

«NÉGOCIATION DE CRISE ET COMMUNICATION D'INFLUENCE»

Ruxandra CONSTANTINESCU-ȘTEFĂNEL

Négociation de crise et communication d'influence par Laurent Combalbert (ESF édition, 2006, 208 p.) n'est pas un livre, mais plutôt un outil de formation dans la résolution par négociation des situations de conflit apparues dans les entreprises. C'est ce que reconnaît d'ailleurs son auteur, Laurent Combalbert, dans la préface:

«Cet ouvrage a pour vocation de vous accompagner dans votre développement personnel et professionnel». (p. 3)

Par conséquent, il y ajoute un plan d'autoformation qui combine théorie et pratique de sorte que les lecteurs en profitent pleinement.

L'ouvrage est divisé en trois parties. La première, «Comprendre les enjeux», est vouée à la présentation de la négociation de crise et de la communication d'influence. La deuxième, «Mettre en pratique», contient huit exercices d'appoint sur les questions débattues dans la partie précédente. Enfin, la troisième, «Pour aller plus loin», consiste en un programme pour un stage de formation en la matière, en une bibliographie pas très vaste et en un index. Ainsi, «Négociation de crise et communication d'influence» peut servir de manuel de formation ou d'autoformation dans le domaine. C'est d'ailleurs le but que l'auteur s'était proposé:

«Si les écoles de commerce ou les universités enseignent la négociation depuis de nombreuses années, il est des matières que l'on apprend peu sur les bancs des écoles et qui peuvent avoir pourtant une réelle utilité dans l'entreprise: la négociation de crise et la communication d'influence.» (p. 9)

La première partie, celle qui constitue le véritable outil de formation, comprend quatre chapitres, dont les trois premiers portent sur la négociation de crise et le dernier, sur la communication d'influence.

L'auteur reconnaît dès le début que la négociation de crise n'est qu'une forme de négociation tout comme la négociation commerciale, la négociation sociale ou la négociation politique. En effet, toute négociation s'organise autour d'un conflit, mais

«ce qui différencie la négociation de crise de la négociation traditionnelle, c'est la façon dont le conflit s'exprime et les contraintes qu'il fait peser sur les parties en présence.» (p. 15)

Si la négociation traditionnelle n'a de sens que si les parties sont motivées par la volonté de trouver un règlement amiable qui leur soit favorable à toutes les deux, cette volonté manque dans la négociation de crise. Cette différence de fond entraîne les différences de forme entre les deux négociations. En d'autres termes, c'est à cause de cela que des éléments essentiels dans la négociation traditionnelle perdent leur importance dans la négociation de crise où l'accent est mis sur d'autres éléments. Dans ce qui suit, nous dresserons un parallèle entre la négociation commerciale, en tant que type de négociation traditionnelle, et la négociation de crise, telle qu'elle apparaît dans la vision de Laurent Combalbert.

Il faut mentionner d'abord qu'elles trouvent leur place, toutes les deux, dans les activités de l'entreprise. La négociation commerciale a pour finalité la réalisation d'une transaction tandis que l'on fait appel à la négociation de crise dans des situations comme: la gestion des conflits internes, la gestion des personnalités difficiles, la stabilisation des agressions et des incivilités, les négociations sociales difficiles, les négociations commerciales à forts enjeux, les actes de malveillance et les extorsions.

La négociation commerciale a attiré depuis longtemps l'intérêt des spécialistes et il existe une vaste littérature à son sujet. Ces derniers temps, la négociation de crise semble être devenue si importante dans la vie de toute organisation que deux écoles de pensée se sont évertuées à en mettre au point le méthodologie.

D'une part, l'école anglo-saxonne, produit d'une culture universaliste qui considère que les mêmes règles sauraient s'appliquer à toute occasion, «répond à une méthodologie toute particulière, à la fois sur la forme et sur le fond». (p. 25) Sur la forme, elle repose sur des procédures strictes, des *guidelines* universelles, qui présentent l'inconvénient d'être figées et de ne pas laisser beaucoup d'initiative au négociateur. Sur le fond, les situations de négociation sont divisées en deux catégories: les situations «otage», où l'on recherche la satisfaction d'une demande, et les situation «non-otage», où l'on cherche à réaliser un acte de démonstration ou à attirer l'attention sur une situation particulière.

D'autre part, l'école française, issue d'une culture particulariste, dont les procédures représentent

«un canevas souple permettant de s'adapter à toutes les situations sans se figer ou s'arc-bouter sur des règles incontournables.» (p. 26)

L'auteur, naturellement, se réclame de l'école française. Selon lui:

«plutôt que de fournir au négociateur de crise une technique de communication particulière pour régler une situation bien définie, la méthode française lui fournit une 'boîte à outils' dans laquelle il est

libre de venir chercher la technique qui lui semble la plus adaptée ou celle avec laquelle il est le plus à l'aise.» (p. 26)

Laurent Combalbert appelle cette «boîte à outils» la communication d'influence.

Comme toute forme de négociation, la négociation d'influence comporte deux parties: la préparation et la négociation proprement dite. Dans ce qui suit, nous passerons en revue les différences entre le déroulement de ces deux parties dans le cas de la négociation commerciale et dans celui de la négociation de crise, telles qu'elles sont déterminées par le trait qui sépare ces deux processus, la présence ou l'absence de la volonté d'arriver à une solution amiable, mutuellement avantageuse.

