelant par son nom: «Albert, vous m'avez coupé la parole.» Ou demandez: «Puis-je terminer ma phrase?» Employez un ton neutre.

S'il recommence, rappelez-le patiemment à l'ordre en insistant gentiment: «Là, vous m'interrompez.» Mettez-vous dans la peau d'un ami qui lui fournirait un feed-back utile. Attirez aimablement son attention sur son comportement.

Négocier la négociation

Si évoquer le problème ne suffit pas, il est peut-être nécessaire d'avoir une véritable négociation sur les règles du jeu. Prenez votre interlocuteur à part et dites-lui: «J'ai l'impression que notre manière de négocier ne nous mènera pas au résultat escompté. Il faut que nous arrêtions de débattre des problèmes pour discuter des règles du jeu.»

Vous pourriez aussi lui dire: «Quelque chose me tracasse dont j'aimerais bien discuter avec vous.»

Négociez la forme comme vous négocieriez le contenu. Identifiez les intérêts, générez des options sur la meilleure manière de négocier et discutez des critères d'équité. Si, par exemple, votre interlocuteur refuse d'aborder autre chose que sa position, dites-lui: «Je cherche à parvenir à un accord mutuellement satisfaisant d'une manière efficace et amicale. Pour ce faire, il faut que nous soyons disposés à nous écouter, à nous informer de nos intérêts mutuels et à réfléchir ensemble. Nous devrions agrandir le gâteau, au lieu de nous contenter de le diviser. Si je comprends mieux vos intérêts, je pourrai vous aider à les satisfaire et vous pourrez en faire autant pour moi. On essaie?»

Sans remettre en cause l'honnêteté de votre interlocuteur, discutez de l'équité de certaines tactiques: «Et si je vous réclamaï de nouvelles concessions après que nous nous sommes mis d'accord? Est-ce que vous trouveriez cela légitime?»

Dites franchement à votre interlocuteur ce qui vous déplaît dans son attitude. S'il continue à vous attaquer personnellement, vous pouvez lui dire calmement: «Je serai disposé à en parler dès que vous serez disposé à cesser de m'attaquer.» Si vous êtes un P-DG contacté par un en quête de renseignements sur votre entreprise, vous pouvez lui dire: «Écoutez, si vous êtes disposé à écarter le principe d'une reprise hostile, je serai heureux de vous parler franchement. Sinon, je vais devoir partir du principe que vous allez vous servir des renseignements contre moi.»

Une fois que vous êtes d'accord sur les règles, vous pouvez revenir à la négociation du contenu d'une manière plus constructive et plus productive.

Le moment décisif

Le moment décisif de la méthode du contournement est celui où vous transformez le jeu, qui, de marchandage de positions, devient recherche conjointe d'une solution. En l'occurrence, la clé est de recadrer. Le recadrage consiste à ramener systématiquement la discussion au sujet. Regardez comment, dans l'exemple du début de ce chapitre, le directeur du marketing aurait pu utiliser le recadrage pour attirer le directeur financier dans un nouveau jeu:

LE DIRECTEUR FINANCIER, campant sur ses positions: Je n'accepterai pas de réduction budgétaire inférieure à 10 %. Alors, allons-y, d'accord?

LE DIRECTEUR DU MARKETING, posant une question constructive: Je reconnais la nécessité de réduire le budget de l'entreprise, et mon service est prêt à participer. Aidezmoi simplement à comprendre pourquoi vous avez besoin d'une réduction aussi importante.

LE DIRECTEUR FINANCIER, annonçant un fait accompli et devenant menaçant: Le seul moyen de faire les économies nécessaires est de réduire de 10 % le budget de chaque service. J'ai déjà informé les autres chefs de service que vous accepteriez cette réduction. Si vous refusez, tous les autres accords vont tomber à l'eau, et le directeur sera mis au courant.

LE DIRECTEUR DU MARKETING, ignorant la menace et réinterprétant le fait accompli comme un problème à résoudre:

Je comprends. Si j'acceptais une réduction inférieure, vous auriez du mal à l'expliquer aux autres chefs de service, n'est-ce pas?

LE DIRECTEUR FINANCIER, faisant pression: Exact. Alors dites que vous acceptez cette réduction, d'accord?

LE DIRECTEUR DU MARKETING, ignorant la pression et recadrant le problème pour tendre une perche: Vous savez, vous avez une véritable occasion d'économiser davantage que les fameux 10 %. Cela serait vraiment utile à l'entreprise et cela ferait du bien à notre image à tous les deux.

LE DIRECTEUR FINANCIER: Ah oui! Et de quoi s'agit-il?

LE DIRECTEUR DU MARKETING, demandant conseil: Comme vous le savez, mon service vient de lancer un nouveau projet qui augmentera la productivité et engendrera d'importantes économies. Mais les coûts de départ représentent, selon nos calculs, 5% de notre budget. Vous avez plus d'expérience que quiconque en la matière. Comment trouver les fonds pour mettre le projet en œuvre tout en préservant les autres accords?

LE DIRECTEUR FINANCIER: Je ne sais pas...

LE DIRECTEUR DU MARKETING, posant une question constructive: Pourrions-nous expliquer aux autres chefs de service que mon service accepte une réduction de budget de 5% cette année afin d'engendrer des économies encore plus importantes l'année prochaine?

LE DIRECTEUR FINANCIER: Je ne pense pas que cela marcherait.

LE DIRECTEUR DU MARKETING, posant une question «Et si»: Et si nous nous engageons sur un chiffre pour nos économies de l'année prochaine?

LE DIRECTEUR FINANCIER: Ce serait utile. Mais cela ne résout toujours pas le problème de savoir où faire les économies supplémentaires si vous n'acceptez qu'une réduction partielle. Écoutez, je vois où vous voulez en venir, mais qu'est-ce que je vais dire au président? Cela ne marchera jamais.

LE DIRECTEUR DU MARKETING, posant une autre question «Et si»: Et si j'essayais de vendre cette idée au président?

LE DIRECTEUR FINANCIER: Bonne chance!

LE DIRECTEUR DU MARKETING: Je sais. Ce sera peut-être difficile. Mais puis-je compter sur votre appui?

LE DIRECTEUR FINANCIER: J'aimerais revoir votre projet pour vérifier que vos chiffres tiennent debout.

LE DIRECTEUR DU MARKETING: Je vous le fais apporter dans l'heure. Merci de me donner cette chance.

Le directeur du marketing ne tient pas encore l'accord qu'il cherche, mais il a remporté la négociation sur les règles du jeu. En recadrant, il a transformé une confrontation de positions en une résolution de problèmes en commun. Le directeur financier et lui sont sur le point de négocier un accord mutuellement satisfaisant.

Ne pas faire pression,
Lui faire un pont d'or

Faites un «pont d'or» à votre adversaire pour faciliter sa retraite.

Sun Tzu

Vous êtes maintenant prêt à conclure un accord: vous vous êtes abstenu de réagir, vous avez désamorcé les émotions de votre interlocuteur et recadré ses positions. Néanmoins, il risque encore de refuser l'accord. Vous êtes confronté à l'obstacle de son insatisfaction. Peut-être se demande-t-il: «Qu'est-ce que cela va m'apporter de bon?» Les choses peuvent encore mal tourner – comme c'est trop souvent le cas.

Un exemple classique est l'échec de ce qui aurait pu être la plus grande fusion de médias du monde¹. Chaque histoire a deux versions; voici celle que donne Al Neuharth de la manière dont il a, selon ses propres termes, «tout fait foirer». En 1985, CBS tentait de résister à une OPA du géant des médias, Ted Turner. Neuharth, président de Gannett, guignait CBS depuis longtemps et entretenait des rapports cordiaux avec Tom Wyman, président de CBS. Neuharth organisa une réunion préparatoire avec Wyman.

Après plusieurs réunions, les deux hommes étaient d'accord sur la plupart des points fondamentaux. Ils décidèrent que, du fait de son âge et de sa plus grande expérience, Neuharth serait nommé P-DG, et Wyman directeur général. Dans l'avant-projet d'un communiqué de presse qu'il montra à Wyman, Neuharth proposait que l'on baptise la nouvelle société Universal Media.

Ensuite, les cadres des deux entreprises s'attaquèrent aux détails. Voici comment Neuharth décrit la rupture des pourparlers dans ses mémoires:

Une douzaine de banquiers, avocats et cadres étaient réunis autour de la longue table rectangulaire. Tom et moi étions assis l'un à côté de l'autre. J'en avais vraiment marre de voir qu'au bout de près de trois jours de réunion, tout ce petit monde n'était pas parvenu à entériner les décisions que Wyman et moi avions prises... J'allai droit au but:

«Tom et moi pensions qu'il pourrait être utile que les deux P-DG interviennent pour vous expliquer comment conclure ce marché. C'est d'une simplicité enfantine... Tom et moi, nous sommes mis d'accord sur la structure d'encadrement de la société. Les directeurs seront au nombre de sept [CBS], sept [Gannett] plus un [choisi conjointement]. Je serai le P-DG et Tom, le directeur général.»

Les types de CBS eurent l'air surpris et perplexe. Les nôtres hochèrent la tête en souriant.

«Pas la peine d'en discuter, d'en parler ou d'y réfléchir, tout est décidé.»

Wyman eut l'air mal à l'aise. Il se redressa sur son siège :

«Effectivement, nous nous sommes mis d'accord là-dessus », fit-il, un peu hésitant...

J'ai immédiatement senti que j'avais tout fichu par terre. J'étais allé trop loin et trop vite. C'était moi et non lui qui mettais son équipe au courant... J'aurais dû le laisser expliquer les termes. Il aurait pu faire cela plus en douceur.

J'avais satisfait mon ego en écrasant le sien.

Deux jours plus tard, Wyman téléphonait pour dénoncer l'accord. Il ne voulait pas débaptiser CBS et il était furieux parce qu'il venait d'apprendre que Neuharth avait aussi discuté d'une fusion avec Time Inc.

Après avoir raccroché, Neuharth se tourna vers ses cadres: «Les jeux sont faits. Nous avons perdu. Et il va perdre.»

Les obstacles à l'accord

Vous pouvez être prêt à traiter après avoir examiné les intérêts et les options de chacun. Mais quand vous ferez votre proposition, votre interlocuteur risque de se dérober. Sa résistance peut prendre plusieurs formes: manque d'intérêt pour vos propositions, déclarations vagues, retards, non-respect des accords ou un non pur et simple. Dans le cas de cette fusion entre médias, la résistance de CBS provoqua une impasse dans les négociations entre les deux équipes. Nous attribuons souvent la résistance de notre interlocuteur à sa personnalité, mais l'impasse a souvent de très bonnes raisons d'être. Voici les quatre plus courantes.

Ce n'est pas son idée. Votre interlocuteur peut rejeter votre proposition simplement parce qu'«elle ne vient pas de lui». Neuharth commit l'erreur de ne pas impliquer Wyman dans le choix du nouveau nom de la firme et dans la présentation des termes de la fusion aux cadres réunis.

Des intérêts non satisfaits. Vous oubliez peut-être l'un des intérêts fondamentaux de votre interlocuteur. CBS ne voyait pas ce changement de nom d'un bon œil.

La peur de perdre la face. Personne n'a envie d'être déjugé devant les siens. Selon Neuharth, l'échec de la fusion CBS-Gannett a tenu en grande partie au fait qu'il fit perdre la face à Wyman devant sa propre équipe.

Trop, trop vite. Votre interlocuteur peut résister parce que l'accord imminent lui paraît insurmontable. La décision semble trop importante et le délai trop court. Il peut lui sembler plus facile de dire non.

Votre tâche est de l'amener à surmonter l'insatisfaction, l'incertitude et la peur qui l'empêchent d'accepter d'emblée l'accord proposé.

«Le pont d'or»

Frustré par la résistance de votre interlocuteur, vous serez peut-être tenté de pousser à la roue – de cajoler, d'insister et de faire pression. Neuharth poussa un grand coup quand les négociations s'enlisèrent.

Mais, devant cette pression, l'autre aura peut-être d'autant plus de mal à donner son accord. Cela souligne le fait que la proposition est votre idée, pas la sienne. Elle ne satisfait pas ses intérêts. Il ne peut pas donner son accord sans avoir l'air de céder à votre pression. Et l'accord lui semble d'autant plus insurmontable.

Par conséquent, il est vraisemblable que votre interlocuteur n'en résistera que davantage. En fait, il sera peut-être ravi que vous fassiez pression, car cela lui évitera de prendre une décision difficile. Neuharth a élargi le gouffre que Wyman devait franchir pour arriver à l'accord.

Au lieu de pousser votre interlocuteur à l'accord, faites le contraire. Il faut que vous l'attiriez dans la direction que vous voulez lui faire prendre. Votre tâche est de lui bâtir un «pont d'or» au-dessus du gouffre. Il faut que vous transformiez une retraite à partir de sa position en une avance vers une meilleure solution.

Prenons un exemple. Le cinéaste Steven Spielberg, encore adolescent, fit un pont d'or à une brute qui le persécutait:

L'année de mes 13 ans, un petit dur du quartier ne cessa de me harceler. Il me mettait K-O dans l'herbe, me plongeait la tête dans l'eau de la fontaine, me collait le visage dans la boue et me faisait saigner du nez quand nous jouions au football... Il me terrifiait. Alors je me suis dit, si tu ne peux pas l'abattre, mets-le dans ton camp. Je lui ai donc annoncé: «J'essaie de faire un film sur la guerre contre

les nazis, et j'aimerais que tu en sois le héros.» Il commença par me rire au nez, puis il accepta. C'était un grand gaillard de 14 ans qui ressemblait à John Wayne. J'en fis le chef de l'escouade, avec casque, corvées et sac à dos. Après cela, il devint mon meilleur ami.

Le jeune Spielberg avait découvert le secret du «pont d'or» fait à l'adversaire. Il avait compris que le petit dur avait besoin de se sentir important. En offrant à la petite brute une autre forme de reconnaissance, Spielberg réussit à négocier un cessez-le-feu et à en faire un ami.

Faire un «pont d'or» n'est pas facile. Dans une négociation difficile, on peut introduire un médiateur qui aide à aplanir les divergences. Mais cela n'est pas toujours approprié ni faisable. Donc, en l'absence d'un tiers, il est nécessaire de se faire le médiateur de son propre accord.

Au lieu de partir de votre position, ce qui est le réflexe normal, il faut partir de la position de l'interlocuteur pour le guider vers un accord éventuel. Un roman français offre une excellente description de ce procédé. Un maître de la diplomatie y explique: «Je me tourne vers l'autre; je me familiarise avec sa situation; je me mets à sa place, et je commence à faire l'expérience de sa fortune et de son infortune. Dès cet instant, je cherche moins à lui imposer mon point de vue qu'à le persuader d'adopter celui que je juge le meilleur pour lui – lequel s'accorde toujours avec les intérêts de ma propre cause.»

