

## LA NÉGOCIATION COLLABORATIVE AU SERVICE DU CYCLE CONTRACTUEL

**Le *Contract Manager* est un négociateur, qu'il le veuille ou non. Il négocie tout le temps et sur tout sujet, dans sa relation avec les clients et les prestataires, mais aussi avec les interlocuteurs internes de son organisation. Chaque phase du cycle de vie contractuel lui offre une opportunité d'exprimer son talent. Encore faut-il qu'il choisisse la bonne méthode, car négocier le mode de négociation est déjà en soi une difficulté.**

**Négociateur.** Plus de trente ans après l'introduction en France, sous l'impulsion de Michel Ghazal, de la méthode *Harvard*, fruit de la pensée ingénieuse de Roger Fisher, William Ury et Bruce Patton, la simple mention du verbe provoque un réflexe quasi pavlovien de méfiance. Présentez-vous comme un expert de la négociation, fier de l'être de surcroît, et plongez alors votre interlocuteur dans les tréfonds de la défiance.

Au pays des Lumières, on ne négocie pas. On discute, on palabre ou, ne doutant de rien, on marchandé ouvertement et on s'en amuse. Rien ne vaut un entraînement sur le terrain lors d'une brocante du dimanche. Un tour complet de foire à tout révèle bien vite que nous n'avons besoin de rien et, pourtant, on s'amourache d'une babiole faussement authentique pour le plaisir de contrarier son prix.

**Phase 1 :** Tu me dis cent, je te dis cinq. Ou la technique des points d'ancrage. Chaque partie émet une proposition inversement disproportionnée à celle de l'autre en vue d'asseoir les forces en présence et de s'octroyer du mou pour lâcher prise progressivement.

**Phase 2 :** Tu me dis quatre-vingts, je te dis dix. On détend l'élastique, l'un cédant toujours un peu plus rapidement que l'autre. Chacun divulgue ainsi sa méconnaissance totale de la valeur objective de l'objet — et le comportement insidieux de la phase 1, par la même occasion —, tout en informant l'autre qu'il est encore possible d'entamer sa part du gâteau, puisque cette première concession est non seulement gratuite mais elle ne repose sur aucun fondement.

**Phase 3 :** Tu me dis soixante-dix et c'est ton offre ultime, je te dis trente et je n'y mettrai pas un sou de plus. Les protagonistes atteignent leur plafond artificiel et se promettent mutuellement de ne plus rien céder. Petite tentative de *bluff* sans conséquence, ou presque.

**Phase 4 :** Tu me dis soixante « parce que c'est moi » (ou toute autre ineptie du genre), je te réponds quarante « à prendre ou à laisser » car la babiole ne me plaît finalement pas tant que ça. Cajoleries manipulatoires, menaces, contraintes, dévalorisation de l'objet désiré. Nous voilà au seuil du possible accord... et au chevet de la relation.

**Phase 5 :** Peut-être ratifierons-nous la vente à cinquante, un peu plus, un peu moins. Peut-être pas, car il est difficile de perdre la face après le coup de poker de la phase 3 et la manipulation de la phase 4. À bien y réfléchir, le résultat du marchandage a-t-il vraiment une importance, dans la mesure où au moins l'une des parties est frustrée et plus probablement les deux ?

La seule certitude à ce stade est l'identification du grand perdant : la qualité relationnelle. La confiance est entamée au point que nous

pouvons d'ores et déjà imaginer les scénarii suivants, parmi de nombreux autres :

— De retour chez lui, l'acheteur se renseigne et prend conscience de l'absence d'authenticité de l'objet. À aucun moment il ne s'était intéressé sérieusement au sujet, si absorbé qu'il était à peaufiner son rôle de gentilhomme-aigrefin.

— La qualité de l'objet laisse à désirer et il se brise dès sa première utilisation. Si seulement le nouveau propriétaire avait concentré son attention sur le mode d'emploi recommandé par le vendeur...

— Son voisin a acquis un bien équivalent pour la moitié du prix l'année dernière, auprès du même brocanteur. Les spectateurs attendent alors, avec impatience, que ces deux-là se recroisent un prochain dimanche.

— Le vendeur ne décolère pas d'avoir cédé à la pression exercée par l'autre partie, il n'aurait jamais dû accepter un prix aussi bas. Il se vengera sur le prochain chaland.

Transposons l'exemple, dépouillé de sa légèreté, au cœur de la phase de négociation d'une convention complexe. Il est aisé d'imaginer le coût relationnel (et donc la dépréciation financière qui y est nécessairement associée) d'une telle conduite sur la suite de la révolution du cycle contractuel. Les tractations ne sont que le prélude de la signature d'un accord qu'il conviendra de faire vivre mois après mois, année après année. Si cette phase intra-utérine repose sur la tromperie ou la coercition, le relationnel des parties grandira en développant les gênes d'une faillite communicationnelle annoncée.

