

Introduction

Les négociations sont fréquemment préparées au sein d'une équipe et conduites par une délégation. Lorsque tel est le cas, nous sommes confrontés à un dilemme en cohésion et diversité:

- D'une part, il est souhaitable que tous les membres d'une délégation parlent d'une même voix et ne se contredisent pas les uns les autres en face de la délégation de l'autre partie.
- D'autre part, si l'on mobilise le temps et les ressources de plusieurs personnes en vue d'une négociation, pourquoi devraient-elles toutes penser exactement la même chose? Si l'alternative consiste à constituer une délégation de clones, il vaut mieux aller négocier tout seul!

La question est dès lors de savoir comment résoudre ce dilemme.

Objectifs

Le but de la gestion d'une délégation est de trouver un bon équilibre entre cohésion et diversité afin d'augmenter ses chances de succès. Il s'agit en particulier d'atteindre les objectifs suivants:

- Constituer une délégation caractérisée par une combinaison optimale de ressources et de compétences.
- Réussir à préparer en équipe une négociation de manière efficace et minutieuse.
- Être capable de négocier avec succès grâce à quelques règles pratique et à une distribution judicieuse des rôles au sein de la délégation.

Directives

1. Avant la négociation

Les bases du succès d'une délégation doivent être posées avant la négociation! À ce stade, il y a lieu de se poser les trois questions suivantes:

- Comment composer notre délégation?
- Qui fait quoi au sein de la délégation?
- Sur quels points devrions-nous tous être d'accord au sein de la délégation?

1.1. Composition d'une délégation

Il n'y a pas de modèle unique pour constituer une délégation. Les critères qu'il peut être important de considérer lors du choix des membres d'une délégation sont en fait très nombreux (voir l'annexe en page 7) – et chacun d'eux peut justifier de cas en cas des choix différents.

En vertu d'un critère fréquemment retenu, une délégation est composée de représentants de chacun des départements concernés (p. ex.: s'il y a des questions juridiques à traiter, le Service juridique est impliqué; si le problème est d'ordre commercial, la délégation est composée de représentant du service Marketing & Ventes; etc.). Ce modèle est évidemment sensé. Il présente néanmoins le risque de constituer des "silos" au sein de la délégation, chacun des membres ne faisant que défendre les intérêts de son département.

Un autre critère est basé sur des considérations d'ordre hiérarchique. Veut-on qu'un membre de la Direction soit présent (ce qui indiquera à l'autre partie que l'on considère que la négociation est importante et que l'on sera en mesure de prendre des engagements) ou non (afin que cette personne puisse rester en réserve et intervenir sans prévention à un stade ultérieur au cas où la négociation se trouverait dans une impasse)? Cette question se pose effectivement, mais on ne peut y répondre que de cas en cas.

Quoi qu'il en soit, il est essentiel de ne pas oublier de considérer également les différentes aptitudes de négociation. Suivant les circonstances, la délégation devra être composée d'individus disposant d'un esprit d'analyse extrêmement développé, d'une bonne écoute et d'un sens aigu de l'observation, de persévérance et de résistance au stress (voire de tolérance à l'alcool dans certaines régions du monde!), de créativité, etc. En fait, la diversité des personnalités et des aptitudes est tout aussi importante que les critères de choix mentionnés précédemment.

Un individu ayant de bonnes relations avec l'autre partie peut en outre évidemment représenter un atout important.

Deux points restent encore à prendre en considération:

- La composition d'une délégation devrait dans toute la mesure du possible être coordonnée avec l'autre partie. (Une négociation peut échouer pour la simple raison que l'une des parties délègue deux personnes qui se voient soudain confrontée à une armée de 20 personnes; ou parce que l'une des parties vient sans son avocat alors que l'autre est accompagnée de son juriste.)
- La complexité de la gestion d'une délégation augmente exponentiellement en fonction de sa taille! Il faut donc s'en tenir au plus petit nombre de membres possible¹.