Bâtir un «pont d'or» veut dire aider votre interlocuteur à surmonter les quatre obstacles courants à l'accord: l'impliquer dans la recherche d'une solution, de sorte qu'elle devienne son idée et pas seulement la vôtre; satisfaire ses intérêts; l'aider à sauver la face; et faciliter le processus de négociation autant que possible.

Impliquer son interlocuteur

L'une des erreurs les plus courantes en négociation est d'annoncer que l'on a trouvé une solution au problème. Des urbanistes présentent leur projet d'un nouveau site de décharge sans avoir impliqué les résidents du quartier; un groupe de citoyens s'organise immédiatement pour combattre le projet. La direction annonce un plan de travail rationnel sans avoir consulté son personnel; les ouvriers sabotent secrètement le plan. Le ministre du Budget et le Premier ministre s'enferment avec six leaders politiques et se présentent ensuite devant le Sénat avec un projet de réductions budgétaires; les sénateurs non impliqués dénoncent l'accord et le rejettent en votant contre. Votre interlocuteur risque fort de rejeter votre proposition s'il n'a pas participé à son élaboration.

La négociation n'est pas seulement un exercice technique destiné à résoudre des problèmes, mais aussi un processus politique auquel les différentes parties doivent participer pour ébaucher ensemble un accord. Le processus est aussi important que le produit. Peut-être serez-vous agacé par le temps que prennent les négociations, mais souvenez-vous que la négociation est un rituel – un rituel de participation. Les gens voient les choses sous un autre angle quand ils sont impliqués. Votre interlocuteur fera peut-être des concessions imprévues. Il acceptera peut-être de bon gré des idées qu'il a précédemment rejetées. En intégrant ses idées dans la proposition, il la fait sienne.

S'enquérir des idées de l'autre et les exploiter

Quand on négocie, la grande tentation est d'expliquer. Expliquer à son interlocuteur la manière de résoudre le problème. Lui dire en quoi une solution est avantageuse pour lui. Neuharth traita le problème sensible du nouveau nom de la société en annonçant à Wyman, par le biais d'un avant-projet de communiqué de presse, son intention de la rebaptiser Universal Media. Il n'est pas surprenant que l'idée n'ait pas pris.

Quand on négocie, il vaut mieux demander qu'expliquer. Le moyen le plus simple d'impliquer son interlocuteur est de l'interroger sur ses idées. Comment ferait-il pour concilier les intérêts des deux parties? Comme Neuharth l'a reconnu par la suite, il aurait dû consulter Wyman avant de l'informer

du nouveau nom. Non seulement Neuharth aurait impliqué Wyman, mais il aurait découvert l'importance que CBS attachait à son nom.

Une fois que vous connaissez les idées de votre interlocuteur, exploitez-les. Cela ne veut pas dire qu'il faille les accepter telles quelles. Choisissez les idées qui vous paraissent les plus constructives et, partant de là, prenez la direction que vous souhaitez. Il est plus facile d'amener votre patron à changer de position si vous lui dites «Partons de votre idée; et si...?» ou «J'ai eu cette idée en vous écoutant à la réunion l'autre jour...» ou encore «A la suite de notre discussion de ce matin, il m'est venu à l'esprit que...». Montrez à votre interlocuteur que votre proposition vient d'une de ses idées ou a un rapport avec elle. Exploiter ses idées ne veut pas dire mettre les vôtres de côté. Cela veut dire bâtir un pont entre son raisonnement et le vôtre. Pensez à l'abbé dont Pope disait: «Au début de la conversation, il était toujours de mon avis et, à la fin, j'étais toujours du sien.»

Réclamer des critiques constructives

Tout en développant vos idées, impliquez votre interlocuteur en l'invitant à émettre des critiques. Soulignez que vous cherchez non pas un oui ou un non mais un feed-back. Encouragez les commentaires constructifs en posant des questions: «Quels sont vos intérêts que cette approche ne satisfait pas?» «Dans quelle mesure est-ce injuste?» «Comment amélioreriez-vous l'accord?» «Y a-t-il un moyen d'améliorer les choses pour vous sans les aggraver pour moi?»

Une fois que vous l'avez amené à faire des suggestions, rédigez un projet qui intègre ses idées et les vôtres. Soumettez-le-lui. Dans une négociation à plusieurs, montrez ce projet à tous les participants et demandez-leur leurs suggestions. Puis révisez le projet et, au besoin, réclamez d'autres critiques. Vous construirez progressivement un consensus. Le procédé ressemble un peu à la création d'une peinture murale en commun – votre interlocuteur donne quelques coups de pinceau, vous aussi, puis c'est le tour de son patron et du vôtre. Ceux qui sont impliqués commencent à considérer le projet comme le leur.

Offrir un éventail d'options à l'autre partie

Si votre interlocuteur refuse de vous faire part de ses idées ou de vous fournir un feed-back sur les vôtres, essayez de l'impliquer en lui offrant une alternative. Par exemple, s'il a retardé le moment de discuter avec vous, commencez par l'inviter à prendre de petites décisions: «Est-ce que 10 heures mardi vous conviendrait mieux que 15 heures mercredi?» «Vous préférez que la réunion ait lieu chez vous ou chez moi?»

S'il refuse d'explorer des options pour sortir de l'impasse, offrez-lui un éventail de choix de rechange. Si vous êtes dans une impasse à propos du prix, par exemple, dites-lui:

«Nous pouvons faire disparaître l'écart entre le prix que vous demandez et mon offre en faisant appel à un expert, ou je peux payer la différence avec des actifs plutôt qu'en espèces, ou encore étaler le paiement. Quelle approche préférez-vous?» Il lui sera peut-être plus facile de choisir entre A, B et C, que d'inventer D.

Une fois qu'il a choisi une solution, elle devient son idée. Prenez l'exemple de la propriétaire qui négociait un accord avec un entrepreneur. Craignant que la restauration de sa maison ne soit beaucoup plus longue qu'elle ne l'avait prévu, la propriétaire proposa une réduction de 20 % de la facture en cas de dépassement de la date limite. Mais l'entrepreneur refusa. La propriétaire lui lança alors un défi: «D'accord, fixez donc la date à laquelle vous êtes sûr d'avoir terminé le travail.» Mis au pied du mur, l'entrepreneur fixa une date trois mois après l'échéance prévue. La propriétaire lui demanda alors: «Très bien, maintenant acceptez-vous la clause?» Comme la propriétaire demandait simplement à l'entrepreneur de respecter sa pire estimation, ce dernier accepta.

Travailler de concert avec votre interlocuteur peut être un processus long et pénible, mais les récompenses peuvent être grandes. Souvenez-vous du proverbe chinois: «Dites moi, j'écouterai peut-être. Apprenez-moi, je me souviendrai peut-être. Impliquez-moi, j'agirai.»

Satisfaire les intérêts non satisfaits

Même si votre interlocuteur est pleinement impliqué dans le processus d'élaboration d'un accord, il peut encore résister. Souvent sa résistance vient d'un intérêt non satisfait que vous avez négligé.

Prenez l'exemple du négociateur des soupes Campbell, qui essayait d'acheter un restaurant extrêmement prospère à son propriétaire-gérant. Campbell voulait lancer une chaîne de restaurants de ce genre⁶. Le négociateur commença par faire une offre qu'il jugeait convenable, mais le propriétaire la rejeta. Au cours des six semaines suivantes, le négociateur augmenta son prix plusieurs fois, mais en vain. Le propriétaire se refusait même à faire une contre-offre. C'était l'impasse, et le négociateur était sur le point d'abandonner. Le caractère difficile du propriétaire était, selon lui, la cause du blocage.

C'est alors qu'il décida d'approfondir un peu. Lors de la réunion suivante, il laissa de côté sa volonté d'arriver à un accord pour encourager le propriétaire à expliquer sa réticence à vendre. Le propriétaire lui dit: «Cette affaire est mon enfant. Et elle m'a rendu célèbre. Je ne suis pas sûr de vouloir la vendre et d'être intégré à votre société. D'abord, j'aime être mon propre maître. Il faudrait me payer très cher pour que cela vaille la peine que j'y renonce.» Le négociateur finit par comprendre l'énorme besoin d'autonomie et de reconnaissance du propriétaire, intérêts qui n'étaient manifestement pas satisfaits par un accord aux termes duquel il devenait un employé de la société.

Le négociateur posa donc la question suivante au propriétaire:

«Et si vous ne deveniez pas notre employé? Ce serait un peu inhabituel, mais pourquoi ne nous associerions-nous pas pour la propriété et la gestion du restaurant? Campbell se porterait acquéreur de 80 % des actions et vous en conserveriez 20 %. Vous seriez président de la société en participation; vous resteriez aux commandes. Et nous serions d'accord pour vous racheter vos 20 % un jour prochain. Plus longtemps vous resterez, plus cher nous rachèterions vos actions. Est-ce qu'un arrangement de ce genre répondrait à vos besoins?»

Le propriétaire accepta, et l'accord fut rapidement conclu. Son besoin de reconnaissance et d'autonomie était satisfait, tout comme son intérêt à obtenir un prix convenable. Campbell put acquérir le restaurant à un prix raisonnable et retenir le propriétaire suffisamment longtemps pour profiter de son savoir-faire.

Cette histoire montre combien il est utile de chercher une solution créative. En outre, elle montre à quel point il est facile de passer à côté d'une telle solution en négligeant les intérêts non satisfaits de son interlocuteur. Pour répondre à ces intérêts, comme le fit le négociateur de Campbell, il faut renoncer à trois suppositions courantes: que votre interlocuteur est irrationnel et impossible à satisfaire; qu'il ne cherche que le profit; que vous ne pouvez satisfaire ses besoins qu'en sacrifiant les vôtres.

Ne pas taxer l'interlocuteur d'irrationalité

Quand vous êtes frustré par l'inflexibilité d'un interlocuteur, il est facile d'accuser sa nature irrationnelle d'être la cause de l'impasse: «Mon patron est dingue. Personne ne peut traiter avec lui» ou «Les adolescents sont impossibles. Ce n'est pas la peine d'essayer de raisonner avec eux». Si vous concluez qu'il est impossible de traiter avec votre interlocuteur, vous ne chercherez pas à approfondir ses intérêts non satisfaits.

C'est avec les preneurs d'otages qu'il est le plus facile de tirer cette conclusion: «On ne peut pas négocier avec des terroristes. Ce sont des fous.» Certes, leur comportement peut vous paraître

irrationnel, mais il peut être très rationnel à leurs yeux. Tant qu'il existe, selon eux, un rapport logique entre leurs intérêts et leurs actes, on peut les influencer. Un négociateur qui représente des entreprises, dans le monde entier, quand l'un de leurs cadres est pris en otage déclare:

«Ils sont tous rationnels. Tout le monde négocie. Même la dernière des crapules accorde de la valeur à l'argent.»

Si les preneurs d'otages peuvent être influencés, c'est probablement aussi le cas de votre patron et de votre enfant adolescent. Alors ne renoncez pas aussi facilement. Mettez-vous à la place de votre interlocuteur et demandez-vous honnêtement:

«Est-ce que j'accepterais si j'étais lui? Non? Pourquoi?» Et souvenez-vous que ses valeurs ne sont peut-être pas les vôtres, ce qui peut l'amener à repousser ce qui vous paraît acceptable. Si vous examinez les choses de près, comme le fit le négociateur de chez Campbell, vous risquez de découvrir des intérêts qui justifient le refus de votre interlocuteur. Essayez de comprendre les objections de l'autre et de satisfaire ses intérêts tout en satisfaisant les vôtres. Les terroristes, par exemple, sont généralement motivés par le profond désir d'obtenir une reconnaissance publique de leur cause. Souvent, le secret pour les convaincre de relâcher leurs otages est de leur faire savoir que leur message a été entendu et que tuer les otages ne servirait qu'à les discréditer aux yeux de l'opinion⁸. Nombre de prises d'otages apparemment sans issue furent résolues dès que les terroristes eurent obtenu un temps d'antenne à la radio et à la télévision.

Ne pas négliger les besoins humains fondamentaux

Nous partons souvent du principe, à l'instar du négociateur de chez Campbell au début, que notre opposant ne s'intéresse qu'à l'argent ou à quelque chose d'aussi tangible. Nous passons à côté des motivations **intangibles** qui dictent sa conduite – ses besoins humains fondamentaux. Tout le monde a besoin de sécurité et a le profond désir d'être reconnu. Tout le monde a envie de s'identifier à un groupe et de maîtriser son destin. Les nations et les groupes ethniques ont également des besoins fondamentaux. S'ils ne sont pas satisfaits, cela peut créer un blocage.

Il suffit souvent de satisfaire les besoins humains de votre interlocuteur pour renverser la situation. Le négociateur de chez Campbell parvint à répondre aux besoins de reconnaissance et d'autonomie du propriétaire du restaurant. Le jeune Steven Spielberg trouva un moyen de contenter le petit dur qui avait besoin de se sentir important. Une prise d'otages à Boston prit fin quand les autorités assurèrent le preneur d'otages qu'il ne lui serait pas fait de mal. On sortit d'une impasse dans des pourparlers pour l'achat d'une banque du Wisconsin quand l'acheteur s'engagea à ne pas débaptiser la banque qui portait le nom du vendeur. En Italie, on apaisa un conflit ethnique dans la région du Trentin-Haut-Adige quand la minorité germanophone se vit accorder son autonomie culturelle et administrative.

On peut toujours agrandir le gâteau

Même après avoir identifié les intérêts non satisfaits de votre interlocuteur, vous pouvez penser qu'il n'est pas possible de les satisfaire sans sacrifier les vôtres. Vous croyez peut-être à tort que la taille du gâteau est immuable – si votre interlocuteur obtient plus, vous obtiendrez automatiquement moins. Néanmoins, il arrive souvent que l'on puisse agrandir le gâteau et satisfaire les intérêts de son interlocuteur avec profit.

Rechercher les accords à faible coût et à profit élevé. Le moyen le plus courant d'agrandir le gâteau est de faire un marché à faible coût mais à profit élevé. Identifiez les points que vous pouvez accorder à votre interlocuteur qui sont d'un profit élevé pour lui mais d'un faible coût pour vous. Ensuite, cherchez les points qui sont d'un profit élevé pour vous mais de faible coût pour lui.

