



Master

COMMUNICATION ET NEGOCIATION



Dr SEY Henri Joël

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	2
Chapitre 01 : Définition des mots et concepts, présenter les types de communication.....	3
Chapitre 02 : Acteurs et facteurs de la communication.....	7
Chapitre 03 : Composantes de la communication.....	17
Chapitre 04 : Concepts de base et Préparation d'une négociation.....	21
Chapitre 05 : mener une négociation.....	26
Chapitre 06 : stratégies à mettre en place dans une négociation.....	29
Chapitre 07 : Conclure une négociation.....	32
Chapitre 08 : Types et styles de négociations.....	36
CONCLUSION GÉNÉRALE.....	42
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	43

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Depuis que les hommes vivent en société et interagissent ensemble, ils échangent des biens, des produits, ils vendent et achètent, ils conduisent des négociations et particulièrement des négociations commerciales. L'action de négocier et l'activité de négociation sont des activités consubstantielles à l'activité humaine, de fait aussi anciennes que celle-ci, particulièrement en ce qui a rapport aux échanges sociaux et économiques et au commerce. La négociation commerciale est donc un processus basé sur la communication. Les fondements de la négociation reposent sur la communication et l'échange.

La communication est un processus par lequel un émetteur, en général l'organisation, envoie un message commercial à un récepteur et en attend une rétroaction ou un feedback. En effet, la négociation commerciale est avant tout une démarche de communication où les parties recherchent une entente par des concessions mutuelles dans le but d'atteindre un but commun : souvent acheter pour l'une des parties et vendre pour l'autre. La communication consiste par ailleurs à transmettre un message d'une personne à une autre à travers la parole et le comportement. Par conséquent, la négociation est l'art de communiquer dans le but d'arriver à un accord commun qui répond à des besoins.

Ce module vous permettra de maîtriser l'ensemble des aspects de la communication afin d'élaborer une technique de négociation adaptée à votre stratégie d'entreprise.

Chapitre 01 : Définition des mots et concepts, présenter les types de communication

I-définition des mots et concepts

1. Communication

L'homme ne vit pas seul, c'est un être social qui communique en permanence. Communiquer consiste en ce qu'un **émetteur transmette un message vers un récepteur qui devient à son tour émetteur et transmet un message (feed-back)**. La communication est donc un ensemble d'éléments en interaction (« système ») dans lequel tout comportement (verbal ou non) est porteur de signification et, comme tel, est interprété par l'ensemble des (personnes) impliquées. Le métier d'agent de sécurité est un métier de communication. Nous verrons par la suite que même lorsqu'il ne parle pas, l'agent de gardiennage communique, de manière non verbale.

2. Négociation

Ensemble des démarches et des processus de communication ayant pour but de confronter les positions, points de vue, intérêts et attentes, dans le but de parvenir à un accord entre les parties concernées. Par extension, la négociation illustre l'art de commercer. Avec plus de précision, Anne Macquin explique que : « Le mot négociation vient de negotiatio, commerce. Initialement donc, il désignait les différents entretiens qui jalonnent la vie commerciale et ont pour but de dégager des accords, qu'il s'agisse d'accords d'achat/vente ou de troc par exemple. Progressivement, le terme a pris une seconde signification. Il a été associé à la notion de conflit. La négociation a alors été appréhendée comme un mode de résolution des conflits, comme une des alternatives possibles à l'usage de la force, à l'instar de la médiation ou de l'arbitrage. »

3. *Selon l'Équipe Perspective monde* (Outil pédagogique des grandes tendances mondiales depuis 1945 - École de politique appliquée - Faculté des lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke, Québec, Canada)

La négociation est un processus de communication et d'échanges entre au moins deux parties dont l'objet concerne l'organisation d'une relation ou le règlement d'une problématique entre celles-ci. Le processus de négociation peut s'inscrire dans un rapport de coopération entre les parties ou dans un rapport de compétition. Il est fréquent que lors d'une négociation il y ait alternance entre ces deux types de rapports.

La négociation est un processus que l'on retrouve dans tous les rapports sociaux. Il est le principal mode non juridique de règlement pacifique des différends, sur le plan national comme sur le plan international. Traditionnellement, dans les sociétés démocratiques, les relations et conditions de travail font l'objet de négociations entre les parties patronale et syndicale. L'analyse des négociations a conduit à la définition de plusieurs approches en négociation.

Parmi les approches à prédominance compétitive la plus connue est la « négociation par position ». Elle consiste à établir et à défendre une position en vue de réaliser des gains à la suite de concessions de l'autre partie ; rapport de force, dissimulation des informations, amplifications des demandes, telles en sont les caractéristiques.

II-Types de communication

1. La communication interpersonnelle

C'est une communication entre 2 personnes et entre lesquelles une série d'interactions va s'exercer au cours de l'échange, soit : · immédiatement : oralement ; · de manière médiate en direct : téléphone, visioconférence... ; · en différé : lettre, courriel...

2. La communication en direction d'un auditoire

C'est une situation de communication d'une personne à plusieurs personnes.

- Elle a été pensée depuis l'Antiquité gréco-latine : *Gorgias, Aristote, Cicéron, Quintilien*.
- C'est le lieu par excellence de la *rhétorique*. • L'auditoire est réuni autour d'un intérêt commun : ex. une réunion publique. Dans ce type, l'art de convaincre est de mise notamment la persuasion. Elle vise à séduire, obtenir l'adhésion par le plaisir procure au récepteur et par le discours produit, le plus souvent en flattant l'image de l'autre et en instrumentalisant ses motivations. La persuasion ne joue, non plus, sur les capacités de raisonnement du récepteur mais sur ses ressorts psychologiques. *Remarque : c'est le procédé le plus couramment employé dans la communication commerciale.*

3. La communication de groupe

C'est une communication d'une personne à un groupe. Ses caractéristiques sont :

- il s'agit d'une situation de communication développée au sein des organisations : ex. la communication interne ;
- c'est un mode de communication qui peut être non verbal : le mailing, le mailing list, le publipostage, l'email ;
- c'est surtout un mode de communication qui s'appuie sur des mécanismes socioculturels particuliers :
 - la position du *leader* y est prédominante ;
 - les réseaux en sont un élément structurant ;
 - le contexte culturel (coupe du monde football), phénomènes de groupe (manifestations, rassemblements), rites (mardi gras, mariage...) en sont les temps de rencontres ;
 - la position de l'individu dans le groupe y est bien identifiée : le président de séance, les invites, les experts... ;

– le rôle de chacun (comportements attendus dans un contexte donné) y est spécifique : répartition de la prise de parole dans le groupe. *Rem. Ne pas confondre la communication de groupe avec la communication des groupes en direction d'autres groupes (groupement d'assureurs s'adressant aux entreprises du bâtiment).*

Au sein du groupe (entreprise, institution...), la communication interne assure des objectifs spécifiques dans un cadre précis :

- elle vise à construire une motivation à partager : commerce, solidarité, but à atteindre ;
- elle vise à une efficacité managériale : identifier les rôles dans le groupe, partager des objectifs communs au sein de l'organisation.

Problématiques principales de la communication interne :

- gestion des ressources humaines
- gestion de l'information et circulation de l'info.

Axes de travail à privilégier :

- processus psychosociaux, interactions individus/ objectifs ;
- processus de circulation de l'information.

4. La communication de masse

C'est une communication qui s'exerce par l'intermédiaire des médias de masse (radio, télévision, cinéma, internet, affichage) : *les mass média*.

- On parle alors d'audience large et hétérogène.
- L'intérêt de ce type d'information est sa capacité à traiter l'immédiateté et le caractère événementiel des situations.

Les mass media sont le relais de la communication des grands événements : la coupe du monde de football, les élections présidentielles...

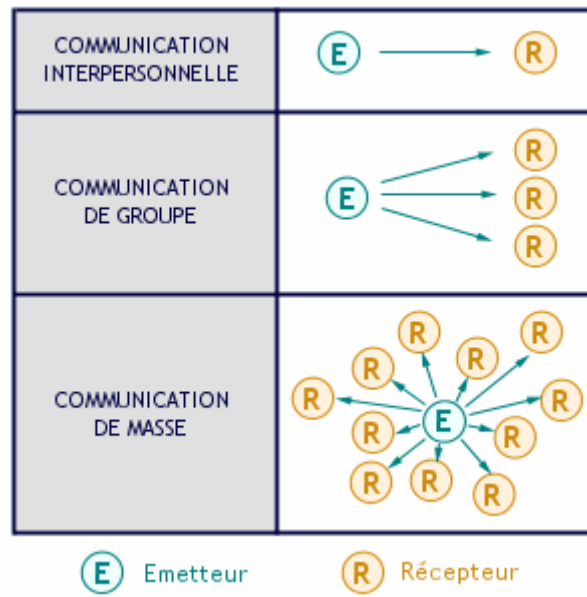
La communication d'organisation a été médiatisée par une organisation : le Téléthon, le Sidaction... (Les principaux moyens de communication de masse sont la télévision, la radio, la presse, l'affichage, le cinéma, Internet).

Remarque : Faire la différence entre l'organisation énonciatrice du message et le locuteur du discours :

Exemple

Le pseudo-scientifique pour une publicité pour un dentifrice ou la *star* pour une publicité pour un déodorant.

Confusion possible des deux (domaine du politique, discours présidentiel télévisé).



