LA NÉGOCIATION CONFLICTUELLE

Jean-Pierre VEYRAT

« - Quelle différence y-a-t-il entre un acheteur de la grande distribution et un preneur d'otages ?
- On peut discuter avec un preneur d'otages. »

Pendant longtemps la négociation raisonnée a régné sans partage dans la formation des négociateurs de tous horizons. Formalisée à la fin des années 1970 aux États-Unis par Roger Fisher et William Ury, fondateurs du Harvard Negotiation Project, celle-ci consiste à produire un accord satisfaisant et durable entre des personnes conscientes d'avoir, au-delà de leur opposition, des intérêts divergents, mais également des intérêts communs à sauvegarder.
Devenue un modèle de référence, appliqué pratiquement partout, son approche s'avère tout à fait pertinente dans la plupart des situations rencontrées. Mais son efficacité repose sur un postulat essentiel : la qualité des relations de confiance entre les parties.
En cas de divergences majeures d'intérêt, un tel climat de respect de l'autre fait largement défaut. Parce qu'elle sous-estime la dimension de défiance entre les parties, dans des négociations où chacun ne pense qu'à maximiser ses gains au détriment de l'autre, la théorie de Fisher et Ury trouve ses limites et pose la question de l'adoption d'autres modèles plus appropriés. Car, dans de telles situations, il paraît peu concevable de s'appuyer sur leurs principes. Non que leur théorie soit fausse ou dépassée, mais le peu de cas porté à cet aspect crucial d'un niveau de confiance minimal, rend hasardeuse, voire préjudiciable, une démarche gagnant-gagnant où chacun est censé y trouver son compte.
Or, c'est un fait établi : la notion de consensus et la recherche d'un win-win sont de moins en moins d'actualité dans un monde économique et social dominé par la rentabilité à tout prix et secoué par des revendications de toutes sortes.
Lorsque Jean-Philippe Girard, le président de l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA) s'en prend aux grandes enseignes, dénonçant « une situation de blocage sans précédent lié au déni de négociation de nos clients. Aujourd'hui, je constate sur le terrain (que), les pressions sur les fournisseurs se sont intensifiées et les mauvais comportements se sont multipliés. » Quand Richard Girardot, le PDG de Nestlé France, premier fournisseur de la distribution, déclare que les pressions de la grande distribution sont telles selon lui qu'il n'est pas rare qu'un commercial se retrouve à 23 heures à attendre dans un box, soumis à une pression digne d'une garde à vue.» pour ne prendre que ces exemples parmi tant d'autres, on est très exactement dans des négociations qualifiées de conflictuelles.

<u>Qu'est-ce qu'une négociation conflictuelle ?</u>
Une négociation naît toujours d'un différend où les divergences d'intérêts et de positions sont au cœur de son instauration. Dans l'absolu donc, il y a toujours un conflit auquel mettre un terme par la concertation.
Mais, une négociation est dite conflictuelle lorsque la solution du différend prend la forme d'un rapport de forces systématique, dans le fond du problème mais aussi dans la

qualité des relations entre les parties. A chaque fois, ce ne sont plus des négociations consensuelles menées sur une logique d'équité, mais sur celle de la loi du plus fort.
Les situations qui potentiellement peuvent donner lieu à une négociation conflictuelle sont très larges, mais pratiquement toutes présentent la même caractéristique de se produire dans des contextes dits captifs. C'est-à-dire dans lesquelles les deux parties sont non seulement totalement dépendantes l'une de l'autre dans le différend qui les oppose, mais aussi dans l'obligation de trouver un accord. Sinon, elles sont toutes les deux perdantes.
A titre d'exemples, c'est, comme l'a si bien dit Jérôme Bédier, président de la Fédération des entreprises du Commerce et de la Distribution « Les fournisseurs et la grande distribution forment un couple qui ne peut pas divorcer. », ce sont les chefs d'entreprise avec ses salariés lorsqu'il y a grève. On pourrait en citer beaucoup d'autres, dans le monde agricole, chez Air France…
Dans ce type de négociation, l'aspect « volonté d'arrangement » ne joue pas comme dans une négociation où chacun a la liberté de poursuivre ou non : aucun ne peut s'extraire du problème. L'enjeu, c'est le « business et rien que lui ». Le pragmatisme l'emporte sur les sentiments.
De sorte que l'autre n'est pas vécu comme un partenaire avec lequel trouver un consensus, mais comme quelqu'un de nécessaire avec lequel il faut constamment se battre pour obtenir plus. Dès lors tous les moyens de déstabilisation, de pression, comme la menace, la mauvaise foi, l'ultimatum, la surenchère sont employés sans crainte que la partie adverse quitte la table au nom de ce contexte captif d'intérêts bien compris. Un accord finissant pratiquement toujours, au bout du bout, à être trouvé à la « satisfaction générale »
On peut d'ailleurs légitimement se poser la question à certains moments de savoir, si on négocie avec ou si on négocie contre, tant les relations peuvent être tendues et la compétition poussée à son paroxysme.
Un responsable Compte Clés, rompu à ce type de négociations, me disait que, sans l'aide d'une formation appropriée sur la manière de les conduire, son métier est devenu « abrasif ».
C'est tout dire.