Considérez cette négociation entre un homme d'affaires américain et un chauffeur de taxi moscovite. Dans un russe maladroit, l'homme d'affaires s'enquit du prix de la course entre l'aéroport et l'hôtel Rossia. «40 roubles», répondit le taxi. Le prix, équivalent à l'époque à 60 dollars, parut élevé à l'homme d'affaires, mais il obtint la même réponse d'un autre chauffeur de taxi. Il repartit donc à

l'intérieur de l'aéroport où il acheta une bouteille de vodka à 20 dollars dans une boutique pour étrangers. Il l'offrit au premier chauffeur de taxi en guise de paiement, arrangement que le chauffeur s'empressa d'accepter. Pourquoi? Parce que le Russe aurait dû faire la queue pendant quatre heures pour acheter la même bouteille dans un magasin normal. La vodka représentait un faible coût pour l'Américain, mais un profit élevé pour le Russe. La course de taxi était d'un faible coût pour le Russe mais d'un profit élevé pour l'Américain.

Utiliser une formule «si-alors». Voilà un autre moyen d'agrandir le gâteau. Supposez que vous soyez un consultant en marketing qui négocie ses honoraires avec une cliente. Normalement, vous prendriez 15 000 dollars, mais votre cliente ne veut pas dépasser 10 000 dollars. Sa résistance vient en grande partie du fait qu'elle doute que vos efforts lui seront vraiment utiles. Au lieu de lui démontrer qu'elle a tort, proposez-lui une formule «si-alors» pour vaincre son scepticisme: «Mettons que nous prenions 10 000 dollars comme base d'honoraires, mais si vos ventes augmentent de 20 % au cours des six prochains mois, alors vous accepterez d'ajouter une prime de 10 000 dollars.» Votre cliente s'empressa d'accepter, parce que l'augmentation des ventes lui permettra de justifier aisément le versement de votre prime. Vous prenez un risque, mais si vous réussissez, vous avez une chance d'emporter plus que ce que vous réclamiez initialement. En résumé, ne lutez pas contre le scepticisme de votre interlocuteur, exploitez-le en inventant une solution qui agrandisse le gâteau.

Aider l'autre à sauver la face

Même si vous êtes en mesure de satisfaire les intérêts autonomes de votre interlocuteur, il peut encore renâcler. Après tout, une négociation n'a pas lieu dans un vide social. Il existe toujours un électorat ou un public dont l'opinion importe à votre interlocuteur: son patron, sa société, ses collègues; sa famille et ses amis, et son propre moi critique.

Bien entendu, il ne veut pas qu'ils pensent qu'il a cédé. S'il a pris publiquement position et qu'il fait volte-face, son entourage risque de le traiter de vendu. De lui dire: «Mais quel genre de négociateur êtes-vous donc?» ou «Vous l'avez laissé nous dépouiller!» L'inflexibilité de votre interlocuteur s'explique peut-être plus par les contraintes imposées par son entourage que par ses propres préoccupations. Peut-être vous direz-vous, «qu'il s'occupe de ses critiques et moi des miens». Mais comme son entourage peut faire obstacle à l'accord que vous recherchez, il est de votre devoir de l'aider à traiter avec lui. Leurs critiques se résument souvent à deux arguments: il a abandonné sa position initiale, et la nouvelle proposition n'est pas satisfaisante. Le défi est de l'aider à éviter ces deux critiques.

Aider l'autre à faire marche arrière sans avoir l'air de se dérober

Ne pas perdre la face est au coeur du processus de négociation. On pense souvent à tort qu'un geste permettant de sauver la face n'est qu'un truc utilisé à la fin d'une négociation pour renforcer l'ego de l'autre. Mais c'est plus que son ego qui est en cause; sa valeur, sa dignité, son sens de l'honneur, sa volonté de préserver une cohérence entre ses actes et ses principes ou engagements préalables, son désir d'avoir une image positive auprès des autres sont en jeu. Tout cela peut être menacé si votre interlocuteur est obligé de changer de position. Vous ne réussirez à le persuader d'agir ainsi que si vous l'aidez à ne pas perdre la face. Pensez à l'art déployé en la matière par Clemenceau, alors qu'il négociait une statuette dans un bazar oriental. Le marchand l'offrit à Clemenceau pour «seulement» soixante-quinze roupies «parce que c'est vous». Clemenceau répliqua avec une offre de quarante-cinq. Le marchandage continua, mais Clemenceau maintint son offre initiale. Finalement, le marchand leva les bras au ciel: «Impossible, je préfère encore vous la donner.» «Tope là, répondit Clemenceau en empochant la statuette. C'est très gentil à vous, et je vous remercie, mais un tel cadeau ne pourrait venir que d'un ami. Permettez-moi de vous offrir quelque chose en retour.» Perplexe, le marchand dit qu'il n'en était pas question. «Voilà quarante-cinq roupies pour vos œuvres», dit Clemenceau, cherchant à l'aider à ne pas perdre la face. Le marchand accepta l'argent, et ils se séparèrent en excellents termes.

Montrer en quoi les circonstances ont changé. Pour aider l'autre à ne pas perdre la face, vous pouvez expliquer qu'au début votre interlocuteur avait peut-être raison, mais que les circonstances ont changé. Supposez que votre client le plus important insiste pour que l'on révisé le contrat de vente standard de votre entreprise, mais que l'avocat de la société vous ait dit que c'était impossible. Au lieu de contester directement la décision de l'avocat, identifiez les nouvelles conditions qui lui permettent d'expliquer pourquoi il a changé d'avis: «Votre politique de maintien systématique de la ligne a toujours convenu à un marché réglementé. Maintenant que le gouvernement a déréglementé ce secteur, nous sommes en butte à une concurrence beaucoup plus sévère. Voulez-vous vraiment courir le risque de perdre l'un de nos plus gros clients?»

Réclamer la médiation d'un tiers. Faire appel à un tiers – un médiateur, un expert indépendant, un patron ou un ami commun – est une autre méthode éprouvée. Une proposition inacceptable de votre part peut devenir acceptable si elle vient d'un tiers.

Prenez le cas du pêcheur qui voulait acheter une cabane dans les North Woods¹⁰. Le propriétaire annonça un prix exorbitant – 45 000 dollars – et ne voulut pas en démordre. Le pêcheur fit son possible pour amener l'autre à changer d'avis, mais en vain. Il s'exclama alors: «D'accord, je paierai le prix qu'un expert jugera juste.» Le propriétaire répliqua: «D'accord, mais c'est moi qui choisis l'expert.»

«Très bien, fit l'autre, vous en choisissez un, j'en choisis un, et ils pourront tous les deux en désigner un troisième.» Le propriétaire accepta. Ils choisirent tous les deux des experts qui, à leur tour, firent appel au président de la société des experts locale. Sous l'œil attentif de ses pairs, il annonça le chiffre de 38 000 dollars. Marmonnant que l'expert n'y connaissait rien, le propriétaire têtu accepta néanmoins de vendre la cabane à ce prix. Comme il n'avait pas marchandé, il n'avait pas perdu la face.

Recourir à un critère d'équité. En l'absence d'un tiers, vous pouvez recourir au critère d'équité. Supposez que vous soyez en désaccord total avec un agent d'assurances sur les indemnités pour le vol de votre voiture. Il refuse de vous verser plus de 5 000 dollars, alors que vous estimez que 7 000 dollars seraient plus justes. Dites-lui: «Pourquoi ne laisserions-nous pas le marché décider? Vous pointez les petites annonces concernant les voitures du même modèle, j'en fais autant de mon côté, et nous nous revoyons demain pour en parler.» Au vu de cette documentation, vous acceptez le chiffre de 6 500 dollars. Il n'a pas l'impression de faire marche arrière, puisqu'il s'incline devant les prix du marché. En outre, il dispose d'une explication sensée si son supérieur lui demande pourquoi il a accepté de vous verser ces 1 500 dollars supplémentaires.

Aider son interlocuteur à rédiger son communiqué de victoire

L'entourage de votre interlocuteur peut contester l'accord proposé sous prétexte qu'il n'est pas satisfaisant. Réfléchissez à la manière dont il pourrait le lui présenter sous un jour plus positif, voire comme une victoire. Comment aider votre interlocuteur à transformer l'explication qu'il doit fournir à son entourage en communiqué de victoire?

Le président Kennedy et ses conseillers se posèrent cette question en octobre 1962, quand ils réfléchissaient à un moyen de permettre au dirigeant soviétique Nikita Khrouchtchev de retirer ses missiles de Cuba. Kennedy décida de promettre à son homologue soviétique que les Etats-Unis n'envahiraient pas Cuba, en soulignant qu'il s'engageait personnellement à respecter cette promesse. Comme de toute façon Kennedy n'avait pas l'intention d'envahir, c'était une promesse facile à faire. Mais cela permit à Khrouchtchev d'annoncer au monde communiste qu'il avait réussi à préserver la révolution cubaine d'une agression américaine. Il put justifier sa décision de retirer ses missiles en montrant qu'ils avaient atteint leur objectif.

Anticipez ce que les critiques de votre interlocuteur peuvent lui opposer et armez-le de contre-arguments convaincants. Si, par exemple, vous êtes un banquier d'affaires qui négocie une augmentation et une prime avec son patron, pensez à ce que ses associés diraient s'il acceptait votre proposition: «Vous gaspillez l'argent de la firme.» «Vous risquez de nous mettre en mauvaise posture quand nos employés découvriront ce que les vôtres ont obtenu.» Pensez aux réponses que pourrait donner votre patron: «Il le mérite. Il a rapporté l'équivalent de cinq millions de dollars à la maison l'année dernière.» «Si nous ne récompensons pas ses efforts, il ira chez la concurrence.» Quand vous réclamez une augmentation à votre patron, préparez-le en évoquant les critiques éventuelles et en lui fournissant les contre-arguments.

Sans que cela vous coûte grand-chose, vous pouvez être en mesure d'aider votre interlocuteur à transformer une retraite en un pas en avant. Supposez, par exemple, que vous traitiez avec un dirigeant syndical qui a promis d'obtenir une augmentation salariale de 10 %. Vous pourriez accepter de lui accorder une augmentation de 4% cette année et une autre de 3% au cours des deux années suivantes. Il peut dire à sa base qu'il a réussi à obtenir une augmentation de 10 % – étalée sur trois ans. Ou supposez que vous achetiez une maison à quelqu'un qui est déterminé à en obtenir 200 000 dollars, parce que c'est le prix qu'il a payé, bien qu'elle ne vaille plus à présent que 180 000 dollars. Vous pourriez accepter de verser 200 000 dollars à condition d'étaler le paiement pour que le marché soit équivalent à un versement immédiat de 180 000 dollars.

Si accord il y a, ne vous en attribuez pas tout le mérite – partagez-le avec votre interlocuteur, même si la solution est votre idée. A Washington, ville qui grouille de politiciens avides de revendiquer la paternité des bonnes idées, un dicton dit: «Tout vous est permis dans cette ville si vous êtes disposé à laisser quelqu'un d'autre en revendiquer la paternité.» Le principe est le même dans une négociation. Prenez le cas de la fiancée qui voulait un service en porcelaine. Le fiancé résista: «Nous n'avons pas besoin de toute cette vaisselle.» Le service en porcelaine devint un sujet sensible. Dans un geste de bonne volonté, le fiancé accompagna sa fiancée au magasin, où il vit un modèle qui lui plaisait. Elle accepta son choix et lui en laissa tout le mérite. Il annonça fièrement à leur famille et à leurs amis qu'il avait choisi le service en porcelaine. Même si l'on n'a rien à offrir à son interlocuteur, il est souvent possible de s'arranger pour qu'il n'ait pas l'air de perdre la face. Harcelé par un partisan qui réclamait un titre de noblesse, Disraeli, Premier ministre britannique, lui dit: «Vous savez que je ne peux vous accorder une baronnie, mais vous pouvez toujours dire à vos amis que je vous en ai offert une et que vous l'avez refusée. C'est beaucoup mieux.»

Aller lentement pour aller vite

Même si vous pouvez satisfaire les intérêts de votre interlocuteur et l'aider à sauver la face, il risque encore de résister parce que le processus lui paraît trop difficile. Il y a trop de décisions à prendre en trop peu de temps. Facilitez-lui le processus. Allez lentement pour aller vite. Considérez-vous comme un guide qui aide un client sujet au vertige à escalader une montagne escarpée. Découpez le voyage en petites étapes, réglez votre allure sur celle de votre client, prenez un temps de repos quand c'est nécessaire et faites périodiquement un bilan du chemin parcouru.

Guider l'autre pas à pas

Si atteindre un accord sur tous les points semble impossible au début, essayez de découper le processus en étapes. Une approche pas à pas a le mérite de transformer l'impossible en une chose qui paraît progressivement possible. Chaque accord partiel peut ouvrir des perspectives qui étaient loin d'être évidentes au départ.

Prenez par exemple l'approche pas à pas qu'employa le diplomate américain Charles Thayer pour négocier avec un directeur de prison allemand au début de la Seconde Guerre mondiale. Thayer, dont la mission était de livrer quelques effets personnels et des provisions à un vice-consul britannique retenu prisonnier, raconte:

Il [le directeur de la prison] fit chercher le vice-consul à qui je donnai les objets un par un: pyjamas, chemises, chaussettes et une trousse de toilette... Je sortis alors une bouteille de sherry, expliquant qu'il faudrait en servir au vice-consul juste avant son déjeuner. Le directeur prit docilement la bouteille. Puis je sortis une bouteille de champagne que l'on devrait servir bien glacée avec le dîner du vice-consul. Le directeur eut l'air mal à l'aise mais ne dit rien. Puis je sortis une bouteille de gin, une autre de vermouth et un shaker. Cela servirait à préparer le martini du soir du vice-consul. «Vous mettez une dose de vermouth, commençai-je, me tournant vers le directeur, quatre doses de gin, et vous ajoutez beaucoup de glace...» Mais j'étais arrivé au bout de mes petites étapes.

«Verdammt! explosa le directeur. Je veux bien servir le sherry et le champagne et même du gin au prisonnier, mais il pourrait tout de même se préparer ses martinis tout seul.»

Si Thayer avait présenté toutes ses requêtes en bloc, le directeur de la prison les aurait certainement aussi rejetées en bloc. En adoptant une approche pas à pas, Thayer accomplit sa mission.

Pour briser la glace au début d'une négociation tendue, commencez, à l'instar de Thayer, par le problème sur lequel il vous est le plus facile de vous accorder. En passant progressivement des plus faciles aux plus difficiles, vous pouvez créer chez votre interlocuteur l'habitude de dire oui et lui montrer ainsi que l'accord est possible.

Si votre interlocuteur est très sceptique, commencez par une expérience. Supposez que vous ayez mis au point une proposition pour un nouveau projet, mais que votre patron rechigne à vous donner son aval. Il lui semble plus simple de s'en tenir à ce qui existe déjà. Pour le convaincre, transformez l'accord en expérience: «Pourrions-nous essayer un projet pilote dans un service?» «Pourrions-nous faire un essai pendant un mois?» En réduisant le risque, un accord expérimental permet plus facilement à votre interlocuteur de dire oui.