Chapitre 02 : Acteurs et facteurs de la communication

I-Acteurs

Le mot "acteur" ne doit pas être entendu au sens de comédien, mais désigne l'individu qui (ré)agit en situation. Acteur est donc plus proche d'action que de jeu théâtral, même si, comme l'a dit W SHAKESPEARE : "le monde est une scène, hommes et femmes n'y sont que des acteurs. Ils y font leur entrée, ils y font leur sortie et chaque homme en son temps doit jouer plusieurs rôles. L'acteur se définit par sa capacité à agir. C'est un individu ou un organisme, un groupe, une organisation (acteur collectif) qui a un intérêt et qui peut agir dans une problématique donnée. Les acteurs : ce sont les participants à l'échange, qui s'envoient mutuellement des messages. Les acteurs sont donc à tour de rôle « émetteur » et « récepteur ». Au travers de la communication, ces derniers cherchent à atteindre plusieurs objectifs : - Objectif informationnel : transmettre un message ; - Objectif relationnel : établir une relation (exemples : désir de produire une certaine image de soi, de s'intégrer dans un groupe, de convaincre l'autre...).

Les acteurs sont déterminés par quatre types de variables : physiques et sensorielles, psychologiques, cognitives, sociales.

a. Variables physiques et sensorielles

Les caractéristiques physiques et sensorielles varient fortement d'un individu à l'autre : vue, audition, odorat, etc. peuvent présenter de grandes différences.

Pour un individu donné, un accident, la maladie, l'âge, la fatigue, peuvent altérer de manière occasionnelle ou permanente ses différentes capacités sensorielles.

Les acteurs doivent utiliser le mode de communication le mieux adapté à la situation. En formation, des exercices de perception sensorielle peuvent facilement mettre en évidence les différences entre individus (exercices à l'aide de parfums, exercices de dégustation, observation de couleurs nuancées, manipulations de matériaux, de tissus,...) Nota : ce genre d'exercice, en début d'une session par exemple, devra ensuite être complété par les apports sur les représentations.

b. Variables psychologiques

Tout individu qui communique est directement impliqué dans la situation de communication. Il est engagé à travers sa personnalité, son système de besoins et de motivations, ceux-ci pouvant être explicites, implicites, conscients ou non. Le champ de la psychologie est particulièrement étendu, et il est hors de question d'entrer ici dans le détail des mécanismes psychiques. Notre objectif consiste essentiellement à proposer une approche globale, qui sera

illustrée par différents exemples et exercices d'application de nature à rendre ces notions plus concrètes pour un public d'adultes en formation.

Pour aborder ces processus psychologiques, nous ferons référence à l'approche de Kurt LEWIN : a) - Modèle de LEWIN (ou théorie du champ)

Selon LEWIN, l'individu fonctionne comme un organisme sous tensions. Un individu x est soumis à des forces dues à des causes externes (environnement) et internes (besoins, attentes...).

Ces forces définissent un système de tensions. Toute tension génère un besoin spécifique : réduire ladite tension pour revenir à un état d'équilibre. La réduction des tensions détermine les comportements du sujet.

Par exemple, le fait de rencontrer une personne (cause externe) entraîne une sensation émotionnelle (force psychologique) soit de nature agréable (force positive) : "cette personne me paraît sympathique", soit de nature désagréable (force négative) : "cet individu me paraît louche".

La force positive provoque une tension psychologique positive (attraction) qui détermine un besoin spécifique : établir ou maintenir la relation. Le comportement résultant sera par exemple : sourire, dire un mot aimable, etc. Les comportements correspondants à ce contexte "positif" sont appelés comportements d'approche. Ils constituent le jeu des désirs. La force négative provoque au contraire une tension psychologique négative (répulsion) qui détermine un besoin spécifique : éviter ou rompre la relation. Le comportement résultant sera par exemple : être agressif, détourner le regard, etc. Ces comportements d'évitement constituent le jeu des défenses. Cette rencontre peut très bien ne rien provoquer du tout (indifférence) : dans ce cas, aucune force n'est mise en jeu, d'où absence de tension, aucun besoin spécifique, et donc pas de modification du comportement.

Remarque importante : La notion de forces positives ou négatives doit être prise sans aucune connotation morale de "bien" ou de "mal" : si j'éprouve une forte attirance pour la voiture de mon voisin et que je la lui vole, mon comportement appartient bien au jeu des désirs, conséquence d'une force positive (envie de).

Heureusement pour la paix sociale, une force négative suffisamment importante s'opposera (la plupart du temps) au passage à l'acte. Cette force, d'origine interne, correspond ici à la règle sociale acquise par l'éducation. Il s'agit bien d'une force négative, (qui s'oppose à), mais qui me permet dans ce cas d'adopter un comportement conforme aux normes de notre société.

Conséquence : puisqu'il vise à la réduction d'une tension, comprendre un comportement revient à déceler les forces psychologiques qui s'exercent sur le sujet. Une approche possible consiste à observer les conflits de type approche - évitement. Dans la pratique, approche et évitement coexistent dans tout comportement, mais un individu ne peut pas à l'instant T satisfaire deux besoins antagonistes, d'où une nécessaire recherche d'équilibre.

b) Théorie de l'équilibre cognitif (Fritz Heider)

Dans une situation donnée, un individu est confronté à des forces positives et négatives, ayant pour origine d'autres individus, des normes, des croyances, etc. Lorsqu'il y a conflit entre les besoins résultant de ces différentes forces (c'est à dire une impossibilité de satisfaire à la fois des besoins générant approche et évitement), l'individu va adopter un comportement visant au maintien ou au rétablissement de l'équilibre entre les forces en présence, sous peine de provoquer une tension interne qui mette en danger son équilibre psychique. exemple : l'individu X (Julie) et un élément A (Marc) (individu, norme, etc.) sont en relation positive. Cet élément A est lui-même en relation avec un élément B (fumer) (individu, norme, etc.).

Selon la nature des relations entre les trois termes ainsi définis, la situation sera équilibrée ou non. Si elle ne l'est pas, X tendra à rétablir l'équilibre en modifiant certains termes de la relation : Si la relation entre Julie et "fumer" est positive, la situation est stable car équilibrée (+ par + donne +). Mais si la relation entre Julie et "fumer" est négative, la situation n'est pas équilibrée du point de vue cognitif. Pronostic théorique : apparition de comportements dictés par la structure, avec pour objectif le retour à une situation équilibrée. Voici une situation non équilibrée. Pour Julie, deux possibilités cognitives seulement : soit elle modifie sa perception de Marc, à qui elle pourra par exemple reprocher son intransigeance, soit elle modifie sa représentation du comportement "fumer", en admettant que Marc a de bonnes raisons de fumer, que par ailleurs il a de très nombreuses qualités, qu'il "fait quand même des efforts..." etc.

Les deux options qui se présentent ainsi à Julie sont :

a Mécanisme du conformisme : "Julie se met à fumer". Julie accepte ainsi la norme établie dans le couple par le comportement de Marc. L'autre issue possible, toujours selon le mécanisme du conformisme, consiste pour Marc à adopter la norme définie par Julie, qui aurait ainsi influencé son ami.

b Mécanisme de la déviance : "scènes de ménage"

Pour ne pas subir la norme que cherche à imposer Marc, Julie ne peut qu'entrer en conflit avec ce dernier. Ce conflit peut entraîner la rupture pure et simple entre Marc et Julie.

Il convient ici encore de faire observer que le mot "déviance" ne contient pas la connotation d'immoralité que lui confère souvent le langage quotidien.

La théorie de la dissonance cognitive, due à FESTINGER, est directement issue de ce schéma. En fait, l'intérêt de la dissonance cognitive réside dans l'analyse des mécanismes de réduction de la dissonance.

c) La dissonance cognitive

Le principe, élaboré par Léon FESTINGER en 1957, peut se résumer ainsi : l'existence simultanée d'éléments de connaissance qui ne s'accordent pas (dissonance) entraîne de la part de l'individu un effort pour les faire, d'une manière ou d'une autre, mieux s'accorder (réduction de la dissonance).

d) Mécanismes projectifs et défensifs

Ces mécanismes psychologiques ont particulièrement été mis en évidence par l'approche freudienne et notamment l'étude de l'inconscient. La différenciation opérée ici entre mécanismes projectifs et défensifs constitue une simplification dont le but est une facilitation didactique, permettant la présentation de ces mécanismes à une population peu familiarisée avec les notions de psychologie.

- Mécanismes projectifs

Ils visent à attribuer à autrui des pensées ou des sentiments qui sont en fait éprouvés par le sujet lui-même. Ils peuvent prendre deux formes principales :

- Assimiler la pensée d'autrui à la sienne : "Je prête à l'autre mes propres sentiments", comme s'il était "semblable à moi". Il s'agit d'un des principaux obstacles à la communication, reposant sur l'illusion d'une coïncidence entre l'autre et moi.

- Attribuer à l'autre des opinions ou des sentiments susceptibles de justifier mes propres opinions ou sentiments à son égard.

Ex: Je suis hostile à quelqu'un et je lui attribue des actions, des comportements qui prouvent son hostilité envers moi. Ce mécanisme constitue un système d'interprétation des comportements d'autrui, me permettant de conforter mon propre système de référence.