1.2. Distribution des rôles

Il n'y a à nouveau pas de modèle unique pour distribuer les rôles au sein d'une délégation.

Les modèles que l'on rencontre le plus fréquemment en pratique sont les suivants:

- Improvisation – Les rôles ne sont pas attribués de manière spécifique et chacun des membres prend la parole quand bon lui semble. Ce mode opératoire, comme toute improvisation, peut conduire soit à des résultats brillants (rare) soit au chaos et à l'inefficacité totale (fréquent)!

¹ Les membres de la délégation ne sont néanmoins de loin pas les seules personnes qu'il faille impliquer! Il est essentiel d'avoir également à l'esprit: (a) les individus qu'il faut *impérativement consulter* – car ils disposent d'un pouvoir de veto factuel ou formel; (b) les individus qu'il est *souhaitable de consulter* – parce qu'ils peuvent apporter une contribution utile en mettant leurs informations et ressources à disposition, ou parce ce qu'ils auront un rôle à jouer lors de mise en œuvre de l'accord; (c) les individus qu'il est recommandé d'*informer* – parce que s'ils ne l'étaient pas, ils pourraient à un moment donné devenir des trouble-fêtes.

- Expertise technique – Celui qui parle est celui qui maîtrise le sujet sur le plan technique (le juriste s'exprime au sujet des questions juridiques, le responsable des ventes mène la discussion des questions commerciales, etc.). Tout comme nous l'avons mentionné en ce qui concerne la composition d'une délégation, ce modèle est tout à fait sensé, mais présente le risque de diviser la délégation en "silos" et de promouvoir la mode de la négociation sur des positions.
- Hiérarchie – La personne de plus haut rang dirige les débats, attribue la parole aux membres de son équipe et intervient plus particulièrement lorsqu'il s'agit de résoudre les questions les plus épineuses ou de prendre des engagements.
- "Le gentil et le méchant" – L'un des membres de la délégation joue au "méchant", prend des positions outrancières, attaque, menace, etc.; son collègue joue au "gentil", s'exprime poliment et cherche à se rendre sympathique, fait des propositions constructives et intervient en tant que quasi-médiateur, essaye même parfois de calmer le "méchant", etc. Cette tactique a été inventée par la police et est destinée à amener un suspect à avouer son crime². Elle fait partie des tactiques manipulatoires les plus fréquentes en négociation. Elle est pratiquée parfois en pleine connaissance de cause – avec le risque que l'autre partie se rende compte qu'elle est en train de se faire abuser et réagisse alors violemment. Mais dans la plupart des cas, les gens y ont recours sans avoir réellement de mauvaises intentions, mais plutôt parce que "tout le monde le fait". Même dans cette hypothèse, la tactique est néanmoins néfaste car elle rend la négociation inutilement confuse.³

Une autre manière de distribuer les rôles dont nous avons nous-mêmes pu vérifier l'efficacité à de nombreuses reprises consiste à séparer le fond et le processus. Elle consiste à confier la tâche de gérer le processus de la négociation à l'un des membres de la délégation, alors que les autres se concentrent sur la discussion des questions de fond.

Gérer le processus de la négociation signifie: négocier l'architecture de la négociation (à savoir: valider le but et la raison d'être de la rencontre, discuter l'ordre du jour, les règles du jeu, etc.); prendre soin de la gestion du temps; distribuer la parole aux différents membres de la délégation; faciliter un brainstorming et faire l'inventaire des idées exprimées dans ce cadre; résumer par intervalles régulier ce qui a été dit de part et d'autre; etc.

Deux observations encore:

- En ce qui concerne le fond, il peut être très utile de répartir les tâches entre un "porteur-parole" (celui qui mène la discussion proprement dite) et un "stratège" (en général la personne de plus haut rang) qui reste quelque peu en retrait mais a la tâche et le pouvoir de décider les ajustements nécessaires.¹
- Si la délégation est composée de plus de deux personnes, l'une d'elle peut assumer le rôle extrêmement utile d'observateur (voir en outre à ce sujet le paragraphe 2.3 à la page 5).