Au beau milieu d'une négociation, il est facile de se démoraliser. Identifier les zones d'accord en expansion et les zones de désaccord en diminution peut déclencher un redémarrage. Marquez une pause à chaque étape pour résumer la progression: «Nous sommes donc d'accord sur le produit et le prix. Il ne nous reste plus qu'à décider de quelle manière nous allons partager les coûts de service après-vente et de livraison.»

Ne pas exiger d'engagement définitif avant la fin de la négociation

Parfois, l'approche pas à pas ne marche pas, parce que l'interlocuteur refuse le moindre petit accord. «Il suffit de leur donner le doigt pour qu'ils prennent le bras.» S'il est dans cet état d'esprit, ne le poussez pas à faire une concession immédiate. Mettez-le à l'aise en lui assurant qu'il n'est pas obligé de s'engager définitivement avant la fin des pourparlers, quand il saura exactement ce qu'il obtiendra en échange.

C'est ce que fit le président Carter pendant les négociations de Camp David en 1978. Le Premier ministre israélien Menahem Begin et le président Sadate rechignaient à modifier leurs positions annoncées, de crainte qu'une concession ne soit perçue comme un signe de faiblesse. Carter ne leur demanda donc pas de modifier leurs positions avant la fin des treize jours de pourparlers de paix. Pendant ce temps-là, il concentra leur attention sur la critique et l'amélioration constante d'un avant-projet de discussion américain. A la vingt-troisième ébauche, il semblait impossible d'améliorer l'avant-projet au bénéfice d'un camp sans désavantager l'autre. C'est seulement à ce moment-là que Carter demanda à Begin et Sadate de prendre une décision. Au lieu d'avoir à prendre de nombreuses décisions pénibles tout au long du processus, les dirigeants n'en eurent qu'une à prendre à la fin. Au lieu de se retrouver sur une pente savonneuse, chacun savait alors exactement ce qu'il obtiendrait en échange de ses concessions. Begin comprit qu'en échange de l'abandon du Sinaï, il obtiendrait la paix avec l'Égypte. Sadate comprit qu'en échange de la paix avec Israël, il récupérerait le Sinaï. Les deux dirigeants acceptèrent.

Si votre interlocuteur résiste à une approche pas à pas, dites très clairement que vous ne serez d'accord sur rien tant que vous ne serez pas d'accord sur tout.

Ne pas accélérer dans la dernière ligne droite

On a souvent tendance à vouloir accélérer les choses dans la phase finale d'une négociation. La réunion arrive à sa fin. L'heure limite est atteinte. L'une des parties a un avion à prendre. Ou on a simplement le sentiment d'approcher de l'accord et on se met à accélérer, comme un coureur dans la dernière ligne droite.

Quelles que soient les raisons de cette hâte, rien n'est plus facile que de commettre des erreurs dans cette atmosphère. Si vous pressez votre interlocuteur, il réagira souvent en explosant pour une brouille ou en contestant soudain une clause de l'accord. Pour ne pas le perdre, il faut ralentir le rythme, revenir en arrière et lui donner une chance de réfléchir. Encouragez-le à consulter ses mandants. Ils lui ont peut-être donné pour instruction de se montrer inflexible. S'il revient avec un accord très différent, ils risquent fort de le rejeter. Une réunion lui permettra de les éclairer sur les mérites de l'accord proposé et d'obtenir leur soutien. Dans la bousculade, il est aussi très facile de conclure que l'accord est atteint alors que c'est faux. En rédigeant le contrat, le lendemain matin, vos avocats se rendront peut-être compte que votre interlocuteur et vous avez une interprétation différente de l'accord. Cela peut mener à des accusations de mauvaise foi qui vous mettront en plus mauvaise posture que si vous n'aviez pas déclaré être d'accord en premier lieu.

Il existe un moyen simple d'éviter cet écueil. Quand vous pensez être arrivés à un accord, prenez le temps de résumer: «Assurons-nous que nous comprenons bien ce sur quoi nous nous sommes mis d'accord.» Puis reprenez chaque point. Si possible, mettez cet accord par écrit. Le nabab du cinéma Samuel Goldwyn déclara un jour avec esprit: «Un contrat verbal ne vaut pas le papier sur lequel il est rédigé.» Quoi que vous fassiez, assurez-vous que les termes sont aussi clairs et précis que possible. Un peu de clarté à ce stade peut éviter bien des malentendus inutiles.

La traversée du pont

Bâtir un pont d'or implique plus que de faire une proposition séduisante à son interlocuteur. D'abord, il faut l'impliquer dans l'ébauche de l'accord. Ensuite, il faut voir au-delà de ses intérêts évidents, tel l'argent, pour prendre en compte ses besoins moins tangibles de reconnaissance et d'autonomie, par exemple. Ensuite, il faut l'aider à sauver la face quand il abandonne sa position initiale; il faut lui trouver un moyen de présenter l'accord comme une victoire à son entourage. Enfin, il faut aller lentement pour aller vite, et le guider pas à pas dans la traversée du pont.

Il ne reste plus à votre interlocuteur qu'à dire oui; vous lui avez facilité la tâche. S'il traverse le pont, félicitations. Néanmoins, s'il ne le traverse pas, faites en sorte qu'il lui soit très difficile de dire non. Ce sera le sujet du prochain et dernier chapitre.

Ne pas surenchérir: se servir
de son pouvoir pour faire
entendre raison à son interlocuteur

« Le meilleur général est celui qui ne livre jamais bataille. »

Sun Tzu

Que faire si, malgré tous vos efforts pour bâtir un pont d'or à votre interlocuteur, il refuse toujours un accord? Il vous reste encore un obstacle à abattre: la propension de l'interlocuteur à instaurer des rapports de force. Même si l'accord que vous proposez est séduisant, votre interlocuteur considère peut-être encore la négociation comme un jeu gagnant-perdant. Il peut mesurer sa victoire à ce que vous perdez. Il est peut-être sûr d'avoir les moyens de vous obliger à vous soumettre.

Peut-être allez-vous en conclure que vous n'avez pas d'autre choix que d'entrer dans ce rapport de force. Dès cet instant, vous menacerez au lieu d'écouter et de reconnaître l'autre, vous insisterez sur votre propre position au lieu de recadrer celle de votre interlocuteur, vous lui tournerez le dos au lieu de lui faire un pont d'or. Vous mettrez toute votre énergie à l'obliger à agir selon vos vœux. Vous essayerez de faire renvoyer un collègue difficile, vous intenterez un procès à votre client fautif, vous vous mettrez en grève face à une direction intransigeante, ou vous partirez en guerre contre la nation rivale.

C'est l'escalade: vous intensifiez non seulement vos moyens mais aussi vos buts. Comme vous investissez davantage de ressources dans la bataille, vous cherchez naturellement à en obtenir plus de votre interlocuteur pour compenser vos efforts. L'objectif n'est plus une satisfaction mutuelle, mais une victoire pure et simple.

Voici ce qui se passe quand s'instaurent des rapports de force: on menace son interlocuteur ou on tente de le contraindre, puis il se dérobe. Toutefois, à moins que l'on n'ait un avantage décisif sur lui, généralement il résiste et se défend. Il se met en colère, devient hostile et brise toutes tentatives de le désarmer. Il s'accroche avec encore plus d'entêtement à sa position, contrecarrant les efforts de l'autre pour modifier le jeu. Il résiste de plus en plus à l'idée d'un accord, non seulement parce qu'on pourrait lui demander davantage, mais aussi parce qu'accepter un accord maintenant reviendrait à s'avouer vaincu.

Plus il lui sera difficile de dire non, plus il lui sera difficile de dire oui. C'est là le paradoxe du pouvoir. On est donc obligé d'essayer d'imposer une solution à son interlocuteur. Comme il se défend, on intensifie une lutte déjà coûteuse. En intentant un procès, en déclenchant une grève ou en déclarant la guerre, on gaspille beaucoup de temps et d'argent, sans parler de sang, de sueur et de larmes. On risque vite de se retrouver devant un résultat perdant-perdant plutôt que devant le résultat gagnant-gagnant recherché. L'entreprise qui intente un procès risque de perdre un client précieux; le syndicat qui se met en grève de provoquer la faillite de l'entreprise; et la nation qui part en guerre de s'enliser dans une impasse ruineuse. «Eil pour œil, et nous serons bientôt tous aveugles», déclara Gandhi. Même si l'on remporte une bataille, on n'est pas sûr de gagner la guerre. Dans la manœuvre, on risque de détruire sa relation avec son interlocuteur. Et il trouvera souvent un moyen de manquer à sa parole, ou de se venger la prochaine fois qu'il sera dans une meilleure position. La guerre – militaire, inter-entreprises ou domestique – est une méthode coûteuse de traitement des conflits. Voilà pourquoi il y a plus de deux millénaires, le grand stratège chinois Sun Tzu écrivait: «L'art du stratège n'est pas de livrer cent batailles et d'être cent fois victorieux, mais de soumettre l'ennemi sans jamais livrer bataille.»

Comment utiliser le pouvoir pour faire entendre raison à son interlocuteur sans que cela dégénère en lutte coûteuse? Comment utiliser le pouvoir de manière constructive plutôt que destructive? Comment surmonter le paradoxe du pouvoir?

Se servir de son pouvoir pour faire entendre raison

L'erreur clé que l'on commet quand on est frustré est d'abandonner le jeu de la résolution de problèmes au profit du rapport de force.

Surmonter le paradoxe du pouvoir veut dire faire en sorte que l'interlocuteur dise oui au moment même où l'on ne lui facilite pas la tâche pour dire non. Faciliter le oui demande la mise en œuvre d'une négociation raisonnée; faire en sorte qu'il soit difficile de dire non exige le recours au pouvoir. Il n'est pas nécessaire de choisir entre les deux formules. On peut appliquer les deux.

Traitez l'exercice du pouvoir comme une partie intégrante de la négociation. Utilisez le pouvoir pour amener votre interlocuteur récalcitrant à la table de négociation. Au lieu de chercher la victoire, visez la satisfaction mutuelle. Utilisez le pouvoir pour faire réfléchir et non fléchir.

S'il refuse d'accepter malgré tous vos efforts, c'est généralement parce qu'il croit pouvoir gagner. Il pense que sa meilleure solution de rechange à un accord négocié – sa MESORE – est supérieure à votre pont d'or. Il vous faut le convaincre qu'il a tort.

Utilisez votre pouvoir pour faire comprendre à votre interlocuteur que la seule façon de gagner est de s'arranger pour que chacun sorte gagnant de la négociation. Adoptez la mentalité d'un conseiller respectueux. Agissez comme si l'autre s'était seulement trompé sur la meilleure manière de satisfaire ses intérêts. Attirez son attention sur l'intérêt qu'il a à éviter les conséquences négatives d'une absence d'accord. N'essayez pas de lui imposer vos termes. Cherchez plutôt à influencer son choix pour qu'il prenne la décision dans son intérêt et dans le vôtre.

Le faire réfléchir va de pair avec la construction du pont d'or. La première démarche souligne les coûts de l'absence d'accord, tandis que la seconde met en évidence les profits d'un accord. Votre interlocuteur a le choix: ou il accepte les conséquences de l'absence d'accord, ou il traverse le pont. Votre tâche est d'affiner ce choix jusqu'à ce qu'il reconnaisse que le meilleur moyen de satisfaire ses intérêts est de franchir le pont.

Informez son interlocuteur des conséquences de ses choix

Si l'autre ne comprend pas les conséquences d'une absence d'accord, vous devriez commencer par lui montrer leur gravité.

Poser des questions-vérité

Le moyen le meilleur et le moins coûteux de faire entendre raison à votre interlocuteur est de l'inviter à tirer ses propres leçons. Posez-lui des questions destinées à l'amener à réfléchir aux conséquences d'une absence d'accord. Il apprendra en étant confronté à la réalité.

En 1979, quand Chrysler était au bord de la faillite, Lee Iacocca, le P-DG, tenta de convaincre le congrès américain de se porter garant d'un emprunt². Mais la plupart des législateurs estimaient que le gouvernement n'avait pas à renflouer des entreprises privées. Iacocca tenta de ramener les législateurs sceptiques à la raison. Pour attirer leur attention sur les conséquences d'un rejet de la demande de Chrysler, il posa des questions-vérité: «Ce pays se porterait-il vraiment mieux si Chrysler fermait, ce qui ferait grimper le taux de chômage de 0,5 % du jour au lendemain? La libre entreprise y gagnerait-elle vraiment si Chrysler échouait au prix de la perte de dizaines de milliers d'emplois à l'étranger?» S'appuyant sur les estimations du Trésor sur les coûts de la fermeture en indemnités de chômage et en aides sociales à verser par le gouvernement au cours de la seule première année, Iacocca annonça aux législateurs: «Vous avez le choix. Voulez-vous payer les 2,7 milliards de dollars maintenant ou préférez-vous garantir la moitié de cette somme avec une bonne chance de tout récupérer?»

En fait, Iacocca demandait: «Voulez-vous accepter les conséquences d'une absence d'accord ou préférez-vous franchir le pont?» Les législateurs s'opposaient au fait d'aider Chrysler pour des raisons idéologiques, mais ils changèrent d'avis quand ils comprirent les termes de l'alternative. Comme l'écrivit ensuite Iacocca, quand un membre du Congrès «comprit combien de ses électeurs dépendaient de Chrysler pour vivre, il dit adieu à l'idéologie». Iacocca obtint la garantie d'emprunt d'1,5 milliard de dollars dont il avait besoin.

«A votre avis, que se passera-t-il si nous ne tombons pas d'accord?» La question la plus évidente est celle que Iacocca posa au Congrès: «Quels seront les coûts si nous ne tombons pas d'accord?» Si votre interlocuteur n'a pas l'air de bien comprendre, évoquez les conséquences sous la forme d'une question: «Avez-vous songé qu'une grève prolongée mettra cette entreprise en faillite et que nous perdrons tous notre emploi?» ou «Êtes-vous conscient de la gravité des conséquences pour nous deux si nous ne réglons pas ce problème?» Si votre interlocuteur ne s'est pas intéressé à ce problème ou en a sous-estimé les conséquences, il commencera peut-être à apprécier l'attrait de votre pont d'or.

«Que vais-je faire, à votre avis?» Si vous pensez que votre interlocuteur sous-estime peut-être la force de votre MESORE, interrogez-le: «Si nous n'arrivons pas à un accord, que vais-je faire, à votre avis, pour satisfaire mes intérêts?» ou «Que me conseillerez-vous?» Un patron pourrait dire à un employé qui a été absent: «Que dois-je faire si vous êtes à nouveau absent?» «Que feriez-vous si votre employé était absent et que vous ne puissiez pas terminer le projet?» On peut aussi faire allusion aux mandants de son interlocuteur. Un dirigeant syndical peut demander à un membre de la direction: «Comment les employés vont-ils prendre la perte de leurs indemnités maladie et que vont-ils faire, à votre avis?»