- Mécanismes de défense

Ils visent au maintien de l'équilibre interne de l'individu ou du groupe. Si un élément de la situation menace de bouleverser cet équilibre interne (portant sur les croyances, les attitudes, les opinions), des mécanismes apparaissent pour tenter de restaurer le système antérieur d'opinions/attitudes. Les mécanismes de défense peuvent prendre différentes formes :

- La scotomisation (non perception)

Elle consiste pour un individu à ne pas percevoir, ne pas entendre, ne pas enregistrer les éléments qui ne correspondent pas à son système de référence.

- La mémoire sélective.

Proche de la scotomisation, elle consiste à ne retenir que les éléments qui sont en conformité avec le système de référence de l'individu considéré.

- L'interprétation (transformation)

Elle transforme les éléments perçus pour les remettre en conformité avec le système de référence de l'individu. Ex : La rationalisation.

- La remise en cause de l'autorité de la source

Seule possibilité restante pour permettre le "rééquilibrage" : La contestation de l'autorité, de la bonne foi ou de la compétence de celui qui a produit l'information rend possible l'élimination de cette information

- Le déplacement

Il consiste à modifier les données de la situation réelle en attribuant à un autre objet les motifs du déséquilibre.

c. Variables cognitives

Elles se répartissent en deux sous-ensembles : Le système cognitif et le système de représentation.

a) le système cognitif

Il correspond au système mental des individus, au traitement des données, au type de logique, de liaisons mentales, de raisonnement. Ce système est lié à la formation qu'ils ont reçue. Le système cognitif des individus détermine le langage utilisé ainsi que l'organisation logique de l'expression. Il affecte par conséquent l'organisation logique des messages transmis. Les différences entre les systèmes cognitifs des individus en interaction impliquent une adaptation de l'émission en fonction de la cible (récepteur).

b) - le système de représentation

Selon Serge MOSCOVICI, il n'existe pas de coupure entre l'univers intérieur et extérieur d'un individu : sujet et objet ne sont pas distincts. Le sujet ne réagit pas au stimulus tel qu'il est, mais à un stimulus déjà reconstruit en fonction de la relation que le sujet entretient avec l'objet. Il n'y a donc pas de réalité objective, mais une réalité représentée.

En voici une définition, proposée par Jean-Claude ABRIC : On appelle REPRÉSENTATION le produit et le processus d'une activité mentale par laquelle le sujet ou le groupe reconstruit le réel auquel il est confronté et lui attribue une signification spécifique.

Ceci implique que :

- Toute réalité va être appropriée, reconstruite,
- Les individus réagissent non pas à la réalité, mais à la représentation qu'ils en ont.

Cette reconstruction de la réalité est déterminée par deux types de facteurs : Des facteurs sociologiques (liés au contexte) et des facteurs psychologiques (liés à l'histoire personnelle du sujet). Dans toute situation de communication, c'est la représentation de cette situation qui détermine le comportement des individus.

À partir des trois éléments constitutifs d'une situation de communication qui sont : Soi, autrui et la tâche dans son contexte (objectifs et environnement de la communication) nous considérerons les trois types de représentations correspondants :

- Représentation de soi

C'est la plus complexe à étudier. Nous pouvons considérer deux niveaux :

- le Moi intime : L'image que je me fais de moi-même, ce que "je pense être",
- le Moi public : L'image de moi que je veux donner aux autres, ce que "je veux paraître".

- Représentation d'autrui

C'est l'image que je me fais de l'autre : ses caractéristiques psychologiques d'une part, sociales (son statut) d'autre part. Cette représentation de l'autre joue un rôle déterminant dans la communication, relativement aux types d'attitudes ainsi qu'aux codes et supports utilisés.

L'inadéquation entre la représentation de l'autre et ce qu'il est réellement est une cause importante de dysfonctionnement dans la communication.

- Représentation de la tâche et du contexte (environnement)

La représentation de la tâche intervient directement dans la démarche cognitive des individus. Elle inclue la représentation de la finalité des situations (enjeux), ainsi que celle des composantes et de la nature de la tâche, qui va déterminer les moyens à mettre en œuvre pour la réaliser.

Exemple : Pour des raisons professionnelles, je quitte mon domicile situé à X pour me rendre dans la ville Y. La représentation du voyage que j'effectue entre X et Y sera sans doute très différente lors du retour, entraînant une modification du sentiment de durée du voyage, de la perception de la beauté des paysages traversés...

La représentation du contexte détermine le type de comportement acceptable par l'individu dans cette situation.

Pour conclure sur cette présentation simplifiée du concept de représentation, nous soulignerons les points suivants :

- Pour appréhender une situation de communication, il est nécessaire de prendre en compte les représentations de l'autre.

- Pour traiter le dysfonctionnement de la communication, il est nécessaire de prendre en compte l'existence de deux représentations contradictoires de la même situation.
- Pour qu'il y ait communication et compréhension, il doit nécessairement exister un minimum de représentations communes.

d. Variables sociales

Nous considérerons le statut d'une part, les préjugés et stéréotypes d'autre part. Enfin, nous proposerons quelques exercices destinés à mettre en évidence la notion de conditionnement socioculturel, notion proche de celle de stéréotype.

a) - le statut social

Il se définit comme étant la place occupée à un moment donné par un individu dans le système social. Compte tenu de son statut, un individu développe des rôles, attendus et définis par le type de statut considéré.

En fait, c'est la représentation de son statut qui déterminera la représentation des rôles qu'un individu estime devoir tenir, et c'est la représentation que les autres se font de son statut qui déterminera leur attente de rôles.

Une communication efficace implique par conséquent la flexibilité des rôles, entraînant une possible difficulté, par exemple si le rôle tenu au cours d'une situation reste lié à un statut correspondant à une situation antérieure.

L'une des caractéristiques des rôles sociaux est leur rigidité, qui génère de nombreux obstacles en communication. En conséquence, il est nécessaire d'apprendre aux individus à :

- Repérer les composantes de leur statut
- Les référer à des situations particulières
- Modifier leurs rôles en conséquence.

b) - préjugés et stéréotypes

La définition suivante est due à Yvonne CASTELLAN (in Initiation à la psychologie sociale) Préjugés et stéréotypes sont des jugements, positifs ou négatifs, portés sur une personne, un objet ou un concept, en dehors de toute expérience personnelle.

Principales caractéristiques :

- Le préjugé est favorable ou défavorable.
- Le stéréotype est un jugement qualitatif, souvent sous forme d'adjectif : sincère, utile, propre... ou menteur, paresseux, malpropre...

Préjugés et stéréotypes ne recouvrent pas la même réalité.

L'expérimentation réalisée en 1933 aux USA par KATZ et BRALY montre qu'une nationalité peut donner lieu à des stéréotypes très forts sans être l'objet de préjugés particuliers. Cette

expérience consistait à demander à différents sujets d'attribuer des caractéristiques à des groupes nationaux divers. À cette époque, les résultats montraient un stéréotype très fort sur les Anglais et les Allemands (accord important des sujets sur quelques traits caractéristiques) mais donnaient lieu à un préjugé peu soutenu. À l'inverse, les Turcs apparaissaient peu stéréotypés mais faisaient l'objet d'un fort préjugé défavorable.

"Le préjugé peut exister plus fort que les mots, plus fort que le revêtement verbal. Le préjugé rend justice de forces irrationnelles dont le stéréotype, dans sa tentative de rationalisation, ne revêt qu'une partie." (Y. CASTELLAN)

Le stéréotype peut être considéré comme une tentative de rationalisation du préjugé. Préjugés et stéréotypes jouent un rôle important dans la prédétermination de la communication, ainsi que le montre par exemple la recherche de RAZRAN (1950) sur la perception :

EXEMPLE : recherche de RAZRAN.

Au temps T1, on demande aux participants d'émettre des jugements à partir de 30 photos d'identité (intelligent, rusé, etc.). (Noter au passage que les participants se livrent très volontiers à cette activité, ce qui confirme la facilité avec laquelle nous sommes prompts à émettre des jugements sur autrui).

Après deux ou trois mois, au temps T2, les mêmes photos sont présentées pour un deuxième jugement : D'une part en situation de contrôle (groupe expérimental dans les mêmes conditions qu'au temps T1) et d'autre part à un groupe pour lequel les photos sont complétées par un nom et un prénom "typiques", permettant de les attribuer à des groupes ethniques particuliers (Irlandais, Italiens, Juifs, etc.). Constat : Forte concordance entre T1 et T2 en situation de contrôle, mais forte différence entre T1 et T2 lorsqu'il y a adjonction d'un nom et d'un prénom. Ainsi, alors même qu'il n'y a pas d'interaction, on observe un pré codage lié à des informations sur un groupe ethnique, c'est à dire lié à une catégorisation.

Des expériences complémentaires ont montré que l'induction de catégorisations dénuées de toute signification (ex : définir arbitrairement le sous-groupe des bleus et celui des verts) provoque chez les individus la nécessité d'attacher des critères de différenciation à ces catégories (voir aussi les travaux sur les relations intergroupes).

L'apparition systématique de préjugés et de stéréotypes s'explique à partir de trois types de variables attachées aux acteurs, en permettant de :

- Réduire l'incertitude (variables psychologiques)
- Satisfaire un besoin de simplification (variables cognitives)
- Remplir une fonction sociale (variables sociales)

EXEMPLE : sur ce dernier point et d'après les travaux de KLINEBERG (interdépendance des préjugés et des stéréotypes selon le contexte social), les stéréotypes apparaissent dans un contexte social problématique donné et ont une fonction sociale. (Comparaison possible avec la rumeur). Cette fonction sociale consiste à attribuer l'origine et/ou la cause de problèmes sociaux à des groupes particuliers (groupes cibles) et répond à deux objectifs : transférer les problèmes du groupe à un autre groupe, et resserrer les liens intragroupes.