Certes, toutes les phases du cycle revêtent une importance comparable et méritent une attention égale. Notons toutefois que l'enjeu de la négociation requiert une préparation supplémentaire, car il est trop rarement envisagé sous l'angle de la connexité entre les cocontractants.

Dans la majorité des cas, l'obsession du négociateur se situe au niveau du prix, du revenu, de la marge, de l'adhérence aux règles internes (*policies*), du respect de la date impérative de signature fixée par son organisation ou celle de l'autre partie. Lorsque les mauvaises habitudes entrent en jeu, le zèle glisse même vers l'urgence individuelle — ou collective — de vaincre l'adversaire et d'imposer un dominant (la négociation comme rapport de force) ou, *a contrario*, le besoin impérieux — très personnel cette fois — d'être considéré, aimé par autrui quitte à céder sur ses essentiels (le négociateur déserteur).

Histoire de parfaire le tableau, nous pourrions citer encore la recette de la terre brûlée, empruntée au guerrier emmanché ou au politicien acculé : le négociateur n'obtient pas de son opposant un accord sur une position qu'il s'est lui-même fixée et préfère encore

faire capoter l'ensemble de la discussion contractuelle plutôt que de se déjuger.

Le flamboisement de la signature se révèle un aveuglement si l'on n'y prend pas garde. La qualité relationnelle s'anticipe et se développe. Aussi, le *Contract Manager*, présent tout au long du cycle, s'attachera à prendre la température de la relation entre les participants à la convention à fréquence régulière. À défaut, il constatera les dégâts et s'évertuera à briser le code des énigmes suivantes :

— Comment surmonter les crises de la phase d'exécution du contrat et ses nécessaires passages conflictuels sans avoir construit au plus tôt un lien solide et franc ?

— Comment viser l'optimisation du cycle par des propositions de changements ou l'actionnement de leviers commerciaux si la cristallisation des émotions est telle qu'une suspicion permanente gouverne les échanges entre les différents acteurs ?

— Comment se faire accepter en qualité de facilitateur crédible lorsque l'on a été un piètre négociateur ?

Seule la mise en place d'un lien collaboratif, dès les prémices de la négociation, assurera une capacité de rebond lors d'un rapport dégradé par des risques réalisés ou des événements imprévisibles, et de recentrage sur les embûches que l'on combattrait par l'union.

La négociation collaborative repose sur l'approche raisonnée et y adjoint des techniques de facilitation et de médiation afin de cimenter l'entreprise commune des parties au contrat. L'objectif affiché est de viser : « le gagner ensemble et durablement », bien au-delà du paradigme « gagnant-gagnant » où chacun est victorieux de son côté, souvent sur le court terme.

Récapitulatif des principes de base :

— le *Contract Manager*-négociateur s'efforce de dénicher les intérêts/enjeux derrière les positions (à commencer par les siens et ceux de son organisation) ;

— en cas d'altération relationnelle, il met à profit son écoute empathique en vue de percer le voile des émotions pour mieux faire resurgir les besoins insatisfaits ;

— il distingue et gère séparément les questions de personnes et les querelles sur le fond ;

— il n'existe pas que deux solutions face à un problème donné (la sienne et celle de l'autre), mais une multitude de pistes alternatives que la posture créative permet d'identifier ;

— en cas de blocage (par exemple, divergence sur la valeur d'un bien ou d'une prestation), la quête de critères objectifs, reconnus comme tels par toutes les parties, favorise l'entérinement de l'accord ;

— préparer, améliorer, éventuellement dévoiler, son plan B — son échappatoire — éloigne une partie de la pression de la négociation et contourne le risque du consentement à tout prix. La négociation n'a d'intérêt que si le coût de l'absence d'accord est supérieur à celui d'un accord ;

— poser les bases du mode collaboratif opérationnel dès le lendemain de la signature par l'élaboration d'une cartographie des risques relationnels et d'une méthodologie de résolution des différends.

**Négociation.** Six syllabes harmonieuses à l'origine de nos contrats et dont l'effet actif, du démarrage jusqu'à la fin du cycle, assure une pérennité du partenariat et la maximisation des engagements réciproques, aussi longtemps que l'on préfère raison et altérité à l'adversité. Le *Contract Manager* en connaît l'utilité et saura convaincre ses interlocuteurs de prendre le temps de négocier, afin d'en gagner lorsque risques et problèmes gripperont les rouages de la machinerie contractuelle.

En attendant la suite.

**Grégory LEVEAU**

*Contract Manager et médiateur*

*Fondateur de l'École européenne de Contract Management (e<sup>2</sup>cm)*