Si votre interlocuteur vous a menacé, demandez-lui comment, à son avis, vous allez réagir s'il exécute sa menace: «Bien sûr, vous pourriez vous mettre en grève, mais que ferions-nous, dans ce cas-là? Vous croyez que nous resterions les bras croisés?» Utilisez les questions pour lui montrer que vous n'êtes pas aussi sensible à sa menace qu'il le croit, et que votre riposte logique serait pire pour les deux camps. «Nous avons des stocks de six mois, et nous pourrions faire tourner l'usine avec l'encadrement. Cela nous fera du tort, c'est sûr, mais cela en fera encore plus aux ouvriers. Vous avez pensé aux conséquences?» Faites-lui savoir que si vous faisiez part de sa menace à vos mandants, cela se retournerait contre lui: «Si je rapporte cela aux membres de mon conseil, ils vont avoir l'impression d'être victimes d'un chantage, et vous aurez encore plus de mal à traiter avec eux.»

«Que ferez-vous?» Si vous pensez que votre interlocuteur surestime sa MESORE, interrogez-le là-dessus: «Que ferez-vous en l'absence d'accord? Combien cela va-t-il vous coûter? En quoi cela satisfera-t-il vos intérêts?» A l'évidence, il aura tendance à exagérer la solidité de sa MESORE, alors approfondissez un peu pour mettre à nu ses aspects négatifs: «Vous pourriez porter l'affaire devant les tribunaux, bien sûr, mais cela prendra combien de temps? Et les frais? Et même si vous êtes sûr d'avoir raison, est-ce qu'un jury sera nécessairement de votre avis?»

Des avertissements, pas de menaces

Poser des questions peut ne pas toujours suffire à faire comprendre les conséquences d'une absence d'accord à son interlocuteur. Avant d'utiliser votre MESORE, vous devriez faire connaître vos intentions à l'autre partie. Il faut lui donner l'occasion de revenir sur son refus de négocier. Un avertissement peut être plus efficace que le recours à votre MESORE, puisque votre solution de rechange risque de paraître plus impressionnante à votre interlocuteur qu'elle ne l'est en réalité.

Gardez-vous de menacer l'autre. Une menace peut facilement échouer, en transformant l'affaire en une mise à l'épreuve de son pouvoir et de sa réputation. L'enjeu l'incitera à se battre avec encore plus de virulence. Une menace directe risque de pousser les siens à s'unir contre vous. Les divergences internes s'évanouiront quand tous uniront leurs forces pour combattre l'ennemi commun: vous.

Comment faire connaître votre MESORE à votre interlocuteur de sorte que cela le propulse vers la table de négociation et non vers le champ de bataille? Le secret est de formuler ce que vous avez à dire comme un avertissement et non comme une menace. Au premier abord, un avertissement ressemble à une menace, puisque les deux indiquent les conséquences négatives d'une absence d'accord. Mais il existe une distinction essentielle sinon subtile: une menace paraît subjective et agressive, tandis qu'un avertissement est objectif et respectueux.

En menaçant, vous annoncez votre intention de blesser ou de punir votre interlocuteur. C'est une promesse négative. Au contraire, un avertissement annonce un risque à venir. Une menace est ce que vous lui ferez subir s'il n'accepte pas. Un avertissement donne une idée de ce qui se passera si l'accord n'est pas atteint. En d'autres termes, un avertissement met une certaine distance entre vous et votre MESORE. Il objective les conséquences de l'absence d'accord, de sorte qu'elles semblent résulter de la situation elle-même. Il est plus facile pour votre interlocuteur de s'incliner devant une réalité objective que de se dérober devant vous personnellement.

Si une menace est agressive, un avertissement est lancé avec respect. Présentez votre information sur un ton neutre et laissez l'autre décider. Plus l'avertissement est sinistre, plus il faut montrer de respect.

C'est une menace de dire à votre homologue de la fabrication:

«Si vous n'acceptez pas d'augmenter la production, je porte l'affaire devant la direction.» Il va réagir: «De quel droit vous permettez-vous de m'expliquer comment diriger mon service?» Il risque de se mettre en colère, et l'affaire dégénérera vite en bagarre. Au contraire, un avertissement dit: «Si le quota de production décidé n'est pas atteint, ce service va vraiment souffrir, et nous aurons des problèmes avec la direction.» Vous aurez plus de chances de l'amener ainsi à tenter de résoudre le problème avec vous.

Il est parfois nécessaire de fixer une date limite pour forcer une décision. Toutefois une date limite arbitraire peut être interprétée comme une menace. Il est plus efficace d'intégrer des dates limites «naturelles» qui servent d'avertissements objectifs. Il peut s'agir du vote du budget de l'année, de la réunion trimestrielle du conseil d'administration, d'un communiqué de presse à venir ou de l'approche de Noël. Vous n'avez aucun contrôle sur ces dates, qui en deviennent d'autant plus faciles à accepter pour votre interlocuteur.

Montrer sa MESORE

Si l'autre ignore votre avertissement, il faut passer au stade suivant: rendez votre pouvoir crédible en l'informant de votre MESORE. Cela vous permettra de faire savoir ce que vous projetez de faire sans avoir à aller jusqu'au bout. Votre interlocuteur comprend ainsi sans que cela vous en coûte trop et sans qu'il en souffre trop.

Au Japon, par exemple, les ouvriers font souvent grève tout en continuant à travailler. Ils arborent des brassards pour faire connaître l'ampleur de leurs griefs à la direction. Les brassards rappellent aussi à la direction le pouvoir potentiel qu'ont les ouvriers sur l'avenir économique de l'entreprise. Ces grèves symboliques se sont révélées étonnamment efficaces pour amener les directions à négocier sérieusement.

Si votre MESORE est d'intenter un procès, vous pouvez le prouver en impliquant un avocat dans la négociation. Une association de quartier, désireuse de persuader un service d'entretien des routes récalcitrant de construire des souterrains plutôt que des passages aériens, fit accompagner son porte-parole d'un avocat lorsqu'il alla porter une pétition au service. Personne n'évoqua l'éventualité d'un procès mais le message fut perçu très clairement. Le service d'entretien des routes décida de revenir sur sa décision initiale.

Pour montrer votre MESORE au cours de négociations, vous pouvez quitter la table. Il ne faut pas utiliser cette tactique à la légère. Il ne s'agit pas de bluffer, mais de faire clairement savoir à votre

interlocuteur et à son «électorat» que vous avez vraiment l'intention de recourir à votre MESORE. En sortant, inutile de claquer la porte. Contentez vous de déclarer: «Je suis désolé, mais ce mode de négociation n'a aucune chance de déboucher sur un résultat constructif. Je suis prêt à négocier quand vous le souhaitez. Voici mon numéro de téléphone. Appelez-moi quand vous serez prêt. En attendant, je crois qu'il vaut mieux que j'emploie mes solutions de rechange.» Laissez une chance à l'autre de vous rappeler, ou à votre supérieur d'appeler le sien, ou à un tiers de vous réunir.

Un autre moyen d'informer son interlocuteur de l'existence d'une MESORE est d'engager les préparatifs de sa mise en œuvre. Prenons l'exemple d'un grand magasin qui pratiquait une politique d'embauche discriminatoire, en n'engageant des membres de minorités que pour les tâches subalternes. Une association protesta, mais le magasin refusa de négocier. En guise de riposte, l'association mobilisa trois mille sympathisants et fit le projet de les conduire en bus au magasin pour qu'ils y fassent leurs emplettes un jour de pointe. Les clients flâneraient pendant des heures sans rien acheter mais occuperaient néanmoins les vendeurs. La clientèle régulière du magasin tournerait les talons à la vue de cette foule. Les dirigeants de l'association convièrent à leurs réunions de préparation quelqu'un dont ils savaient qu'il rapporterait leurs projets au magasin. Quand la direction du magasin apprit la chose, elle exigea des négociations immédiates avec l'association et accepta rapidement d'engager un nombre assez important de vendeurs et de stagiaires appartenant à des minorités.

N'oubliez pas que, comme la beauté, le pouvoir existe dans l'œil de celui qui regarde. Si votre MESORE doit inciter votre interlocuteur à revenir à la table de négociation, il faut qu'elle lui paraisse bien réelle.

Utiliser sa MESORE pour désamorcer la réaction

Si votre interlocuteur persiste dans son refus de négocier, vous n'avez pas d'autre choix que d'utiliser votre MESORE. Les ouvriers insatisfaits se mettraient en grève. L'association de quartier intenterait un procès au service d'entretien des routes. Le comité de défense organiserait son expédition au magasin. Le chef du marketing demanderait à la direction d'ordonner à la fabrication d'augmenter sa production.

Toutefois, le problème est que ce recours avoué à la force risque d'inciter l'autre partie à riposter, même si cela ne tient pas debout. Sous l'empire de l'émotion, elle peut devenir aveugle aux coûts de la bataille et aux profits de la négociation. Sa résistance «irrationnelle» peut finir par compromettre votre tentative de l'éduquer par le biais du recours au pouvoir.

Tout est donc dans la manière d'utiliser son pouvoir. Plus vous recourez au pouvoir, plus il est nécessaire de désamorcer la résistance de l'interlocuteur.

Utiliser sa MESORE sans faire de provocation

Méfiez-vous de l'abus de pouvoir. L'exercice du pouvoir peut facilement devenir une soupape de sûreté pour vos frustrations et colères refoulées. Vous avez vraisemblablement le désir très humain de faire payer à votre interlocuteur tout le mal qu'il vous a causé. Toutefois, chaque acte de votre part suscitera une réaction égale et opposée de la sienne. «Plus vos méthodes seront brutales, écrivait Sir Basil Liddell Hart, célèbre stratège militaire britannique, plus vos opposants seront amers, ce qui aura pour effet de durcir la résistance que vous essayez de vaincre.»

Utiliser le minimum de pouvoir nécessaire. A défaut d'éviter de recourir à votre MESORE, la meilleure approche est de s'en servir le moins possible. Utilisez le minimum de pouvoir pour persuader votre interlocuteur de revenir à la table de négociation. Généralement, cela veut dire que vous épuiserez toutes vos solutions de rechange avant de passer à la vitesse supérieure. Au début de la crise des missiles cubains, le président Kennedy décida de ne pas ordonner une attaque aérienne immédiate des missiles soviétiques à Cuba. Il voulait éviter de pousser Khrouchtchev à ordonner une contre-offensive contre les forces américaines à Berlin ou en Turquie, ce qui risquait de dégénérer en

conflit mondial. Pour montrer son pouvoir sans faire monter les enchères, Kennedy recourut d'abord à un blocus maritime autour de Cuba. Sa stratégie paya. La crise fut résolue par la négociation, pas par la guerre.

Plus vous ferez preuve de retenue, moins la réaction de votre interlocuteur sera négative. Si vous êtes le leader d'un syndicat en grève, restez pacifique; empêchez vos fortes têtes de recourir à la violence physique ou au sabotage industriel. Si vous êtes l'employeur, réfléchissez bien avant d'engager du personnel pour remplacer les grévistes. Efforcez-vous de ne pas provoquer l'autre, en gardant à l'esprit que votre but ultime est de l'amener à la table de négociation.

Confronté à une rébellion communiste en Malaisie, en 1948, Churchill fit appel au maréchal Templeton à qui il octroya tout pouvoir pour écraser la rébellion en lui donnant toutefois ce conseil: «Le pouvoir absolu, Templeton, est grisant. Usez-en avec modération.»

Se servir de moyens légitimes. Plus vous utiliserez votre pouvoir de manière légitime, moins votre interlocuteur risquera d'y résister et plus cela l'incitera à négocier. Dans le cas du grand magasin qui pratiquait la discrimination, faire des emplettes était parfaitement légal, si bien que la direction ne pouvait interdire l'entrée aux clients issus des minorités sans faire de la publicité négative au magasin et à sa politique de recrutement. Dans la crise de Cuba, le président Kennedy choisit le blocus naval, en grande partie parce qu'il pensait que ce serait une méthode plus légitime qu'une attaque aérienne. La légitimité dépersonnalise l'usage du pouvoir; ainsi votre interlocuteur risquera moins de se sentir visé personnellement et obligé de réagir.

Neutraliser l'attaque de son interlocuteur

Dans un rapport de force, on est forcément deux. Votre interlocuteur peut vous attaquer pour se venger parce que vous faites étalage de votre pouvoir ou simplement pour vous obliger à accepter ses termes. Il vous faudra vous défendre. Toutefois une contre-attaque débouchera souvent sur un affrontement inutile. L'approche la plus efficace est de neutraliser l'attaque de l'autre partie sans riposter.

Si vous pensez que votre client va menacer de passer pardessus votre tête pour obtenir de meilleurs termes, mettez votre patron au courant. Assurez-vous qu'il vous renverra le client. Quand le client vous menacera, vous serez prêt: «N'hésitez pas à en parler à mon patron. J'ai déjà évoqué cette question avec lui, et je suis sûr qu'il vous répondra la même chose que moi.» Sans attaquer le client, neutralisez sa capacité de vous contraindre.

Prenez l'exemple de la mine où régnait un conflit entre la direction et le personnel. Le standard de la mine était assailli d'alertes à la bombe au moment des changements d'équipe. La direction était alors obligée de fermer la mine pour fouiller les lieux. Finalement, la direction eut l'idée de donner à la standardiste l'instruction d'enregistrer les appels et de dire à ses interlocuteurs: «Votre voix est enregistrée. Que puis-je faire pour vous?» On fit entendre la première alerte à la bombe enregistrée aux mineurs réunis et on leur demanda de faire savoir à la direction s'ils reconnaissaient la voix. Après cela, le nombre d'alertes chuta brutalement. La direction avait réussi à neutraliser la tactique de l'auteur des coups de téléphone.

Considérez un exemple international. En 1948, Staline imposa un blocus sur Berlin-Est, pour obtenir le départ des troupes alliées. Les puissances alliées envisagèrent de briser le blocus avec un convoi armé mais craignirent de provoquer un troisième conflit mondial. Elles choisirent donc de neutraliser le blocus en organisant un pont aérien énorme pour ravitailler les Berlinoises assiégés. Comprenant que le blocus ne marchait pas, Staline l'annula et accepta de négocier. Comme l'illustrent toutes ces situations, le défi est de repousser l'attaque de l'interlocuteur sans riposter. Votre objectif n'est pas de le punir, mais de lui montrer qu'il ne peut satisfaire ses intérêts que par le biais de la négociation.