Construction et stabilité des stéréotypes :

L'observation prouve que les enfants ont très peu de stéréotypes, ce qui montre que le stéréotype semble être un acquis social. La relation à l'objet est déterminante, ainsi que le montre l'expérience suivante.

EXEMPLE : expérience de BRUNER et GOODMAN :

Après avoir demandé à des enfants d'estimer la taille de pièces de monnaie de différentes valeurs, le constat est le suivant : Les enfants surévaluent la taille des pièces de valeur plus importante, mais si l'on compare les enfants issus de milieux favorisés avec ceux issus de milieux défavorisés, les déformations sont beaucoup plus importantes chez ces derniers.

II- Facteurs influençant la communication

1/ Les acteurs sont influencés par trois types de variables dans la situation de communication : variables psychologiques, cognitives et sociales.

Variables psychologiques : Tout individu qui communique est directement impliqué dans la situation de communication c'est-à-dire, qu'il est engagé à travers sa personnalité et son système de désir, il est donc engagé par ses émotions pouvant être explicites, implicites ou non conscientes...

Variables cognitives : Tout individu fonctionne avec un système de représentation, il se réapproprie la réalité dans son système de représentation. Il n'existe pas dans une quelconque situation de communication, d'interaction de facteurs objectifs, il n'existe qu'une réalité reconstruite, organisée en un système de représentation. Toute réalité est représentée, et c'est cette image qui correspond à la réalité pour l'individu. Les représentations jouent un rôle de filtre interprétatif. Dans les situations de communication, le système de représentation va intervenir selon trois facteurs essentiels : soi, autrui, la tâche.

- La représentation de soi : L'image que l'individu se fait de lui-même.
- La représentation d'autrui : L'image que je me fais d'autrui, de sa personnalité, son statut, ses compétences...
- La représentation de la tâche : En fonction de l'image que se fait l'individu de la tâche à accomplir, qu'il va adopter un certain type de démarche cognitive (mode de raisonnement.)

Variables sociales : Le rôle des préjugés et des stéréotypes dans la communication se rapproche des représentations. Ces préjugés sont des opinions ; ils constituent un filtre essentiel au déroulement des interactions. Ils sont directement liés à l'histoire sociale et au contexte idéologique et économique du moment.

2/ Les facteurs qui interviennent sur le code de la communication peuvent être catégorisés selon deux types : aspects psychologiques et sociaux.

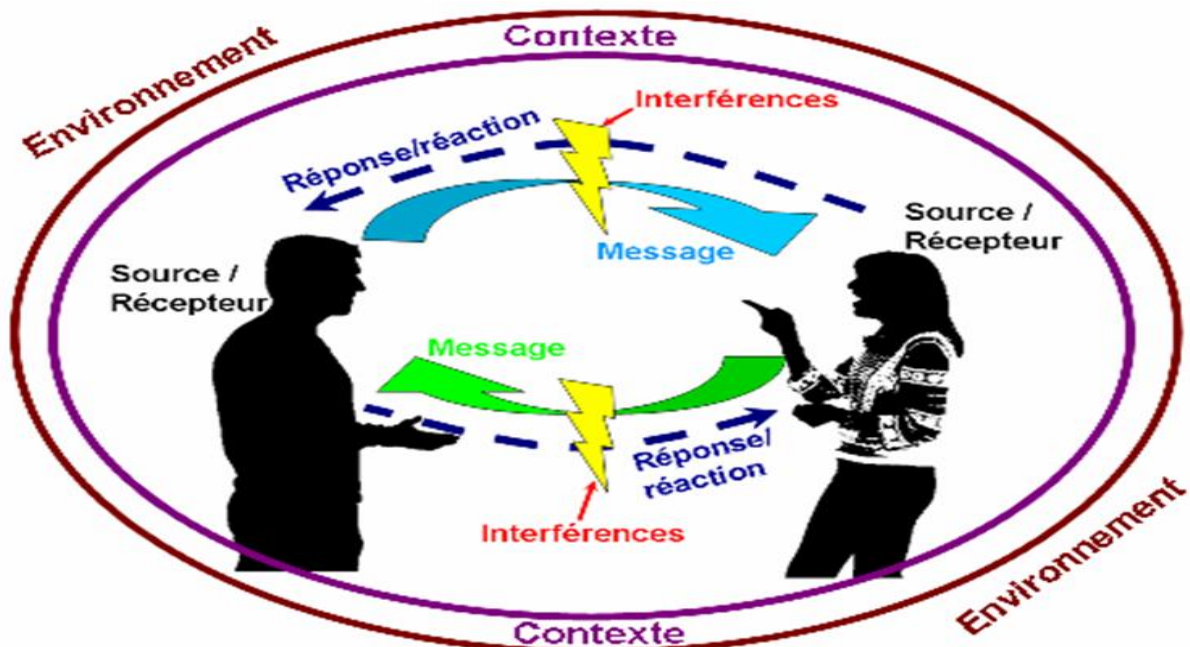
Aspects psychologiques : Il existe dans un message des éléments qui jouent un rôle central dans la communication. Le poids des mots peut déclencher une charge affective susceptible de bloquer la communication.

Aspects sociaux : Importance de l'association d'un code particulier à des groupes sociaux, la signification d'un élément du code est déterminée par la nature du groupe qui utilise ce mot.

Pour un usage personnel

Chapitre 03 : Composantes de la communication

On distingue 8 composants principaux dans un processus de communication. Ils sont tous actifs en même temps et sont très importants puisqu'ils influencent le résultat de la communication : l'accord ou le désaccord, le conflit ou la compréhension mutuelle, la coopération ou le malentendu.



Ce modèle montre clairement comment ces différents composants marchent. Ils forment un système, un processus dynamique et changeant, et ils s'influencent entre eux.

I- Environnement

Il s'agit de l'environnement physique et psychologique dans lequel le processus de communication a lieu.

D'abord c'est l'endroit dans lequel les personnes qui communiquent se trouvent. Chaque aspect de cet endroit peut affecter la communication la taille de la pièce, la lumière et les couleurs, les odeurs, le degré de la propreté, l'absence ou la présence d'autres gens...

Nous ne communiquons pas de la même façon dans une chambre aux fauteuils confortables éclairée par des bougies, et dans une salle de conférence remplie de monde.

Quant à l'environnement psychologique, il inclue aussi les sentiments, l'attitude, l'humeur et les perceptions subjectives des interlocuteurs, ainsi que leurs relations entre eux.

II-Contexte

Le contexte signifie la situation, les circonstances dans lesquelles la communication a lieu. On ne dit pas les mêmes choses de la même façon dans les contextes différents. Et bien sûr, le contexte et l'environnement s'influencent mutuellement.

III-Source (émetteur)

La source (ou l'émetteur) est la personne qui crée le message.

La source détermine ce qui va être communiqué, le transforme en message, choisit le canal via lequel ce message sera transmis, et transmet le message.

Puisque la communication est un processus interactif, en général il y a plusieurs participants. Alors, il y a aussi plusieurs sources.

IV-Message

Un message est un stimulus produit par la source qui va affecter le récepteur.

Il peut être volontaire ou involontaire ; contenir des mots, des mouvements, des expressions, des sons, etc.

Chaque message est unique, car il n'est jamais possible de reproduire exactement tous les éléments qui se produisent en même temps.

L'environnement, le contexte, les sentiments, l'humeur du récepteur changent constamment, ce qui fait que les mêmes mots et intonations vont toujours être perçus différemment.

V-Canal

Un canal est la voie que la source choisit pour transmettre son message.

Cela peut être des mots écrits ou prononcés, des gestes, des odeurs, des images, des sons, etc.

Souvent l'impact produit par un message est différent en fonction du canal qui a été choisi pour le transmettre.

VI-Interférences

Les interférences sont tous les facteurs qui changent la signification prévue d'un message. Les interférences peuvent venir de l'intérieur aussi bien de l'extérieur. Les interférences extérieures viennent de l'environnement. Cela peut être un bruit soudain, l'apparition d'une personne ou tout autre facteur qui distrait. Les interférences internes sont souvent plus subjectives. Ce sont des facteurs distrayants qui proviennent du récepteur-même, comme, par exemple, les pensées et les préoccupations qui perturbent l'attention du récepteur.

Cela peut être la perception subjective d'un élément du message par le récepteur : par exemple, quelqu'un peut penser que le fait que la source parle fort signifie l'agressivité et interpréter le message sous cet angle.

VII-Récepteur

Le récepteur est la personne qui reçoit le message. Cette personne analyse et interprète le message pour comprendre sa signification.

VIII-Résultat / réaction (feedback)

Il s'agit ici de la réponse au message que le récepteur renvoie à la source.

Ce résultat ou cette réaction permet à la source de voir si son message a été compris comme prévu.

Dans certaines situations, le résultat/réaction n'est pas donné ouvertement. Cependant, sa présence permet de corriger ce qui a été malentendu et en même temps d'améliorer le message.

Ce composant fait vraiment de la communication un processus partagé, une interaction.



