



Instaurer un climat de confiance en situation de négociation

L'enjeu

On imagine souvent le bon négociateur comme une personne à poigne, qui se fixe des ambitions élevées et sait faire valoir ses arguments pour mieux sortir vainqueur de la confrontation. En réalité, une négociation qui tourne à l'affrontement est généralement moins productive : elle laisse peu de place aux compromis qui ménagent les intérêts des deux parties. Sans ignorer la réalité des rapports de forces, mieux vaut instaurer une relation qui favorise un partage d'informations et une exploration conjointe des options. C'est la meilleure façon de faire émerger la solution qui contentera le mieux chaque partie. Or cela ne va pas de soi : visant à maximiser ses bénéfices, chacun est tenté de dissimuler ses véritables intérêts et marges de manœuvre. Comment créer un climat de confiance et de collaboration ?

Trois points d'attention pour se positionner en partenaire de confiance

1

Établir et défendre sa crédibilité

Avant tout, votre interlocuteur doit avoir **envie de s'impliquer dans de réels échanges** avec vous. À vous de vous faire reconnaître comme un interlocuteur qui mérite d'être écouté avec attention.

- **Établissez votre légitimité** comme partenaire de négociation : assurez-vous que votre interlocuteur perçoive bien que vous êtes à même de vous engager de façon crédible sur les différents volets de la négociation. Ex. : Si vous parlez au nom d'un groupe, montrez que vous disposez de l'autorité nécessaire pour engager le groupe représenté (lettre officielle d'accréditation, références...) ; sur des points techniques que vous maîtrisez mal, faites intervenir un expert qui reconnaît votre autorité dans la négociation.
- Si l'autre partie refuse de vous écouter, **faites appel à des alliés**. Identifiez pour cela qui peut avoir intérêt à ce que vous aboutissiez dans votre négociation.
- Défendez également votre crédibilité en **refusant les attaques personnelles et en contrant les perceptions erronées**. Ex. : Face à une remarque déplacée, adoptez un ton scandalisé ou sarcastique, ou affirmez les limites à ne pas dépasser.

2

Montrer sa volonté de collaborer

Rassurer son interlocuteur en donnant des **preuves** de sa bonne volonté permet de fonder une relation de collaboration qui vise à trouver une solution gagnant-gagnant.

- **Montrez** à votre interlocuteur que **vous avez compris ses enjeux** et que vous tenez compte de ses préoccupations. Ex. : Reconnaissez ses contraintes et la difficulté de la situation qu'il doit gérer.
- **Valorisez ses idées**, en en affirmant la pertinence ou l'intérêt, et en les reprenant pour les préciser ou les enrichir.
- **Partagez des informations** dont vous disposez et qui peuvent être utiles à votre interlocuteur : cela montrera votre bonne volonté et enclenchera un réflexe de réciprocité. Vous n'êtes pas obligé pour autant de dévoiler d'entrée tout votre jeu !
- **Impliquez l'autre partie dans la résolution de vos problèmes**, en allant jusqu'à lui demander de l'aide ! Cela suppose toutefois d'avoir préalablement établi votre crédibilité, pour que cela ne soit pas perçu comme un aveu de faiblesse.

3

Créer une proximité relationnelle

Établir des **liens de proximité** et adopter une **posture empathique** pendant les discussions aide à désamorcer certains réflexes de méfiance ou de suspicion.

- **Favorisez les contacts informels** entre négociateurs : le climat sera positivement impacté par ces rencontres en dehors de la table de la discussion. Ex. : Partagez un repas pour mieux vous connaître.
- **Intéressez-vous aux personnes, au-delà des intérêts qu'elles représentent**. La négociation sera plus ouverte et plus détendue. Ex. : Prenez le temps d'échanger des banalités en début de discussion, en encourageant vos interlocuteurs à parler d'eux. Recourez à l'humour pour détendre l'atmosphère.
- **Soulignez les points communs** et les intérêts partagés. Veillez pour cela à employer des **mots positifs** et des **pronoms inclusifs**. Ex. : Soulignez les avantages des pistes envisagées, dites « nous ». Votre attitude non verbale doit être cohérente avec ce langage. Ex. : Hochements de tête, sourires...
- **Montrez-vous empathique** : soyez à l'écoute des émotions de vos interlocuteurs, et montrez que vous en tenez compte, avec prévenance et délicatesse. Ex. : Ménagez-leur une porte de sortie honorable s'ils se retrouvent dans une impasse.