Exploiter la troisième force

Peut-être n'avez-vous pas suffisamment d'influence vous-même. Heureusement, presque toutes les négociations ont lieu au sein d'une communauté plus vaste qui constitue une «troisième force» potentielle dans votre négociation. Impliquer des tiers est souvent le moyen le plus efficace de décourager les attaques de l'interlocuteur et de l'amener à un accord sans provoquer de contre-réaction.

Former une coalition. Que votre interlocuteur soit un dictateur, un grand magasin ou un patron difficile, il est utile de former une puissante coalition de partisans. Dans la crise de Berlin, les États-Unis firent front avec la Grande-Bretagne et la France. L'association de quartier obtint les services d'un avocat connu. L'organisation de défense des minorités parvint à mobiliser trois mille chalands. Pour identifier les alliés potentiels, repérez ceux qui ont le plus de chances de sympathiser avec votre cause et de la soutenir: un client ou un parent en qui on a confiance, une organisation qui partage vos objectifs, ou quelqu'un qui a connu des problèmes semblables avec votre interlocuteur.

Si nous faisons spontanément appel à nos amis et alliés, nous pensons rarement à nous adresser à l'entourage de l'autre partie – sa famille, ses amis, ses collègues et ses clients. Votre interlocuteur ne vous écoute peut-être pas, mais les siens le feraient peut-être. Et il risque de les écouter s'ils le pressent de négocier. Dans les négociations de prises d'otages locales, par exemple, la police se sert souvent des membres de sa famille et de ses amis pour inciter le preneur d'otages à agir raisonnablement. Dans les affaires internationales, on demande souvent aux nations ayant des liens avec le groupe preneur d'otages d'intervenir.

Outre vos alliés et les leurs, vous pouvez mobiliser ceux qui n'appartiennent à aucun des deux camps, les indécis, les neutres. Si vous négociez avec votre rival du service pour savoir qui va diriger un nouveau projet, l'intermédiaire peut être votre supérieur à tous les deux. Si vous êtes une association de quartier essayant de négocier avec un promoteur récalcitrant, vous pouvez vous tourner vers les médias pour qu'ils couvrent l'événement et publient des articles de soutien.

Recourir à un tiers pour arrêter les attaques. La présence d'un tiers peut décourager votre interlocuteur de vous menacer ou de vous attaquer. Quand des enfants se querellent, le regard attentif d'un parent empêche souvent les échanges de coups de poing. Devant l'opinion publique, même un gouvernement dictatorial peut hésiter à recourir à la force contre des manifestants.

Voici l'exemple d'une négociation extraordinaire. En 1943, des centaines d'Allemandes mariées à des Juifs manifestèrent pendant plus d'une semaine dans les rues de Berlin. Elles voulaient faire libérer leurs maris des prisons nazies où ils attendaient leur transfert vers les chambres à gaz. Les nazis braquèrent des mitrailleuses sur ces femmes qui refusèrent de bouger. Elles posaient un dilemme aux nazis: libérer les prisonniers ou user de violences à l'encontre de femmes «aryennes» sous les yeux de citoyens dont les nazis étaient soucieux de conserver le soutien et de préserver le moral. En fin de compte, le plus barbare des gouvernements choisit la première option, si bien qu'approximativement mille cinq cents Juifs furent sauvés de la mort. Les femmes purent déployer leur MESORE – le défilé dans les rues – tout en empêchant une réaction négative – un massacre à la mitrailleuse – grâce à la présence d'un tiers – l'opinion allemande.

Recourir à un tiers pour encourager la négociation. Les tiers peuvent aussi inciter votre interlocuteur à négocier avec vous. Le P-DG peut vous dire à vous et à votre rival vice-président qu'il souhaite vous voir régler votre conflit avant une semaine. Un juge peut vous convoquer avec l'avocat de la partie adverse pour vous presser de trouver un arrangement à l'amiable. Il arrive parfois que la présence de tiers suffise à inciter l'autre partie à négocier.

Un tiers peut également vous aider à régler votre conflit en jouant les médiateurs. Il peut aider les parties en présence à comprendre les intérêts de chacun et suggérer des options d'accord possibles. Votre interlocuteur préférera accepter la solution d'un médiateur plutôt que d'avoir l'air de céder à vos

exigences. Et si vous ne vous parlez pas, un tiers peut vous réunir. Le médiateur peut être un ami commun, un supérieur, un chef de communauté ou un spécialiste neutre. Si votre interlocuteur refuse d'accepter votre proposition, vous pouvez vous tourner vers d'autres pour vous aider à le convaincre. Prenez le type d'intervention généralement utilisée pour persuader les alcooliques de se faire soigner.

Pensez à l'exemple de la femme dont le mari oubliait constamment sa promesse de s'arrêter de boire. En désespoir de cause, elle finit par demander de l'aide à l'entourage de son mari: ses enfants, ses frères et sœurs, ses amis proches, son employeur. Tous ensemble, ils entreprirent de convaincre l'alcoolique de se faire soigner. L'un après l'autre, ils lui dirent combien ils tenaient à lui et lui rappelèrent des exemples précis de conduite dangereuse, de violences ou de comportement embarrassant. Puis ils insistèrent tous pour qu'il se fasse soigner. Pour faciliter sa décision, ils lui avaient préparé une liste de centres de traitement et lui avaient réservé une chambre dans chacun d'eux. Devant cette manifestation de soutien, il se décida enfin à se faire soigner. Les efforts de sa femme n'auraient pas suffi; l'intervention de ses amis, parents et collègues fut également nécessaire. Comme dit le vieil adage: «Si une personne vous dit que vous avez une queue, vous riez. Si trois personnes vous le disent, vous regardez!» Les tiers vous aideront d'autant plus volontiers si vous leur montrez que vous êtes dans votre bon droit. Faites appel à des critères indépendants, tels que des précédents, l'équité, le règlement de l'entreprise, la loi. Avoir raison ne suffit généralement pas, alors mettez en évidence l'issue ou le principe qui intéresse le tiers au premier chef. Si vous vous tournez vers votre patron, vous le rallierez plus facilement à votre cause si vous pouvez lui démontrer que ses intérêts personnels ou ceux de l'entreprise sont en jeu.

Si le tiers n'est pas disposé à vous aider à convaincre votre interlocuteur, vous aurez peut-être besoin de lui donner une bonne raison d'intervenir. Pensez à la tactique employée par les locataires d'un taudis⁹. Ils essayaient de convaincre leur propriétaire de réparer la plomberie, mais il refusait d'écouter. Les locataires décidèrent donc de manifester. Au lieu de défiler autour de l'immeuble ou devant le bureau du propriétaire avec leurs banderoles, ils se rendirent devant son domicile dans une banlieue chic. Au bout de quelques minutes, le propriétaire croulait sous les appels téléphoniques de ses voisins qui lui disaient: «Peu importe comment vous gagnez votre vie. Débarrassez notre trottoir de ces gens.» Bien entendu, il s'empressa de faire réparer la plomberie.

Quand vous recourez à votre MESORE, ne négligez pas le rôle utile que peuvent jouer les tiers pour amener votre interlocuteur à la table de négociation. Si vous exercez votre pouvoir par leur intermédiaire, vous risquez moins de provoquer une réaction négative de l'autre partie.

Aider son interlocuteur à parfaire son choix

Tout en expliquant les conséquences fâcheuses d'une absence d'accord à votre interlocuteur, n'oubliez pas de lui rappeler continuellement le «pont d'or» que vous lui avez construit. Devant son refus de négocier, vous êtes bien entendu tenté de retirer le pont – d'annuler votre dernière offre. En fait, vous devriez laisser votre offre la plus généreuse bien en évidence. Rien ne contribuera plus à réduire sa résistance que la perspective d'une porte de sortie attrayante. Votre capacité de l'amener à céder dépend moins des coûts que vous pouvez lui faire subir que du contraste entre les conséquences d'une absence d'accord et l'attrait du pont d'or. Votre tâche est d'accentuer le contraste jusqu'à ce qu'il se rende compte que le meilleur moyen de satisfaire ses intérêts est de traverser le pont.

Faire savoir à l'autre qu'il a une porte de sortie

Le pouvoir ne sert à rien s'il accule votre interlocuteur et l'incite à vous résister de toutes ses forces. Lui laisser une porte de sortie est un précepte éprouvé. Dans les chroniques militaires de la Chine ancienne¹⁰, on trouve l'histoire d'un général qui encercla un groupe de rebelles dans une ville du nom de Yuan Wu. Incapable de s'emparer de la ville, le général se fit réprimander par son roi: «Vous avez massé des troupes et encerclé l'ennemi qui est à présent déterminé à se battre jusqu'au dernier. Ce n'est pas une stratégie! Vous devriez lever le siège. Faites-lui savoir qu'un chemin d'évasion est ouvert, et il ira s'éparpiller dans la nature. Alors n'importe quel gendarme de village pourra lui mettre

la main dessus!» Le général suivit ce conseil et prit Yuan Wu. Même si vous pensez que votre interlocuteur connaît l'existence de cette porte de sortie, il est peut-être convaincu qu'elle n'existe plus. Un braqueur de banques qui a pris des otages peut penser que, puisqu'il a tué un policier lors d'un échange de coups de feu, il n'a plus rien à perdre en tuant ses otages. C'est le travail du négociateur de la police de lui faire comprendre qu'il peut encore sauver quelque chose en négociant. Un adolescent qui a volé de l'argent à ses parents pour s'acheter de la drogue peut croire que ses parents refuseront de le revoir; pour les parents, le défi est de le convaincre qu'il peut rentrer à la maison.

Il est facile pour votre interlocuteur d'interpréter à tort votre tentative de lui faire entendre raison par une démonstration de pouvoir comme une volonté de l'abattre. Il faut que vous le rassuriez constamment en lui montrant que votre objectif est la satisfaction mutuelle, pas la victoire. Dans une négociation autour d'une augmentation, votre patron pourrait interpréter votre allusion à une offre de travail intéressante comme une menace de démission. Il faut que vous fassiez l'effort de l'assurer de votre désir de rester. A chaque once de pouvoir utilisée, il faut ajouter une once de conciliation.

Laisser l'autre choisir

Paradoxalement, au moment même où votre interlocuteur semble sur le point de céder, vous avez intérêt à ne pas insister et à le laisser prendre sa décision. Respectez sa liberté de choisir entre les conséquences d'une absence d'accord et le pont d'or. En dernière analyse, le choix doit être le sien. Quand des membres de sa famille et ses amis s'adressent à un alcoolique en faisant front ensemble, ils le pressent de se faire soigner, lui expliquent quelles conséquences aurait son refus, mais respectent en définitive sa liberté de choix. Ne mettez pas l'autre au pied du mur. Permettez-lui de décider des détails. Même si la famille a fait les valises de l'alcoolique et organisé sa thérapie, elle lui donne au moins le choix entre deux centres de traitement. Cela lui permet de conserver la paternité de la décision.

Même en position de gagner, il faut négocier

Un résultat imposé n'est jamais acquis. Même si vous avez un avantage décisif, vous devriez y réfléchir à deux fois avant de vous ruer vers la victoire et d'imposer un règlement humiliant à votre interlocuteur. Non seulement il n'en résistera que plus, mais il risque d'essayer de saper ou de détruire le résultat à la première occasion. Au cours de ce siècle, le monde l'a compris à ses dépens: la paix imposée après la Première Guerre mondiale fut rompue, ce qui déclencha la Seconde Guerre mondiale.

Les résultats les plus stables et satisfaisants, même pour le camp le plus fort, sont généralement ceux qui ont été obtenus par la négociation. Disraeli résuma la leçon pour les négociateurs: «Il faut savoir quand profiter d'un avantage, mais le plus important est de savoir quand il faut y renoncer.» Au cours d'une lutte de pouvoir, il est essentiel que vous vous rappeliez que votre objectif n'est pas de remporter la victoire en ayant le dessus, mais d'obtenir satisfaction par le biais d'une négociation réussie.

Voyez comment une petite ville du Texas chercha à négocier avec une grosse compagnie pétrolière au sujet des impôts à verser par une raffinerie de pétrole située à ses portes. Les citoyens étaient mécontents parce qu'ils avaient des écoles médiocres, des routes mauvaises et des services municipaux insuffisants. Le conseil de la ville demanda à la compagnie de contribuer plus largement aux finances municipales, mais la compagnie refusa – bien que son taux d'imposition fût moins élevé que celui des ménages. A première vue, il ne restait plus grand-chose à faire au conseil. La compagnie semblait occuper la position de force dans la négociation. C'était l'une des plus grosses entreprises du monde, le plus gros employeur de la ville, et elle était représentée par des avocats rusés et coriaces. En désespoir de cause, les habitants se réunirent pour décider de la marche à suivre. Après de longs débats, un avocat fit une proposition inhabituelle: «La loi de l'État permet à la ville d'agrandir son territoire si c'est approuvé par les trois quarts de sa population. Pourquoi n'annexerions-nous pas tout simplement les terrains occupés par la raffinerie de pétrole? L'application du taux d'imposition

municipal ferait rentrer les revenus supplémentaires nécessaires dans nos caisses.» L'idée fut adoptée, et la ville organisa un référendum où le oui fut largement majoritaire.

La ville avait à présent une excellente MESORE. Le conseil décida toutefois de ne pas l'appliquer. Il ne voulait pas susciter l'hostilité de la compagnie – il souhaitait juste qu'elle assume une part plus équitable des impôts municipaux. Lorsqu'il prit place à la table de négociation avec les avocats de la compagnie, il déclara: «Nous reconnaissons ce que vous avez fait de bien pour la ville. Nous ne pourrions survivre sans vous. Mais, comme vous le savez, les habitants sont très mécontents de leurs écoles et de leurs routes, et ils ne voient pas pourquoi votre compagnie ne paierait pas les mêmes impôts que tout le monde. La loi nous autorise à annexer le terrain de la raffinerie, auquel cas vous seriez assujetti au taux d'imposition de la ville. Mais nous préférierions arriver à un accord qui satisfasse mieux vos intérêts.»

Les conseillers débattirent alors de moyens mutuellement satisfaisants d'alléger la charge fiscale. Ils offrirent un dégrèvement d'impôts sur les prochains investissements de la raffinerie, reconnaissant que cela relancerait l'économie de la ville. Connaissant la campagne menée par la compagnie pour inciter ses fournisseurs à s'installer près de la raffinerie, ils offrirent une exonération de cinq ans aux nouvelles industries. Bref, ils firent un pont d'or à la compagnie. Que pouvait faire cette dernière? Le référendum aidant, il était impossible d'ignorer les besoins de la ville. La MESORE de la compagnie – déplacer la raffinerie – était bien trop coûteuse. La compagnie pouvait bien sûr se venger en réduisant ses opérations et en cessant tout versement aux œuvres charitables locales. Mais les conseillers n'essayaient pas seulement de récupérer de l'argent; les finances municipales étaient véritablement en très mauvaise posture. Les conseillers désamorçèrent la réaction de la compagnie en refusant d'imposer une solution et en cherchant au contraire à satisfaire ses intérêts.