L'IMPORTANCE DU CONTEXTE SUR LA COMMUNICATION

La construction du sens se fait à travers une situation de communication. Une situation est composée de plusieurs contextes.

1. Le contexte spatio-temporel

Le contexte n'est plus considéré comme un simple cadre d'interaction entre des individus mais comme l'ensemble des cadres qui constituent une situation de communication.

a. Le contexte spatial

Le contexte est en premier lieu le cadre dans lequel a lieu la communication. Il comprend le lieu, le décor dans lequel se déroule l'échange.

Par exemple, un bureau représente un territoire et, comme tout territoire, il comprend une frontière, possède un espace privé et un espace public.

L'espace est aussi la distance qui sépare deux individus en situation de communication. Cet espace personnel est délimité ; sa taille varie selon les individus, leur personnalité et les habitudes culturelles.

Edward Twitchell Hall, sociologue américain du 20^e siècle, a établi quatre types de distance :

- l'espace intime (0 à 45 cm) : il est réservé aux personnes très proches
- l'espace personnel (45 cm à 1,20 m) : c'est la distance à respecter en société ;
- l'espace social (1,20 m à 3,50m) : il est réservé à deux individus qui se connaissent peu ou pas du tout ;
- l'espace public (plus de 3,50m) : l'interlocuteur est face à un groupe ou à une assistance.

La distance de confort correspond à l'espacement avec lequel nous sommes à l'aise pour communiquer avec notre interlocuteur.

b. Le contexte temporel

Il correspond au temps, à la durée impartie à l'échange. Le temps influence la communication car il varie suivant l'intérêt que l'on porte à notre interlocuteur.

La notion de temps varie d'une culture à l'autre. Par exemple, pour les Nord-américains, la ponctualité est une valeur primordiale.

Pour certains méditerranéens, ce n'est pas le cas et un retard dans certaines circonstances peut montrer le fort intérêt que l'on porte à la personne.

2 Les contextes relationnels et normatifs

- Le contexte relationnel prend en compte les affinités ou les non-affinités existantes au moment de la situation de communication. Il modifiera en fonction le sens des communications.

Par exemple si un ami vous dit : « Je n'aime pas tes baskets » cela ne prendra pas le même sens que si c'est une personne que vous n'appréciez pas qui vous le dit.

- Le contexte normatif est un élément important car il impose des règles inconscientes respectées par un groupe.

Par exemple, en France, il serait inconcevable de se rendre au restaurant en chaussons car cela serait une transgression à la norme vestimentaire.

- Le contexte culturel relève de la différence de culture qu'il peut y avoir entre deux individus. Par exemple, dans notre culture, le sourire manifeste une attitude d'écoute et de relation positive alors qu'au Japon il exprime l'embarras.

Le statut est une position sociale particulière reconnue par l'ensemble des membres du groupe. On parle de symétrie si les rapports entre les acteurs sont basés sur l'égalité et d'asymétrie s'ils ne sont pas basés sur l'égalité.

La relation est alors :

- hiérarchique si l'un d'eux assume une position « haute » et l'autre une position « basse » ;
- complémentaire si les échanges sont basés sur la différence des interlocuteurs et que ceux-ci nouent une relation complémentaire (vendeur/client, hôte/invité).

Le contexte est défini comme le cadre dans lequel s'élabore la construction du sens. Il est porteur de représentations, de normes, de règles, de modèles et de rituels. Pour bien comprendre l'importance du contexte, il faut, d'une part, observer un cadre précis de communication et, d'autre part, prendre en compte les notions de distance et de temps mais aussi sociales (contextes relationnel, normatif, culturel et statutaires).

Chapitre 04 : Concepts de base et Préparation d'une négociation

I - Concepts de base relatifs à la négociation

**Positions*

Les positions sont « ce » que les négociateurs veulent obtenir (le « quoi »). Il s'agit en fait de solutions proposées par les négociateurs. Les positions se fondent sur les intérêts des parties. Habituellement, les intérêts ne sont pas divulgués, du moins pas dans les négociations où il y a des intérêts concurrents. Dans la plupart des négociations, les gens adoptent un éventail de positions, puis laissent tomber certaines positions. Derrière chaque position il y a de nombreux intérêts.

**Intérêts*

Les intérêts sont « la raison » pour laquelle les négociateurs adoptent les positions qu'ils adoptent (le « pourquoi »). Il y a des intérêts derrière les positions adoptées par les négociateurs. Les intérêts représentent les besoins de base qu'il faut satisfaire. L'argent et le prix ne sont pas des intérêts en soi. L'argent représente le pouvoir d'achat, la capacité d'acquiescer d'autres besoins, un statut ou le pouvoir en soi. Pour comprendre la négociation « gagnant-gagnant », il est essentiel de comprendre quels sont les intérêts. Dans de nombreuses négociations, les intérêts ne sont jamais explicitement discutés. En fait, les intérêts sont habituellement tenus secrets. Pour une bonne négociation « gagnant-gagnant », il faut trouver une façon de divulguer les intérêts sans laisser l'autre partie profiter de vous.

** Meilleure solution de rechange (MSR)*

La MSR représente le meilleur résultat que le négociateur pourrait obtenir ailleurs s'il n'arrive pas à conclure une entente avec l'autre partie. En d'autres mots, la MSR est l'autre possibilité (la solution de rechange) sur laquelle se rabattra le négociateur s'il doit mettre fin à la négociation. Si la négociation a pour but de conclure un marché, la MSR est de mettre fin à la négociation et de négocier avec une autre partie qui peut offrir un meilleur marché. Cependant, si la négociation se rapporte à une action en justice, la MSR est de porter l'affaire devant les tribunaux.

**Résultat essentiel*

Le résultat essentiel ou le prix minimal est le point où (la position) le négociateur décidera de mettre fin à la négociation. Du point de vue de l'acheteur, c'est le prix maximal que l'acheteur est prêt à payer pour les biens et services. Du point de vue du vendeur, c'est le prix minimum auquel le vendeur est prêt à vendre les biens et services. Le résultat essentiel est également connu sous le nom de « prix minimum ».

Si le négociateur n'arrive pas à obtenir le résultat essentiel recherché, il votera avec ses pieds et mettra fin à la négociation.

**Marge d'entente*

La marge d'entente est la différence entre le résultat essentiel recherché par chacune des parties. S'il n'y a pas de chevauchement dans le résultat essentiel recherché par chacune des parties, il ne sera pas possible d'en arriver à une entente.

II-Accepter 3 principes de base et 5 valeurs fondamentales

Les principes

*Une solution coopérative est meilleure qu'une solution autoritaire

Négocier c'est :

- chercher ensemble une solution qui convient à chacun ;
- participer chacun à la décision et préserver au mieux les intérêts mutuels ;
- tourner le dos à un accord unilatéral source de mauvaises relations ultérieures.

*Une solution négociée engage la confiance

Plus on construit ensemble, plus on développe la confiance, mieux on aboutit à un accord gagnant/gagnant.

*Un bon accord est une source de profit mutuel

Les valeurs

*Rechercher une compréhension mutuelle.

*Produire ensemble une solution.

*Expérimenter de nouvelles pistes.

*Accorder le droit à l'erreur.

*Postuler la confiance.

III-Préparer son dossier

S'imprégner du dossier

*Lire les notes et les documents relatifs au dossier.

*Rechercher des informations.

*S'informer du contexte.

Évaluer les rapports de force

*La dimension statutaire, hiérarchique ou réglementaire.

*La puissance (économique, physique...).

*Le temps (l'urgence est pénalisante).

*L'expertise (le degré de maîtrise technique du dossier).

*L'ascendant (le niveau de conviction, d'engagement et de combativité des protagonistes).

- *L'existence de contentieux (affaires antérieures non réglées).
- *Les enjeux (l'importance de ce que l'on peut accepter de perdre ou de gagner).
- *Les moyens de pression et/ou la capacité de nuisance dont disposent les protagonistes.
- *Le degré de volonté d'aboutir.
- *La qualité de préparation des protagonistes (y compris les conditions matérielles).

IV- Définir ses objectifs

Fixer ses limites

*Positionner l'objectif

C'est ce que l'on estime pouvoir obtenir avec un bon niveau d'exigence, ce qui conviendrait en tous points (prix, délai, caractéristiques techniques...).

*Déterminer le « dernier prix » (seuil minimum ou maximum)

C'est le niveau extrême au-delà duquel on refuse d'aller.

*Envisager un seuil de satisfaction

C'est le niveau intermédiaire entre l'objectif et le dernier prix dont on pourra, tout de même, être satisfait.

*Fixer la « première offre » (proposition de départ élevée ou très basse)

C'est « mettre la barre » très haut pour protéger l'objectif et tenter de « faire un coup ».

L'écart entre la première offre et l'objectif permet de faire des concessions : c'est la marge de manœuvre.

*Imaginer une hypothèse de repli

Si un accord ne peut être trouvé, c'est modifier un élément de la donne de départ pour ouvrir de nouvelles possibilités de convergence.

C'est également se donner un temps de réflexion pour prendre du recul.

Les concessions

*Ne jamais se presser pour faire des concessions

« Mieux vaut tard que jamais »

Il faut que l'interlocuteur se batte pour l'obtenir : elle n'en aura que plus de valeur à ses yeux.

La pire approche possible consiste à inclure des concessions dans sa première offre.