² Voir à ce sujet: www.sumbiosis.com/images/good_bad_cop_e.pdf

³ La tactique du gentil et du méchant est fréquemment combinée avec une distribution fonctionnelle des rôles. Par exemple: le vendeur joue le gentil alors que le représentant des finances joue le méchant. Cette combinaison n'arrange néanmoins pas les choses!

1.3. Préparation

La préparation en équipe d'une négociation n'est rien d'autre qu'une ... négociation!

Une erreur commune consiste à penser que les membres d'une délégation doivent être entre eux d'accord sur tout lorsqu'ils vont négocier. En fait, ils n'ont essentiellement besoin d'être d'accord que sur trois points:

- Nos propres "intérêts" (à savoir: "Quels sont les besoins et intérêts fondamentaux que le résultat de la négociation devraient nous permettre de satisfaire?")
- Notre "meilleure solution de rechange à un accord négocié" (à savoir: "Qu'allons-nous faire effectivement et de manière unilatérale au cas où la négociation n'aboutirait pas?")
- Notre style de négociation (à savoir: "Quel est le genre de relation de travail que nous voulons entretenir avec l'autre partie et *comment* allons-nous négocier avec elle?"). Il s'agit ici principalement de choisir entre une stratégie distributive et une approche dite "raisonnée".

Au départ, il est fréquent qu'il y ait au sein d'une délégation des désaccords au sujet des intérêts à défendre. Les différents membres (et les unités organisationnelles qu'ils représentent) peuvent même avoir des intérêts radicalement différents! Il est donc nécessaire de faire d'abord un inventaire des intérêts en présence, puis de déterminer quels sont les intérêts de l'organisation dans son ensemble qui devraient avoir la priorité. Il n'est parfois pas possible de résoudre cette question au sein de la délégation elle-même et une négociation interne à un niveau supérieur devient alors nécessaire.ⁱⁱ

En ce qui concerne les perceptions, les membres de la délégation doivent bien évidemment échanger leurs points de vue en ce qui concerne les problèmes à traiter. Les points de vue des uns et des autres sont néanmoins le plus souvent différents *et peuvent le rester* – pour autant que chacun fasse l'effort de comprendre et de respecter la manière dont les autres voient les choses.

Et en ce qui concerne les options, tenter de se mettre d'accord au préalable au sein de la délégation sur *la* solution du problème faisant l'objet de la négociation serait totalement contre-productif! Il est bien sûr nécessaire et utile de discuter quelles sont les idées que l'on pourrait proposer afin de satisfaire les intérêts des uns et des autres, de créer des gains mutuels ou de résoudre les points conflictuels. Mais les solutions qui seront finalement retenues ne peuvent être développées que conjointement avec l'autre partie. Et c'est ici que la créativité a un rôle essentiel à jouer. Si une délégation s'est déjà mise d'accord sur *la* solution à adopter avant même que la négociation ne commence, elle va inéluctablement prendre une position et ne plus laisser place à la recherche de meilleures idées.

Deux points encore:

- La question de savoir si la délégation est autorisée à prendre des engagements fermes doit être traitée lors de la préparation – le mieux étant de se coordonner sur ce point avec l'autre partie.
- Il faut en outre décider lors de la préparation comment les membres de la délégation devront s'y prendre s'ils souhaitent une interruption de séance (time-out).

Finalement, il ne faut jamais oublier qu'une négociation entre deux délégations (ou plus) est considérablement plus complexe qu'une discussion entre deux individus. La règle suivante en découle:

Il faut consacrer au minimum 50% du temps disponible à la préparation du processus de la négociation. Une question essentielle à se poser est dès lors: Qu'allons-nous faire et proposer afin que nous puissions (a) avoir avec l'autre partie un dialogue sensé, efficace et bien structuré – et (b) prendre chacun et en commun des décisions bien réfléchies et bien fondées?