La préparation débute dans les deux cas par le recueil d'informations. Comme nous l'avons signalé ailleurs (R. Constantinescu-Ștefănel, *Techniques de communication dans la négociation*, Editura ASE, 2009) dans la négociation commerciale, celui-ci concerne d'abord le marché et le produit et, ensuite, la société partenaire et son représentant aux pourparlers. (p. 30). En revanche, en négociation de crise, il est de la plus haute importance de savoir à qui on a affaire. C'est pourquoi, il faut d'abord recueillir des renseignements sur son adversaire, ainsi que sur la situation conflictuelle, plus précisément sur la nature du conflit, sur les relations entre les protagonistes et sur le rapport de forces. (Combalbert, *ibidem*, pp. 96-100, 102-104)

En négociation commerciale, on sait que le partenaire est là pour trouver une solution. Le plus difficile est donc d'arriver à la solution la plus avantageuse. Par conséquent, une grande partie de la préparation est vouée à l'établissement de ses propres objectifs, ainsi qu'au choix des stratégies et des arguments adéquats. Le choix d'une équipe de négociateurs prend moins de temps. (Constantinescu-Ștefănel, *ibidem*, pp. 31-41)

En négociation de crise, il importe d'abord de déterminer l'autre à négocier et ensuite de savoir comment réagir pour le conduire à une solution raisonnable. C'est pourquoi, Laurent Combalbert consacre plusieurs pages au choix et à la préparation de l'équipe de négociateurs, à la gestion de leurs émotions et de celles de leurs adversaires, ainsi qu'à l'identification du profil des interlocuteurs et à la meilleure manière de réagir devant eux. (pp. 48-78) Il s'intéresse aussi à la dynamique du groupe de négociateurs (pp. 78-84), de même qu'à l'analyse de leurs objectifs. (pp. 99-102)

Quant à la négociation proprement dite, ses phases principales sont dans les deux cas: contacter, connaître, convaincre et conclure.

Le contact est important pour les deux négociations, car c'est alors que l'atmosphère des pourparlers et les relations entre les parties sont

prises en place. D'autre part, en négociation commerciale, on n'a pas vraiment besoin de prouver sa crédibilité, qui découle du simple fait d'être là, ni de créer les règles du jeu, qui sont connues et acceptées par tous les participants. Par contre, en négociation de crise, il est essentiel de «créer un contexte favorable à une bonne relation interpersonnelle et à la mise en œuvre efficiente des techniques de communication d'influence» (Combalbert: 108), d'établir des «règles du jeu qui évitent toute escalade dans l'agressivité (*ibidem*, p.111) et de se poser en interlocuteur positif, doué de légitimité, crédibilité, véracité et empathie. (pp. 112-113) Le livre de Combalbert prodigue des conseils à cet effet.

La phase «connaître» se réalise dans les deux négociations par des questions et Combalbert présente, à part les différents types de questions, les règles, les enjeux, les avantages et les risques du questionnement. (pp. 117-120)

La phase «convaincre» consiste, en négociation commerciale, en arguments et en réfutations, en techniques et tactiques, ainsi que dans la gestion du temps, du rapport de forces et des moments critiques.

Comme en négociation de crise *chaque situation doit être considérée unique* (Combalbert, *ibidem*, p.96), l'auteur s'attarde moins sur les arguments, réfutations, techniques et tactiques à utiliser et plus sur la gestion du temps et du rapport de forces, critiques en situation de crise, ainsi que sur la présentation de la conduite à adopter dans les moments difficiles qui risquent de faire échouer les pourparlers. (pp.121-127)

Dans la partie dédiée à la fin de la négociation, il passe en revue les interruptions possibles en cours de discussion et les interruptions définitives. (pp.127-129) Comme dans toute négociation, celles-ci peuvent être favorables et alors le négociateur «peut clôturer le contact et s'assurer que toutes les conditions sont remplies pour la mise en œuvre de la solution élaborée» (p.129), ou défavorables, manifestées par «le constat qu'aucune solution n'est identifiée et que la résolution de la situation conflictuelle se fera par d'autres moyens.» (p.129) C'est aussi ce que ferait le négociateur commercial à la fin des pourparlers.

La partie de l'ouvrage de Combalbert qui traite de la négociation de crise s'avère un très bon outil de formation grâce à sa démarche claire, logique et compréhensive.

Le chapitre dédié à la communication d'influence débute par une tentative échouée de définition de celle-ci. L'auteur s'efforce de discriminer entre *l'influence* et *la manipulation* et finit par admettre que toutes les deux se proposent d'agir sur les interlocuteurs afin de les faire changer leur attitude, leur objectif, leur façon d'agir, en bref, de modifier la «menace» qu'ils font peser sur leur environnement. (p.131) La communication dans la négociation de crise naviguerait autour de ces deux concepts.

Si les chapitres portant sur la négociation sont intéressants et riches en suggestions pratiques, celui sur la communication d'influence ne s'élève

pas à leur hauteur. Il est, en effet, plutôt théorique, et passe en revue très rapidement quelques modèles de la communication (Shannon et Weaver, Lasswell, Riley et Riley, Wiener, Palo Alto), quelques aspects concernant le sens du message (sens explicite et implicite, connotation), les canaux de communication (verbal, paraverbal et non-verbal), pour s'arrêter un peu plus sur les techniques de communication mises en place par l'Ecole de Palo Alto, sur l'analyse transactionnelle et la Programmation NeuroLinguistique. A notre avis, ce chapitre aurait dû être beaucoup plus ample et contenir, au lieu d'un bref aperçu théorique, des exemples concrets d'application pratique de ces concepts à la négociation de crise et à la résolution des conflits.

Somme toute, le livre de Laurent Combalbert *Négociation de crise et communication d'influence* représente une lecture utile pour ceux qui commencent à se former ce domaine, ainsi que pour ceux qui s'intéressent, même d'un point de vue théorique, à toutes les formes de négociation. Quant à ceux qui s'intéressent à la communication en général ou à la communication de crise en particulier, ils n'y trouveront malheureusement pas assez d'informations.