*Les concessions gratuites

Les meilleures concessions sont celles qui ne coûtent pas mais qui ont de la valeur aux yeux de l'interlocuteur. Les concessions gratuites se négocient tout autant que les autres et doivent entraîner des contreparties. Ex. : Accepter, dans la cadre d'un achat de bateau, d'en conserver son nom (nom d'un proche du vendeur).

*Être certain qu'un effort consenti par l'interlocuteur est bien une concession. Ex. : Si un vendeur exige 1 500 000 FCFA pour un véhicule qui en vaut 1 200 000, faut-il considérer qu'il fasse une concession s'il baisse son prix à 1 350 000 F CFA ?

*Négociateur ne veut pas dire « couper la poire en 2 »

Un acheteur propose :

- entre 5 000 et 10 000 F CFA ... traduisez ... : 10 000 F CFA
- de 1 500 à 2000 F CFA ... traduisez ... : 2 000 F CFA
- autour de 3000 F CFA traduisez ... : 3 500 F CFA

V- EXERCICE : un premier entraînement : mises en situation avec debriefing

Travail en 4 sous-groupes (vendeurs/acquéreurs séparés)

Achat-vente d'un appartement/d'un véhicule d'occasion

OBJET DE LA TRANSACTION :

1- OBJECTIF :

2- SEUIL MINI OU MAXI (DERNIER PRIX) :

3- SEUIL DE SATISFACTION :

4- SEUIL DE DÉPART (PREMIÈRE OFFRE) :

5- HYPOTHÈSES DE REPLI :

STRATÉGIE À METTRE EN OEUVRE :

VI- Construire son argumentation

Atout essentiel qui permet de :

- défendre son point de vue ;
- réfléchir aux objections éventuelles ;
- préparer des preuves (des faits).

Le triptyque FAIT-OPINION-SENTIMENT

***FAIT**

- Une information, des chiffres = Un fait est toujours objectif (Domaine du rationnel)

***OPINION**

- Un avis, un point de vue = Une opinion est parfois objective

***SENTIMENT**

- Approche affective d'une perception = Un sentiment est rarement objectif (Domaine de l'irrationnel)

Exemple : la négociation du salaire

UN FAIT : « Les objectifs fixés ont été dépassés de 15, 18 et 20% ces 3 dernières années ».

UNE OPINION : « En toute objectivité, mon système de rémunération doit tenir compte de ces résultats ».

UN SENTIMENT : « Une valorisation de mon salaire constituerait, en effet, une reconnaissance de mon implication dans l'entreprise... ».

Pour un usage personnel

Chapitre 05 : mener une négociation

I- Le processus de négociation : les 3 c

CONSULTATION

***Prise de contact/présentation**

Les négociateurs présentent, échangent des informations sur eux-mêmes et/ou leurs entreprises. En règle générale, il faut avoir à faire directement avec le **décideur**.

Sinon, si l'interlocuteur doit obtenir l'accord de son associé, son patron, ses actionnaires, est-ce ou non une simple formalité ?

CONFRONTATION

***Proposition/prise de position**

Chacun se positionne et exprime son point de vue.

***Discussion/recherche de solutions**

On essaie de trouver une zone d'accord pour tracer les grandes lignes d'un accord définitif.

***Crise/impasse**

Les négociateurs passent souvent par des crises. Il ne faut pas les redouter : elles font partie du « jeu ».

Mieux vaut les affronter le plus tôt possible, car une négociation qui se passe trop bien :

- n'aborde peut-être pas les vrais problèmes ;
- ou est le fait de négociateurs qui n'ont pas la moindre intention de tenir leurs engagements et de mettre l'accord en œuvre.

CONCRÉTISATION

***Accord**

Un bon accord :

- est clair, ne laisse rien dans l'ombre ;
- prend en compte les intérêts de chaque partie ;
- incite les 2 parties à le respecter, ce qui n'est possible que si elles le trouvent raisonnablement satisfaisant ;
- tient compte des complications éventuelles et prévoit un moyen d'y faire face.

***Rédaction finale et signature**

Même si la loi autorise à forcer l'adversaire à respecter ses engagements, il vaut mieux renégocier si le respect de l'accord initial lui impose des contraintes imprévues et insupportables.

***Décompression**

Discussion à bâtons rompus, rafraîchissements, déjeuner...

II-Réussir les 3 c

LORS DE LA CONSULTATION

- Écoute
- Calme
- Ouverture
- Attention
- Disponibilité

LORS DE LA CONFRONTATION

- Détermination
- Assurance
- Précision
- Vivacité

LORS DE LA CONCRÉTISATION

- Confiance
- Rapprochement
- Mesure
- Coopération

III- L'assertivité

Affirmation mature, sans orgueil ni agressivité, prendre ses responsabilités, faire face.

. Être authentique

. Prendre ses responsabilités :

- défendre ses droits, sans chercher à empiéter sur ceux des autres ;
- savoir protester si nécessaire, sans s'excuser ni se fâcher.

. Avoir avec les autres des relations reposant sur la confiance, plutôt que sur la domination ou le calcul

. Faire admettre son point de vue ou y renoncer par la négociation :

- négocier sur la base d'objectifs précis et explicites ;
- accepter la critique ;
- rechercher des compromis réalistes en cas de désaccord.

. Être ouvert à la communication :

- prendre et conserver l'initiative dans les entretiens ;
- poser des questions : pour dialoguer, faire réagir et participer ;
- utiliser la reformulation : pour donner confiance, renforcer la compréhension réciproque, apaiser ;

- cohérence entre message verbal et expression non verbale
- s'exprimer en termes de FAITS précis, plutôt que par jugements ou généralités.

Les Attitudes non assertives

Attaque attitude agressive	Fuite attitude soumise	Manipulation attitude factice
Critiquer, contredire, juger, s'emporter <u>Conséquences</u> <ul style="list-style-type: none"> - Conflits qui dépassent l'intention initiale - Agressivité des autres en retour, isolement 	<ul style="list-style-type: none"> - Se taire, accepter contre son gré - Eviter un affrontement, encaisser les attaques <u>Conséquences</u> <ul style="list-style-type: none"> - Angoisse, accumulation des ressentiments - Dévalorisation de soi 	<ul style="list-style-type: none"> - Flatter, manœuvrer, séduire - Conspirer <u>Conséquences</u> <ul style="list-style-type: none"> - Risque d'accumulation de manœuvres - Perte de crédibilité quand la manipulation est déjouée, désir de revanche des autres

Chapitre 06 : stratégies à mettre en place dans une négociation

I- Qui doit ouvrir le feu ?

Qui doit se découvrir en premier, exposer ses attentes, faire une offre ?

Il y a 3 inconvénients à faire le premier pas :

*il est possible que l'on offre plus ou que l'on propose moins que ce que l'interlocuteur était prêt à accepter ;

*certains négociateurs savent très bien réagir à une position sans révéler la leur ;

*celui qui fait le premier pas est souvent celui qui fera la première concession.

—► Conclusion : le premier qui annonce un chiffre est « mort »

II-Déjouer les pièges

*Prendre garde à la polémique

- rester calme ;

- dénoncer : « Nous n'arriverons à rien en polémiquant. Je vous propose que nous conservions notre calme pour avancer dans notre discussion... » ;

- réexpliquer sa position.

*Résister à un passage en force

- écouter sans interrompre ;

- accuser réception du message : « J'ai bien compris le sens de votre proposition... » ;

- amorcer la parade : « Ceci étant, mon approche est différente de la vôtre... » ;

- développer son (ses) argument(s).

*Démasker la manipulation

- être assertif :

« Où voulez-vous en venir ? » « Que voulez-vous me faire dire ? »

« Qu'est-ce qui vous fait dire cela ? » « D'où tenez-vous cela ? ».

*Contrecarrer la disqualification

- les attaques personnelles ;

- les procès d'intention ou mises en cause ;

- l'ironie et la dérision ;

- les tentatives de déstabilisation...

—► 2 parades possibles

*Sortir du piège avec sourire et sérénité :

« Cela vous arrangerez bien, n'est-ce pas ? Allons, allons, soyons sérieux. Revenons plutôt à notre discussion, si vous le voulez bien... ».

*En rajouter :

« Mais bien sûr, et en plus..... » Cf. le tremblement de terre de Mexico.

III-Exercice

Travaux en 4 sous-groupes

- Identifier un piège possible (polémique/passage en force/manipulation/disqualification)

Traiter l'objection

Objection :

-

1- Phrase de transition :

-

2- Argument(s) :

-

-

-

IV-Les impasses

Certains négociateurs provoquent de fausses impasses (ils font semblant de camper sur leur position) pour faire monter les enchères et obtenir plus.

Les Parades :

*Laisser temporairement de côté le point objet de l'impasse

Passer aux autres points et revenir en fin de négociation au point litigieux.

- Quand on a pu régler 90 % des points d'une négociation, l'envie est grande de franchir la dernière haie : l'obstacle paraît moins insurmontable.

*Utiliser la suspension de séance

Une impasse naît souvent :

- de la fatigue ;

- d'une baisse de créativité ;

- du fait que les 2 parties tournent en rond.

Se détendre autour d'un café, d'une boisson, d'un repas...

*Scinder le point à l'origine de l'impasse en 2 ou 3 sous-problèmes

- Afin de les traiter individuellement.

*Faire appel à un médiateur ou un arbitre

- Le médiateur suggère de nouvelles directions possibles mais les négociateurs ont le dernier mot.