2. Durant la négociation

2.1. Cohésion vs. diversité

Lorsque la négociation démarre, la question est à nouveau de savoir comment trouver un bon équilibre entre cohésion et diversité. La réponse à cette question est simple dans son principe:

- La diversité – c'est à dire l'expression de réflexions et d'opinions différentes – est à la fois bienvenue et nécessaire lors du développement et de la discussion des idées de solution qui pourraient éventuellement être retenues (durant cette phase de la négociation, toute forme de "groupthink"⁴ serait en effet néfaste).
- La cohésion s'impose:
 - ↳ en ce qui concerne la manière de négocier,
 - ↳ lorsque l'on explique et défend ses propres intérêts,
 - ↳ lorsque l'on insiste sur l'impératif de légitimité (c'est à dire sur la nécessité de se baser sur des critères ou des procédures neutres afin de trouver des solutions qui pourront être considérées comme équitables par chacune des parties),
 - ↳ dès que l'on confronte l'autre partie aux solutions de rechange que l'on pourrait être amenés à mettre en œuvre unilatéralement,
 - ↳ et évidemment lorsqu'il s'agit de prendre des décisions et des engagements fermes.

Dès que l'on sent que des désaccords apparaissent au sein de la délégation en ce qui concerne l'un ou l'autre des 5 points ci-dessus, il faut demander une interruption de séance.

2.2. Leadership

La question se pose évidemment de savoir qui doit diriger la délégation et comment cette personne doit procéder. En règle générale, l'individu qui dispose de l'autorité permettant de prendre des engagements est considéré comme le "chef". Cependant, ce type d'autorité n'est pas la seule forme envisageable de leadership. La personne qui concentre son attention sur le *processus* de la négociation et le dirige a tout autant d'influence!

Si cette personne est capable de développer une bonne relation de travail entre les parties, de gérer le temps de manière efficace, d'éviter les guerres de positions et de promouvoir plutôt une discussion des intérêts sous-jacents, de stimuler la créativité des participants etc. peut contribuer au succès d'une négociation tout autant, voire même plus, que le leader classique.

⁴ Voir à ce sujet: www.sumbiosis.com/images/groupthink_f.pdf

Il n'est pas impossible d'assumer deux formes différentes de leadership – à savoir d'être à la fois celui qui prend les décisions et celui qui gère le processus. Il ne faut cependant pas sous-estimer la difficulté. Il est en effet extrêmement astreignant de concentrer d'une part son attention sur le contenu de la négociation afin d'être en mesure de prendre des décisions bien réfléchies et de gérer d'autre part le processus avec tout le soin nécessaire. Il est donc recommandé de confier chacune de ces tâches à deux personnes différentes.

2.3. Communication au sein de la délégation

On a souvent besoin au sein d'une délégation d'échanger des idées, des observations ou des réflexions, de faire le point, de discuter une proposition, de résoudre des divergences d'opinion, etc. On peut alors certes se passer des petits billets sous la table, s'envoyer les uns aux autres des courriels et des textos, ou convenir à l'avance d'un code (p.ex.: si l'un d'entre nous se gratte le nez, cela signifie qu'il n'est pas d'accord avec ce que l'autre vient de dire); mais si l'autre partie détecte ce qui se passe, cela crée immédiatement un problème.

Il existe néanmoins d'autres solutions:

- Plus souvent qu'on ne le pense, rien n'empêche les membres d'une délégation de communiquer entre eux à haute voix. Qui sait? Le fait d'écouter cette conversation donnera peut-être aux membres de l'autre délégation des idées permettant de faire avancer la négociation!

Commencer une intervention en disant par exemple "Je pense à haute voix" permet de faire part à ses collègues d'une réflexion sans les mettre en porte-à-faux au cas où ils ne l'approuveraient pas.

- Lorsque l'on a l'impression que les collègues ont laissé passer quelque chose d'important (ils n'ont pas entendu une remarque intéressante ou vu un geste révélateur), on peut tout simplement se tourner vers l'autre partie et demander: "Est-ce que je vous ai bien compris? Vous venez de dire que (...). Est-ce correct?"