Finalement, la ville et la compagnie s'entendirent. La compagnie accepta de faire passer sa contribution fiscale de 300 000 dollars à 2 300 000 dollars par an. Au lieu de continuer à se détériorer, les relations entre la ville et la compagnie s'améliorèrent.

Bâtir un accord durable

Mettons que vous réussissiez à faire entendre raison à l'autre partie. Il vous reste à présent un ultime défi: profiter de son désir tout neuf de négocier pour parvenir à un accord ferme et durable.

Ne pas perdre de vue l'application de l'accord

Même si votre interlocuteur signe, il n'appliquera pas forcément les termes de l'accord. Un client fautif peut vous promettre: «Le chèque partira au courrier demain.» Un homme d'affaires en faillite peut vous dire: «Je suis sûr que les créances seront réglées la semaine prochaine.» Mais pouvez-vous leur faire confiance?

Il faut que vous mettiez au point un accord qui incite votre interlocuteur à tenir sa promesse et vous protège s'il la rompt. Il n'est pas nécessaire d'être méfiant; il suffit d'agir indépendamment de toute question de confiance.

Minimiser les risques. Ne vous contentez pas de vous reposer sur les tribunaux pour faire respecter l'accord; les litiges peuvent être longs et coûteux. Si vous avez des doutes sur la fiabilité de votre interlocuteur, faites en sorte que, selon les termes du marché, vous ne soyez pas obligé de respecter votre part de l'accord avant lui. Si vous êtes acheteur, arrangez-vous pour retarder vos paiements ou placez-les sur un compte bloqué jusqu'à ce que le vendeur ait livré ce qu'il a promis et que vous ayez vérifié la livraison. Si vous venez de faire une vente à un client peu fiable, ne faites pas de stocks pour lui. Attendez qu'il ait pris l'habitude de payer rubis sur l'ongle.

Pour vous protéger encore plus, vous pouvez intégrer des garanties dans l'accord. Au lieu de vous fier à une promesse d'achat de votre maison ou de votre entreprise, demandez un acompte non

remboursable. Si vous êtes recruté pour un poste peu sûr, proposez que l'on ajoute la clause du «parachute en or» qui précise les indemnités que vous toucherez si l'entreprise met la clé sous la porte ou vous congédie. Faites en sorte qu'il soit difficile pour votre interlocuteur de se dérober en impliquant des tiers. S'il vous dit «faites moi confiance», répondez-lui «bien sûr» et expliquez que c'est simplement une procédure normale: «Personnellement, je suis sûr que tout se passera bien, mais mon avocat insiste pour que l'on intègre les garanties suivantes.» Ou, si votre futur employeur prétend qu'une poignée de main et que la promesse orale d'une clause de «parachute en or» suffisent, dites-lui: «Vous avez parfaitement raison et je vous fais toute confiance. Toutefois, mettre tout cela par écrit sera utile si l'on nomme un nouveau directeur à votre place parce que vous aurez eu une promotion.»

Intégrer une procédure de résolution des conflits. Les garanties vous offrent un recours ultime si votre interlocuteur rompt l'accord, mais pas un recours normal. Pour cela, il faut établir à l'avance une procédure de résolution des conflits. Votre contrat devrait préciser ce qui se passera si l'une des parties a le sentiment que l'autre ne respecte pas les termes de l'accord.

Une procédure de résolution de conflits typique pourrait spécifier que vous commencerez par tenter de résoudre vos différends par une négociation. Si, au bout de trente jours, vous n'êtes pas parvenu à un accord, vous ferez appel à un médiateur. S'il ne réussit pas au bout d'un autre délai de trente jours, vous soumettrez votre conflit à l'arbitrage d'un tiers acceptable par les deux camps. Les compagnies pétrolières sur le point de s'associer ont mis en place des commissions de partenariat chargées de régler les désaccords; si le conflit dure, son règlement est confié à deux cadres supérieurs, des deux compagnies, qui tentent de parvenir à un accord. C'est seulement en cas d'échec que les compagnies recourent à l'arbitrage. Vous devriez envisager d'inclure une procédure de résolution de conflits dans chacun de vos accords.

Continuer à soigner la relation

Une négociation difficile peut facilement gâcher une relation. Si votre interlocuteur quitte la table avec de la rancœur, il risque de ne pas faire son maximum pour vendre l'accord à ses mandants ou pour l'appliquer. Il peut appliquer l'accord à la lettre sans en respecter l'esprit.

Il est dans votre intérêt que l'autre partie soit aussi satisfaite que possible à la conclusion de la négociation. Même si vous êtes ravi de votre succès, ne pavoisez pas. Après la crise de Cuba, le président Kennedy donna à ses ministres l'instruction de ne pas crier victoire. Il ne voulait pas que Khrouchtchev ait trop de difficultés à expliquer à ses camarades sa décision de retirer les missiles.

Soyez généreux jusqu'au bout. Résistez à la tentation naturelle de vous battre pour la dernière miette. Comme le dit un négociateur spécialisé dans les prises d'otages: «Nous gardons un peu de souplesse pour la fin parce que nous aimons bien qu'ils remportent le dernier round. Nous sommes plus coulants qu'ils ne s'y attendent parce que nous voulons qu'ils pensent s'être bien débrouillés.» La satisfaction de votre interlocuteur peut être payante non seulement pour l'application de l'accord mais aussi pour de futures négociations.

Après une négociation difficile, vous aurez peut-être envie de ne plus jamais revoir votre interlocuteur. Toutefois, tant que vous attendez de lui qu'il applique les termes de l'accord, il est sage de préserver de bons rapports. Des mots gentils et des gestes symboliques seront utiles. Organisez au besoin une cérémonie de signature et une fête réunissant les deux camps. Vérifiez régulièrement auprès de votre interlocuteur que, selon lui, vous respectez bien vos engagements. Et réglez promptement les griefs dont il pourrait faire état. La meilleure garantie d'un accord durable est d'entretenir de bons rapports.

Viser la satisfaction mutuelle, pas la victoire

Clausewitz considérait la guerre comme une continuation de la politique par d'autres moyens. De la même manière, vous devriez traiter le pouvoir comme une continuation de la négociation raisonnée par d'autres moyens. Tout découle de là. Votre objectif est la satisfaction mutuelle, pas la victoire. Vous utilisez le pouvoir pour faire entendre raison et non pour lutter. Vous faites connaître à votre

interlocuteur les conséquences d'une absence d'accord – par des questions-vérité, des avertissements plutôt que des menaces et, si nécessaire, des manifestations de votre pouvoir.

Si vous êtes obligé de recourir à votre MESORE, utilisez le minimum de pouvoir nécessaire pour inciter votre interlocuteur à revenir à la table de négociation. Déployez votre MESORE sans faire de provocation, neutralisez les attaques sans riposter. Travaillez à désamorcer sa réaction pour qu'il ne transforme pas votre usage du pouvoir en une bataille coûteuse et futile.

Rappelez continuellement à votre interlocuteur que le pont d'or lui est ouvert. Ne cherchez pas à lui imposer une solution, mais plutôt à l'aider à faire le meilleur choix pour lui – et pour vous. Bref, utilisez votre pouvoir pour le faire réfléchir, pas fléchir.

La transformation de l'adversaire en partenaire

C'est l'histoire d'un homme qui légua dix-sept chameaux à ses trois fils. Il légua la moitié à l'aîné, un tiers au cadet, et un neuvième au plus jeune. Les trois fils entreprirent de diviser leur héritage mais ne purent trouver une solution: parce que dix-sept n'était divisible ni par deux, ni par trois, ni par neuf. Les fils finirent par consulter une vieille femme connue pour sa sagesse. Après avoir réfléchi, la vieille dit:

«Voyez ce qui se passe si vous prenez mon chameau.» Les fils se retrouvèrent alors avec dix-huit chameaux. L'aîné prit sa moitié – neuf. Le cadet prit son tiers – six. Et le plus jeune prit son neuvième – deux. Neuf plus six plus deux font dix-sept. Il restait un chameau. Ils le rendirent à la vieille femme.

Comme l'histoire des dix-sept chameaux, vos négociations vous paraîtront souvent insolubles. Comme la vieille femme, vous aurez besoin de prendre du recul, d'aborder le problème sous un angle neuf et de trouver un dix-huitième chameau.

La stratégie du contournement peut être votre dix-huitième chameau. Elle vous permet de monter au balcon et d'avoir un autre point de vue sur votre négociation difficile. Vous effectuez une percée en contournant la résistance de l'interlocuteur par une approche indirecte, en agissant contre toutes ses attentes. L'important est de traiter l'autre avec respect – non comme un objet que l'on pousse, mais comme une personne à convaincre. Plutôt que de modifier l'approche de l'interlocuteur par une pression directe, vous changez l'environnement dans lequel il prend ses décisions. Vous le laissez tirer ses propres conclusions et faire son propre choix. **Votre objectif n'est pas de gagner contre lui, mais de le gagner à votre cause.**

Pour atteindre cet objectif, il faut que vous résistiez à vos penchants naturels et que vous fassiez le contraire de ce que vous dicte votre instinct. Il faut que vous vous absteniez de réagir quand vous auriez envie de riposter, que vous écoutiez quand vous auriez envie de répliquer, que vous posiez des questions quand vous auriez envie de donner des réponses, que vous jetiez un pont entre vos différences quand vous auriez envie d'imposer votre point de vue, et que vous éduquiez quand vous auriez envie d'intensifier le débat.

La stratégie du contournement n'est pas une partie de tout repos. Les négociateurs heureux sont patients et persévérants. La progression est généralement lente. C'est en accumulant les petites percées que l'on a une chance d'en faire une grande. En définitive, même les négociations qui paraissaient impossibles au début débouchent souvent sur un accord mutuellement satisfaisant. Pour illustrer la manière dont les cinq étapes de la stratégie s'imbriquent, voici deux exemples très différents: une négociation avec un employeur à propos d'une augmentation de salaire et une négociation avec un preneur d'otages armé.

Une négociation de salaire

Pensez à la manière dont une négociation de salaire difficile pourrait se dérouler:

L'EMPLOYÉE: Monsieur, j'aimerais vous parler.

L'EMPLOYEUR: Si c'est à propos de cette augmentation, Élisabeth, pas la peine de me faire perdre mon temps. La réponse est non.

L'EMPLOYÉE: Je ne vous ai encore rien demandé.

L'EMPLOYEUR: Épargnez-vous cette peine, il n'y a pas de budget pour cela.

L'EMPLOYÉE: Mais cela fait un an et demi que je n'ai pas été augmentée.

L'EMPLOYEUR: Vous avez entendu ce que je vous ai dit? Il n'y a pas de budget pour cela. Ai-je été assez clair? Pensez à la manière dont cette conversation pourrait se poursuivre. Par le jeu des réactions, la discussion pourrait dégénérer, et l'employée être amenée à céder ou à démissionner. L'alternative? L'employée pourrait éviter de réagir en comptant jusqu'à dix. Une fois au balcon, elle se souviendra de son intérêt qui est à la fois d'obtenir une augmentation et de préserver une bonne

relation avec son patron difficile. Au lieu de discuter avec lui, elle fait le contraire et passe dans son camp:

L'EMPLOYÉE: Je sais que notre budget est serré et que nous sommes sous pression en ce moment. Je ne vous demande pas de faire une ponction dans le budget pour m'accorder une augmentation.

L'EMPLOYEUR: Vraiment?

L'EMPLOYÉE: Non, je ne cherche pas à vous causer d'ennuis. Je sais que vous faites de votre mieux pour nous tous dans ces circonstances difficiles.

L'EMPLOYEUR: C'est exact. J'aimerais avoir le budget nécessaire, mais ce n'est pas le cas... Alors, que demandez-vous?

L'EMPLOYÉE: J'aimerais juste que vous m'accordiez quelques minutes pour évoquer mon travail, les améliorations que je pourrais y apporter et ce que je peux attendre en retour, sachant que notre budget est serré en ce moment.

L'EMPLOYEUR: Bon, discuter n'a jamais tué personne. Venez demain à 10 heures, mais souvenez-vous qu'il n'est pas question d'une augmentation.

L'employée n'a pas encore obtenu un accord pour une augmentation, mais elle a désamorcé un peu la résistance de son patron. Elle a créé un climat plus positif dans lequel ils peuvent négocier. Leur réunion suivante se passe comme suit:

L'EMPLOYÉE: Je vous remercie de prendre le temps de me recevoir. J'ai réfléchi à nos problèmes de budget. Je me demandais si je ne pourrais pas contribuer à nous faire économiser de l'argent en prenant des responsabilités supplémentaires...

L'EMPLOYEUR: C'est une question intéressante. Voyons si...

Au lieu de rejeter la position de son patron à propos d'une augmentation, l'employée recadre en entamant une discussion sur la manière de satisfaire son intérêt sous-jacent qui est de réduire les coûts. Ce n'est qu'après cette conversation que l'employée évoque de nouveau l'éventualité d'une augmentation:

L'EMPLOYÉE: Je comprends à présent qu'une augmentation est hors de question pour le moment, mais si je pouvais contribuer à réduire les coûts de fonctionnement, pourrions-nous envisager, grâce à ces économies, de me verser une compensation pour les tâches supplémentaires dont je m'acquitterais – à condition que cela ne grève pas le budget?

L'EMPLOYEUR: Je ne suis pas sûr que cela marche.

L'EMPLOYÉE: Et si nous transformions cette compensation en une prime calculée en fonction des économies réalisées?

Ils sont sur la voie d'un accord qui satisfera les besoins de chacun. L'employée est en train de faire un pont d'or à son patron. Si l'employeur résiste encore, l'employée devra peut-être lui parler de sa MESORE, en l'occurrence, l'autre offre d'emploi qu'elle a cherchée et trouvée. Si elle veut rester dans l'entreprise et conserver de bons rapports avec son patron, il faut qu'elle évite de le provoquer:

L'EMPLOYÉE: J'ai besoin de vos conseils. J'ai aimé travailler ici et j'aimerais beaucoup continuer, mais j'ai beaucoup de mal à payer les frais de scolarité de mes enfants avec mon salaire actuel. J'ai reçu une offre d'emploi qui m'apporterait les revenus supplémentaires nécessaires. Dans l'idéal, je préférerais rester ici. Pourrions-nous trouver une solution?

Une telle approche pourrait faire comprendre à l'employeur qu'il risque de perdre une employée précieuse et rendre le pont d'or très séduisant. Si négocier avec cet employeur paraît trop facile, voyez comment la stratégie du contournement fut appliquée dans l'une des situations les plus difficiles qui soient: une négociation avec un preneur d'otages armé.