- L'arbitre reçoit des négociateurs une délégation pour trancher. Quelle que soit sa décision, elle constitue l'accord final.

V- La notion de pouvoir

Nous sommes en position de force par rapport à un interlocuteur :

- s'il a plus besoin de nous que nous de lui ;
- si nous avons plus d'alternatives ;
- s'il est limité par le temps.

Mais il existe d'autres sources de pouvoir :

- préparation soignée ;
- connaissances, informations ;
- expérience, expertise ;
- aptitudes à la négociation ;
- patience, énergie ;
- charisme, personnalité, confiance en soi, détermination ;
- autorité, rang, statut, réputation.

Mais :

- la notion de pouvoir est subjective ;
- le pouvoir est relatif ;
- il faut user du pouvoir sans abuser.

Chapitre 07 : Conclure une négociation

I-Quand faut-il conclure ?

Seulement si 2 conditions sont remplies :

- 1- l'interlocuteur a davantage intérêt à accepter l'offre qu'à la refuser ;
- 2- l'interlocuteur est persuadé que vous ne lui ferez pas de meilleure offre et ne lui ferez plus aucune concession.

Si l'une de ces conditions n'est pas remplie, il insistera.

Aussi, comment faire comprendre qu'on a vraiment atteint le point de non-retour ?

- > Le plus simple est de dire les choses clairement : il faut bien faire sentir que l'on est sérieux, qu'un accord plus restrictif n'aurait pour vous plus aucun intérêt.
- > Montrer que la discussion est arrivée à son terme :
 - contenter vous de répéter ;
 - n'avancez plus de nouveaux arguments.

II-Le rôle du temps

Le temps joue souvent un rôle essentiel et décisif.

- 1- Le temps est une source de pouvoir ou de faiblesse

Dès que le temps joue contre lui, un négociateur :

- revoit ses objectifs à la baisse ;
- diminue ses exigences ;
- fait davantage de concessions.

- 2- Les ultimatums

Ce sont des contraintes exposées par l'interlocuteur :

- si un partenaire impose d'accepter un accord avant une certaine date ;
- si un collaborateur menace de démissionner s'il n'est pas promu avant la fin de l'année ;
- si un acheteur potentiel exige que son offre soit acceptée avant jeudi 17 heures.

—> Est-ce que l'ultimatum est sérieux ou pas ?

Pour le savoir, il suffit simplement d'en demander la raison :

- s'il est logique ou rationnel, l'ultimatum sera expliqué par l'interlocuteur ;
- sinon, il sera arbitraire et la date limite sera élastique ou négociable.

III-Quelques tactiques utiles

** Les petits pas*

- Ne faites pas toutes vos demandes en même temps.
- Procédez pas à pas, par étape en faisant plusieurs petites demandes.

Exemple : Un acheteur souhaite parler prix, remise, délais de paiement, service après-vente...

- Si le vendeur sait qu'il va devoir négocier sur tous ces points, il sera très ferme sur chacun d'eux.

- Si l'on procède par étape et si le vendeur ignore chaque fois qu'il y a autre chose derrière, au bout du compte il aura certainement fait au total plus de concessions.

—►À l'inverse, si un interlocuteur utilise cette méthode des « petits pas », faites-le parler sur toutes ses intentions.

- Ne commencez pas à discuter une exigence avant d'être sûr que l'interlocuteur a bien formulé toutes ses demandes.

** La surenchère de dernière minute*

Pratique déloyale et indéfendable mais courante.

Exemple : Achat d'un véhicule d'occasion - Accord sur un prix - Le jour de la vente, le vendeur exige un prix supérieur.

—►Ne pas se laisser piéger

- Rester ferme

- Ne pas renégocier

** Le bon et le méchant*

On négocie à 2 (le bon et le méchant). Le méchant demeure inflexible, mais le bon s'attire la sympathie de l'interlocuteur.

—►Le méchant peut être fictif :

- le patron, l'associé ou les actionnaires ;

- le budget ou la politique de l'entreprise.

** C'est à prendre ou à laisser*

Si l'interlocuteur utilise cette tactique, vérifiez son sérieux.

Le meilleur moyen consiste à ignorer l'ultimatum :

- continuez à négocier comme si vous n'aviez pas entendu ou compris le message ;

- ou bien, changez de sujet. Quand la discussion reviendra sur le sujet, il se sera passé tant de choses que l'interlocuteur aura oublié ou changé d'avis sur son « C'est à prendre ou à laisser » ;

- on prendra bien soin de laisser toujours à l'interlocuteur la possibilité de reculer sans perdre la face.

IV-Mise en situation

Travaux en sous-groupes

Constitution de 2 équipes : comité de direction/syndicat.

Objet de la négociation :

La direction locale de la « TELECOM BANQUE » a décidé de modifier les horaires de travail :

- pour apporter à la clientèle une plus grande amplitude d'ouverture de ses agences ;
- pour réaliser des gains de productivité par une utilisation intensive de l'outil informatique.

À compter du trimestre prochain, les agences seront accessibles au public 6 jours sur 7 du lundi au samedi inclus par rotation du personnel (au lieu du mardi au samedi).

Personnel concerné : 150 personnes (10 agences x 15 collaborateurs)

Salaire moyen net : 250 000 F CFA mensuels

Gains de productivités estimés : 50 000 F CFA /mois (estimation réalisée par un cabinet d'experts indépendant)

Une négociation doit, sur ces bases, être menée entre Direction et Représentants du personnel.

- Pour la Direction, contrepartie à négocier : une prime mensuelle de productivité en % des gains réalisés,
- Pour les Syndicats, contrepartie à négocier : une participation aux gains de productivité en %.

1- Mise en situation

2- Discussion et échanges

V-Feuille de route

OBJET DE LA NÉGOCIATION :

3- OBJECTIF :

4- SEUIL MINI OU MAXI (DERNIER PRIX) :

3- SEUIL DE SATISFACTION :

4- SEUIL DE DÉPART (PREMIÈRE OFFRE) :

5- HYPOTHÈSES DE REPLI :

STRATÉGIE À METTRE EN OEUVRE :

VI- Les 15 principes de base de la négociation

- 1- ne pas confondre le fond et la forme ;
- 2- se préparer de façon complète et systématique ;
- 3- s'adapter à chaque négociation ;
- 4- ne jamais considérer que négocier c'est couper la poire en deux ;
- 5- s'accorder le temps nécessaire pour négocier ;
- 6- ne pas faire de concessions trop facilement ;
- 7- laisser toujours l'interlocuteur faire la première offre ;
- 8- ne jamais oublier que le pouvoir est relatif ;
- 9- ne jamais penser que l'interlocuteur connaît nos faiblesses ;
- 10- ne jamais réagir à une proposition avant même qu'elle n'ait été complètement exposée ;
- 11- ne jamais se concentrer seulement sur ses propres attentes ;
- 12- ne jamais croire l'interlocuteur sur parole lorsqu'il dit que « c'est prendre ou à laisser » ;
- 13- ne jamais se laisser entraîner dans une négociation si l'on n'est pas prêt ;
- 14- identifier dès le début de la négociation si l'interlocuteur a le pouvoir de signer un accord ;
- 15- ne jamais oublier que le bon négociateur doit certes obtenir de bons accords, mais aussi savoir éviter les mauvais.

Chapitre 08 : Types et styles de négociations

**Types de négociation*

Sans le réaliser nécessairement, nous négocions tous les jours dans diverses situations. Toute décision peut nécessiter une négociation. Quel film irons-nous voir ? À quel restaurant irons-nous manger ? On ne négocie pas l'achat d'une voiture comme on va à l'épicerie. À l'épicerie, on prend un article sur l'étagère, on le met dans le panier, puis on paie le prix indiqué à la caisse. Il n'y a pas de négociation. Cependant, lorsqu'on achète une chaîne stéréo ou une télévision, on pourrait négocier le prix ou ce qui est compris (p. ex. la garantie, la livraison, l'installation). Dans le même ordre d'idées, l'obtention d'un emploi et la détermination du salaire et des conditions d'emploi nécessitent souvent une négociation. Ces situations ne comportent pas le même genre de négociation que si l'on achetait une entreprise ou une propriété de quelques millions de dollars. Plus les enjeux sont grands dans une négociation, plus il faut réfléchir au processus de négociation et s'y préparer.

I - La négociation distributive

On donne parfois le nom de « négociation fondée sur les positions » ou de « négociation intransigeante » à la négociation distributive. L'approche adoptée dans ce type de négociation ressemble au marchandage dans un marché public. Selon la stratégie de la négociation distributive, les parties adoptent souvent des positions extrêmes en sachant bien qu'elles ne seront pas acceptées, puis elles utilisent une combinaison de ruses, de feintes et de stratégies de la corde raide pour céder le moins possible avant de conclure une entente. C'est une négociation de type « gagnant-perdant » où chaque négociateur tente de gagner tout ce qu'il peut.

Habituellement, les parties ne négocient que sur un seul enjeu et ce qu'une partie gagne est perdu pour l'autre. Bien que les objectifs des parties soient directement en conflit, le négociateur peut adopter un style de négociation compétitif ou coopératif dans une situation de négociation distributive.

Caractéristiques d'une stratégie de négociation distributive

Une stratégie de négociation distributive est généralement appropriée dans les cas suivants :

- Les parties ne se connaissent pas très bien.
- Il est peu probable que les parties travaillent ensemble à l'avenir.
- Les négociations portent sur un nombre limité de points ou d'enjeux (p. ex. prix seulement).