C'est exactement le genre d'intervention qu'un observateur au sein d'une délégation peut faire afin d'attirer élégamment l'attention de ses collègues sur un point qu'il vient d'observer et qu'il considère important.

- Et finalement, lorsqu'il est exclu de s'exprimer à haute voix, le mieux à faire est alors de demander une interruption de séance le plus rapidement possible.

Résumé: Do's and Don'ts

- Lorsque vous définissez le profit idéal des membres de votre délégation, ne prenez pas uniquement leur expertise technique en considération mais également leurs aptitudes de négociation.
- Planifiez soigneusement la distribution des rôles au sein de votre délégation. Considérez la possibilité de confier à des personnes différentes la tâche de discuter les questions à traiter d'une part et celle de gérer le processus de la négociation d'autre part. N'adoptez pas la tactique du gentil et du méchant.
- Ne démarrez pas la négociation avant d'être sûr que les membres de votre délégation sont d'accord sur les points suivants: vos propres "intérêts", votre "meilleure solution de rechange à un accord négocié" (MESORE) et votre style de négociation. N'essayez pas de vous mettre d'accord entre vous au préalable sur une série de "positions".
- Consacrez suffisamment de temps lors de votre préparation à la discussion de la manière dont vous allez gérer le processus de la négociation.
- Durant la négociation, communiquer entre vous à haute voix dans toute la mesure du possible. Demander une interruption de séance dès que des divergences internes d'opinion commencent d'apparaître entre vous en ce qui concerne vos intérêts, votre MESORE et/ou votre style de négociation.

ⁱ Voir: Jeanne M. Brett, Ray Friedmann, and Kirstin Behfar: [*How to Manage Your Negotiation Team – The biggest challenge may lie on your side of the table*](#); Harvard Business Review, September 2009

ⁱⁱ Voir à ce sujet le même article dans la Harvard Business Review.

La liste ci-dessous est une classification systématique des critères à prendre en considération lors du choix des membres d'une délégation¹:

1. Caractéristiques individuelles
 - 1.1. Caractéristiques sociodémographiques
 - 1.1.1. Age
 - 1.1.2. Sexe²
 - 1.1.3. Nationalité
 - 1.1.4. Religion
 - 1.1.5. etc.
 - 1.2. Caractéristiques psychographiques
 - 1.2.1. Attitude
 - 1.2.2. Expérience
 - 1.2.3. Discipline et loyauté
 - 1.2.4. Connaissances et expertise
 - 1.2.5. Personnalité et traits de caractère
 - 1.2.6. Goût du risque
 - 1.2.7. Valeurs
 - 1.2.8. etc.
 - 1.3. Caractéristiques organisationnelles
 - 1.3.1. Niveau hiérarchique
 - 1.3.2. Affectation (département, fonction)
 - 1.3.3. Degré d'implication personnelle
 - 1.3.4. etc.
2. Aptitudes de négociation
 - 2.1. Créativité
 - 2.2. Persistance
 - 2.3. Esprit analytique
 - 2.4. Capacité d'écoute
 - 2.5. Don d'observation
 - 2.6. Relations personnelles avec l'autre partie
 - 2.7. Aptitude à se mettre dans la peau de l'autre (Perspective Taking Ability)
 - 2.8. Résistance au stress
 - 2.9. etc.
3. Profil souhaité de l'équipe
 - 3.1. Expérience (équipe nouvellement constituée vs. équipe bien rodée)
 - 3.2. Homogénéité vs. hétérogénéité
 - 3.3. etc.

¹ Cette classification est basée sur: Markus Voeth, Uta Herbst: Verhandlungsmanagement – Planung, Steuerung und Analyse; Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2009

² Il a été démontré expérimentalement que les délégations mixtes obtiennent des meilleurs résultats en négociation que les délégations composées uniquement d'hommes ou de femmes!