Une négociation avec un preneur d'otages

Le 14 octobre 1982, un jeudi matin, des dizaines de cars de police convergèrent vers le Kings County Hospital de Brooklyn. Un voleur à main armée du nom de Larry Van Dyke s'était retranché dans un vestiaire du sous-sol avec cinq employés de l'hôpital. Van Dyke, à qui l'on venait de retirer un plâtre d'un bras cassé, s'était emparé du fusil d'un policier, l'avait blessé en lui tirant dessus, et avait tenté de s'enfuir. Encerclé par la police, Van Dyke avait pris des otages. Presque immédiatement, il en avait relâché un en lui donnant pour instruction de dire à la police: «Ou on me laisse sortir, ou je me mets à tuer du monde.»

Dix ans plus tôt, la police aurait probablement réglé l'incident par la force. «Autrefois, dit un capitaine de la police, nous aurions cerné les lieux, pris le mégaphone, envoyé les gaz lacrymogènes, mis nos gilets pare-balles et échangé des coups de feu avec le type.»

Mais au lieu de recourir à la force, la police décida de discuter. Le lieutenant Robert Louden, négociateur expérimenté, entama le dialogue avec Van Dyke en criant à travers la porte du vestiaire: «Ça va, là-dedans? Je m'appelle Bob, et je suis là pour voir ce qui se passe. Je suis là pour aider à régler tout cela et à nous sortir de ce pétrin. Comment vous appelez-vous?» Van Dyke répondit: «Je m'appelle Larry Van Dyke et j'ai plein de gens ici avec moi. J'ai rien à perdre. Je ne retournerai pas en prison. Vous avez trente minutes pour me rendre ma liberté.»

Louden ne rejeta ni les exigences ni le délai fixé par Van Dyke mais les reformula en aspirations: «Je vais voir ce que je peux faire. Je vais examiner la question et je reviendrai dès que possible. Comme vous le savez, ces choses prennent du temps. Ce n'est pas une décision que je peux prendre tout seul. En attendant, est-ce que je peux faire quelque chose pour vous?» Louden essayait de ramener l'attention de Van Dyke sur ce qui était réalisable.

Louden était secondé par un assistant. La tâche de l'assistant était de lui souffler des questions, de lui passer des messages et de s'assurer qu'il conservait son équilibre émotionnel. C'était le moyen pour Louden de monter au balcon. Van Dyke les avertit que, si la police tentait un assaut, il tuerait les otages. Louden lui assura que personne ne lui ferait de mal. «Vous ne savez pas comment nous opérons, lui dit-il. En dix ans, personne n'a jamais été blessé. Nous n'enfonçons pas les portes. On n'est pas à la télé.» L'avocat de Van Dyke conseilla son client: «Larry, personne ne va vous faire de mal. En trois cents affaires, l'unité responsable des négociations en cas de prise d'otages n'a jamais blessé personne.»

Van Dyke menaça de faire une sortie avec ses otages. Louden lui dit: «Larry, vous feriez mieux de rester où vous êtes. Vous nous avez enfermés dehors et vous vous êtes enfermé dedans. Nous sommes nombreux dehors. Nous ne voulons pas utiliser la force, à moins d'y être obligés. Vous êtes intelligent. Vous connaissez la musique. Voyons si nous pouvons régler tout cela.»

Louden posa des questions ouvertes pour découvrir ce que pensait et voulait Van Dyke: «Comment vous êtes-vous fourré dans ce pétrin? Comment nous en sortir?» Van Dyke commença à se plaindre de la corruption et des mauvais traitements dans le système pénitentiaire. Louden écouta avec sympathie: «Je comprends ce que vous ressentez. J'ai entendu les mêmes choses d'autres sources. Comme vous avez soulevé le problème, nous pourrions peut-être déclencher une enquête sur la corruption.» Il essayait d'établir un lien avec Van Dyke, en reconnaissant ses dires et en abondant dans son sens aussi souvent que possible; en fait, Louden passa dans le camp de Van Dyke.

Van Dyke exigea de parler à Bella English, une journaliste du **Daily News** dont il admirait le style. Louden accepta de la chercher et persuada Van Dyke de consentir à ce qu'on lui passe un téléphone sans fil pour faciliter les communications. Pas à pas, le détective progressait. Un hélicoptère de la police amena Bella English sur les lieux. «Nous aimerions que vous preniez le téléphone, lui dit Louden, mais, s'il vous plaît, n'employez pas de termes négatifs comme otage ou prison.»

English se présenta à Van Dyke et lui demanda pourquoi il souhaitait lui parler. «Parce que vous êtes une journaliste impartiale», répondit-il. Il lui raconta qu'il était condamné à vingt-cinq ans de prison pour vol. Guidée par Loudon, English essaya de convaincre Van Dyke que ce ne serait pas forcément le cas. Peu après, Van Dyke accepta de laisser partir un otage dès qu'il recevrait des oreillers, des couvertures et du café. A 16 h 15, l'otage fit son apparition.

Quatre heures plus tard, Van Dyke accepta de libérer un autre otage si la station de radio WOR autorisait English à expliquer ses griefs à propos des conditions de détention. Quelques minutes après l'émission, Van Dyke libéra le deuxième otage. «C'était vraiment bien, dit-il à English. Vous venez de sauver une vie.» «Non, répondit la journaliste, c'est vous qui venez d'en sauver une.»

Van Dyke accepta alors de libérer un troisième otage si la chaîne de télévision WABC diffusait un message en direct aux informations de 23 heures. La chaîne s'exécuta, à la demande de la police. A l'antenne, l'otage libéré lut un message d'amour de Van Dyke à sa femme et déclara qu'il ne serait fait de mal à personne «à condition que la police ne fasse pas de provocation».

Toutefois, peu après minuit, l'humeur de Van Dyke changea. La police l'entendit menacer un otage: «A genoux, mon vieux. J'ai un revolver pointé sur sa tête. Je ne veux faire de mal à personne, mais puisqu'on me traite en imbécile, je vais agir en imbécile.» Van Dyke tenta d'en rejeter la responsabilité sur Loudon. «Cela ne va pas assez vite. Je vais tuer ces gens, et ce sera de votre faute.»

Mais Loudon détourna le blâme: «Foutaises, Larry. Nous sommes ici pour vous aider. Nous sommes tous dans le même bain. Mais si vous faites ça, ce ne sera pas nous les coupables. Ce sera vous. Voyons si nous pouvons régler ça.» Loudon cherchait constamment à revenir au problème. Le vendredi matin, la tension monta. Van Dyke, qui avait réclamé les journaux du matin, se mit en colère quand il vit qu'on l'accusait d'avoir dénoncé des codétenus. «Ils ont tout foutu par terre! hurla-t-il, furieux. Ils ont dit que j'avais mouchardé des codétenus et des gardiens. Des gardiens, exact. Des codétenus, non.» Il raconta que des gardiens l'avaient obligé à piéger d'autres gardiens dans des trafics de drogue et affirma qu'on le tuerait s'il retournait dans une prison d'État.

Loudon tenta de le calmer en jouant sur son besoin fondamental de sécurité: «Je sais que vous n'êtes pas un mouchard. Celui qui a dit cela a tort. Tous les médias peuvent m'entendre affirmer cela. Laissez-moi voir si je peux m'arranger pour que vous ne retourniez pas dans une prison d'État.»

Loudon contacta les autorités compétentes pour voir si l'on pouvait transférer Van Dyke dans une prison fédérale. La tension diminua quand Mike Borum, fonctionnaire de l'État, vint dire à Van Dyke qu'il essaierait d'organiser un transfert. Van Dyke dit à son cousin, contrôleur judiciaire, que l'on avait amené sur les lieux: «Je songe à me rendre. Ils m'ont proposé un bon marché.» Loudon avait fait un pont d'or à Van Dyke pour lui permettre d'opérer une retraite.

Van Dyke accepta de libérer un quatrième otage si WABC et la station de radio WINS acceptaient de diffuser la libération en direct et aussi de le laisser exposer sa version des faits. A l'antenne, il se plaignit des conditions de détention dans les prisons de l'État: «On m'a battu et on m'a piégé dans une machination.»

Quatre heures plus tard, Van Dyke devint morose et répéta qu'il ne voulait pas retourner en prison. Il dit à Loudon: «Je n'ai rien à perdre. On va jouer à la roulette russe.» Loudon essaya de le rassurer et tâcha de l'apaiser en lui parlant toute la nuit.

Tôt le samedi matin, Van Dyke finit par accepter de relâcher le dernier otage en échange d'une couverture médiatique et d'une promesse publique de Borum de le transférer. A 8 heures, Loudon put annoncer à Van Dyke que Borum faisait sa déclaration sur WABC. Vingt-cinq minutes plus tard, le dernier otage était libéré. A 8 heures et demie, Van Dyke se rendait. On l'autorisa à s'adresser à la presse. «Je ne suis pas un dingue, dit-il. J'essayais de retrouver ma liberté. J'ai échoué. Et voilà.» Puis la police l'emmena dans un centre de détention fédéral à Manhattan.

L'une des prises d'otages les plus longues et les plus dramatiques de l'histoire de New York prenait fin au bout de quarante-sept heures. «Personnellement, je n'aurais pas tenu beaucoup plus longtemps», dit Louden d'une voix enrouée et lasse. Le résultat fut une victoire pour la police qui parvint à obtenir la libération des otages, à éviter une effusion de sang et à ramener le criminel en prison. Louden déclara que lui et les autres membres de son équipe avaient fini par convaincre Van Dyke d'abandonner «en essayant d'établir la confiance, en faisant en sorte que nous nous traitions mutuellement en êtres humains prêts à s'entraider».

Van Dyke n'obtint pas sa liberté, mais une promesse officielle de transfert dans une prison fédérale. Après s'être rendu, Van Dyke fit à la police le plus beau compliment qu'elle pouvait entendre: «Ils ont été réglés avec moi.» Tout comme le meilleur général ne livre jamais bataille, la police n'eut jamais à employer la force. Elle se servit de son pouvoir non pas pour attaquer Van Dyke, mais pour le réfréner et lui faire comprendre que sa meilleure solution de rechange était de se rendre sans résister. Elle le fit réfléchir, pas fléchir.

Les cinq étapes de la stratégie du contournement

Que vous négociiez avec un preneur d'otages, votre patron ou votre enfant adolescent, les principes de base sont les mêmes:

1. Montez au balcon. La première étape n'est pas de contrôler les réactions de l'interlocuteur, mais de maîtriser les vôtres. Si votre interlocuteur vous oppose un non ou vous attaque, vous risquez de réagir en cédant ou en contre-attaquant. Bloquez votre réaction en mettant un nom sur les choses. Puis accordez-vous un temps de réflexion. Utilisez-le pour définir vos intérêts et votre MESORE. Tout au long de la négociation, ne perdez pas des yeux le prix à la clé. Au lieu de céder à la colère ou de chercher à vous venger, conservez votre objectif qui est d'obtenir ce que vous voulez. Ne réagissez pas: montez au balcon.

2. Passez dans leur camp. Avant de négocier, vous devez créer un climat favorable. Il faut désamorcer la colère, la peur et les soupçons de votre interlocuteur. Il s'attend à vous voir attaquer ou résister. Alors faites l'inverse: écoutez-le, reconnaissez son point de vue et abondez dans son sens chaque fois que c'est possible. Reconnaissez aussi son autorité et ses compétences. Ne discutez pas: passez dans son camp.

3. Ne rejetez pas... Recadrez. L'étape suivante est de modifier le jeu. Si votre interlocuteur adopte une position dure, vous pouvez être tenté de la rejeter, mais vous ne réussirez alors qu'à la renforcer. Choisissez plutôt de l'amener à trouver une solution pour satisfaire les intérêts des deux camps. Recadrez ses dires: transformez-les en une tentative de traiter le problème. Posez des questions constructives: «Pourquoi cherchez-vous cela?» ou «Que feriez-vous à ma place?» ou encore «Et si nous...». Au lieu d'essayer de l'éduquer, laissez le problème l'éduquer. Recadrez aussi ses tactiques en contournant ses obstructions, en détournant les attaques, en mettant ses trucs à nu. Ne rejetez pas: recadrez.

4. Faites-lui un pont d'or. Vous êtes enfin prêts à négocier. Toutefois, votre interlocuteur risque encore de se dérober, parce qu'il n'est pas encore convaincu de l'intérêt de l'accord. Vous serez peut-être tenté de pousser à la roue et d'insister, mais cela ne fera probablement que l'inciter à se durcir et à résister. Faites le contraire – attirez-le dans la direction que vous aimeriez le voir prendre. Posez-vous en médiateur. Impliquez-le dans le processus en intégrant ses idées. Essayez d'identifier ses intérêts non satisfaits, notamment ses besoins humains fondamentaux. Aidez-le à sauver la face et faites de l'issue une victoire pour lui. Allez lentement pour aller vite. N'exercez pas de pression: faites-lui un pont d'or.

5. Servez-vous de votre pouvoir pour faire entendre raison. Si votre interlocuteur résiste encore et pense qu'il peut gagner sans négocier, vous devez lui démontrer le contraire. Éduquez-le. Faites en sorte qu'il lui soit difficile de dire non. Vous pourriez recourir aux menaces et à la force, mais cela risquerait de se retourner contre vous. Si vous l'acculez, il se déchaînera certainement, en utilisant toutes ses cartouches pour vous combattre. Faites-lui comprendre les coûts d'une absence d'accord. Posez des questions-vérité, avertissez-le au lieu de le menacer et informez-le de votre MESORE. Assurez-vous qu'il sait que le pont d'or lui est toujours ouvert. Ne provoquez pas l'escalade: utilisez votre pouvoir pour faire entendre raison.

Transformer des adversaires en partenaires

Il faut être deux pour se brouiller, mais un seul suffit pour tenter de démêler une situation embrouillée. Vous avez tous les atouts en main pour faciliter les négociations les plus ardues. Modifiez le jeu – transformez un affrontement en une tentative de résoudre les problèmes ensemble. Vous allez vous heurter à des obstacles formidables: vos propres réactions, les émotions négatives de votre interlocuteur, sa tendance à camper sur ses positions, son insatisfaction, et les rapports de force qu'il voudra créer. Vous pouvez surmonter ces obstacles en appliquant la stratégie du contournement. Dites-vous qu'un non n'est pas une réponse.

Pendant la guerre civile américaine, Lincoln prononça un discours dans lequel il faisait une allusion amicale aux rebelles sudistes. Une vieille dame, unioniste à tout crin, lui reprocha de dire du bien de ses ennemis au lieu de réfléchir à la manière de les anéantir. Sa réponse a fait date: «Pourquoi, madame? Est-ce que je n'anéantis pas mes ennemis en en faisant des amis?»

La stratégie du contournement est faite précisément pour cela – anéantir un adversaire en le transformant en un partenaire de négociation.