Tactiques et techniques de négociation

- Fixer des limites dès le début de la négociation : Selon cette tactique, le négociateur fixe ou centre la discussion sur un point en particulier, que ce soit un chiffre, une échelle ou un enjeu. Cette tactique exige d'être la première partie à faire une offre et que l'offre se situe au-delà ou

à la limite des offres crédibles ou raisonnables dans les circonstances. Ce faisant, le négociateur fixe une marge de négociation apparente autour de cette première offre et cela est habituellement à son avantage.

- **Feindre** : Selon cette tactique, le négociateur induit l'autre partie en erreur en ne révélant pas ses vrais intérêts ou objectifs et en mettant l'accent sur des objectifs ou des intérêts qui ne sont pas réellement importants pour le négociateur. Il renonce ensuite à ces intérêts ou objectifs afin d'obtenir des concessions de l'autre partie sur les points qui sont réellement importants pour lui. De telles feintes permettent au négociateur de dissimuler le résultat final qu'il souhaite réellement obtenir ainsi que ses vrais intérêts.

- **Faire des concessions trompeuses** : Dans une négociation, les négociateurs font souvent des concessions de moins en moins grandes au fur et à mesure que les négociations approchent du résultat final recherché. En sachant cela, un négociateur peut induire l'autre partie en erreur en faisant des concessions qui convergent vers un point supérieur au résultat final recherché. L'autre partie pourrait interpréter erronément le comportement du négociateur et croire que ce dernier a atteint le résultat final qu'il souhaitait obtenir et donc accepter de conclure une entente afin d'éviter de perdre le marché.

- **Diviser la différence** : Lorsque les parties en sont à une impasse, une solution possible est de diviser la différence (se rencontrer au milieu). Par exemple, s'il y a des offres de 600 000 F CFA et de 1 000 000 F CFA sur la table, le compromis serait de s'entendre sur 800 000 F CFA. Cette technique donne « l'impression » que l'entente était équitable.

- **Ultimatum** (p. ex. à prendre ou à laisser) : Cela se produit lorsqu'une partie prétend soumettre sa dernière offre. L'autre partie doit accepter l'offre, sinon les négociations prendront fin. En réalité, rien n'empêche l'une ou l'autre des parties de faire une autre offre plus tard.

- **Se retirer de la table des négociations** : Il s'agit d'une tactique classique dans les bazars et les marchés.

Si vous n'arrivez pas à obtenir le prix que vous voulez, vous pourriez feindre de vous éloigner et voir si cela motive l'autre partie à vous faire une meilleure offre. Il s'agit d'un bluff. Pour que cette tactique fonctionne adéquatement, vous devez réellement être prêt(e) à laisser tomber et à vous rabattre sur votre MSR.

- « Vous devrez faire une meilleure offre que ça » : Si vous dites à l'autre partie : « Vous devrez faire une meilleure offre que ça », souvent, elle vous fera une meilleure offre. Certaines personnes soutiennent qu'elles ne tiennent jamais compte de la première offre. Elles demandent simplement une meilleure offre, peu importe la première offre. Elles présument que la personne qui a fait l'offre a fait une demande excessive.

C'est une technique particulièrement utile lorsque l'autre partie fait la première offre, ce qui la force à recentrer les négociations sur un point plus près du résultat que vous recherchez.

II - La négociation intégrative

On donne parfois le nom de « négociation fondée sur les intérêts » ou de « négociation à gains mutuels » à la négociation intégrative. Il s'agit d'un ensemble de techniques qui visent à améliorer la qualité et la probabilité d'en arriver à une entente « gagnant-gagnant » avec les parties qui travaillent ensemble pour augmenter le nombre de ressources afin de maximiser les gains mutuels. Alors que la négociation distributive présume qu'il n'y a qu'une quantité fixe (c.-à-d. un « gâteau d'une grosseur fixe ») à diviser entre les parties, la négociation intégrative tente souvent de créer de la valeur pendant la négociation (c.-à-d. « agrandir le gâteau »). La négociation intégrative exige souvent qu'il y ait deux enjeux ou plus afin qu'on puisse faire des échanges. La théorie est que les parties ont souvent différents intérêts sous-jacents qui peuvent être intégrés ou réconciliés afin de créer des gains mutuels qui améliorent la situation des deux parties. Un négociateur peut adopter un style de négociation compétitif ou coopératif dans une situation de négociation intégrative.

Caractéristiques d'une stratégie de négociation intégrative

Une stratégie de négociation intégrative est appropriée dans les cas suivants :

- Les parties se connaissent.
- Les parties devront probablement interagir de nouveau à l'avenir.

Tactiques et techniques de négociation

- Mettre l'accent sur les intérêts et non sur les positions : Les « positions » représentent ce que veulent les négociateurs (le « quoi ») ; les intérêts sont la raison pour laquelle ils adoptent certaines positions (le « pourquoi »). Une partie découvre les intérêts de la partie adverse en posant des questions et en se mettant à la place de l'autre partie. C'est une occasion de trouver des solutions qui répondent aux intérêts sous-jacents.

Bien que les négociateurs qui tentent de trouver des solutions soient parfois prêts à divulguer leurs intérêts, n'oubliez pas que les négociateurs qui participent à une négociation compétitive essaieront de découvrir quels sont vos intérêts sans nécessairement révéler leurs propres intérêts afin d'avoir un avantage.

- Agrandir le gâteau (c.-à-d. créer de la valeur) : S'il est parfois possible de faire du remue-ménage et d'augmenter les ressources qui peuvent être négociées. Si l'on augmente les ressources, alors les deux parties pourraient peut-être obtenir ce qu'elles veulent toutes les deux, ou à tout le moins trouver une solution de rechange suffisamment satisfaisante. Par exemple,

un marchand de téléphones cellulaires ne serait peut-être pas prêt à réduire le prix du forfait, mais pourrait inclure la messagerie vocale et l'afficheur dans le forfait pour le même prix.

- Échange ouvert de renseignements : Cela se rapporte à la divulgation volontaire et franche de renseignements pour aider l'autre partie à comprendre vos intérêts sous-jacents, vos objectifs et vos priorités. Parfois, une chose considérée comme cruciale pour l'une des parties n'est qu'un compromis mineur pour l'autre, et vice versa.
- Marchandage : S'il y a deux enjeux ou plus en litige, les négociateurs pourraient faire une série d'échanges.

L'une des parties obtient sa priorité principale sur le premier enjeu et l'autre partie obtient sa priorité principale sur le deuxième enjeu..

- Critères objectifs : Au lieu de permettre que la négociation soit déterminée par un concours de pouvoir ou un rapport de forces, les négociateurs peuvent sélectionner un ou plusieurs critères objectifs sur lesquels ils se fonderont pour conclure une entente « équitable » (p. ex. valeur marchande).

**Styles de négociation*

Un négociateur peut adopter un style de négociation compétitif ou coopératif tant dans une situation de négociation distributive qu'intégrative.

I - Style de négociation compétitif

Les négociateurs qui adoptent un style compétitif veulent « battre » leurs adversaires. Ils font des demandes élevées, des menaces et peu de concessions. Ils tentent généralement d'ébranler la confiance de leurs adversaires et cherchent à obtenir le maximum.

II - Style de négociation coopératif

Les négociateurs coopératifs veulent changer la nature des négociations et « travailler avec » leurs homologues pour rendre le processus plus coopératif. Au lieu de passer de position à contre-position à des compromis, les négociateurs tentent de déterminer quels sont leurs intérêts avant de proposer des solutions. Ils font de premières offres raisonnables, font montre de bonne foi et amorcent l'échange de concessions mutuelles.

Une fois que les intérêts sont déterminés, les négociateurs développent conjointement un grand éventail de solutions possibles, puis sélectionnent la meilleure. Les négociateurs coopératifs cherchent à conclure une entente équitable et juste..

EXERCICE : scénarios de négociation

Pour chacun des scénarios suivants, déterminez quelle serait la stratégie de négociation la plus appropriée (c.-à-d. distributive ou intégrative) ainsi que deux tactiques de négociation que l'on pourrait utiliser pour chaque scénario. Pour certains scénarios, tant l'approche distributive que l'approche intégrative peuvent être utilisées. Fournissez une courte explication de vos choix dans chaque colonne.

SCÉNARIO	STRATÉGIE DE NÉGOCIATION	STYLE DE NÉGOCIATION	TACTIQUES DE NÉGOCIATION
1. Achat d'un souvenir auprès d'un marchand ambulant pendant vos vacances			
2. Un couple qui essaie de décider quel film voir au cinéma : l'un des deux veut voir un film d'action alors que l'autre veut voir une comédie romantique			
3. Un consommateur qui visite un concessionnaire automobile pour acheter une nouvelle voiture			
4. Un couple marié qui tente de décider où passer leurs deux semaines de vacances : l'un des deux veut aller dans les montagnes, l'autre veut aller au bord de la mer			
5. Une propriétaire d'une entreprise de location de voitures qui visite un concessionnaire automobile pour acheter de nouvelles voitures			
6. Deux collectivités rurales qui négocient l'utilisation du seul puits d'eau local.			

7. Une entreprise qui doit réduire ses effectifs et procéder à des mises à pied, mais doit déterminer combien de personnes mettre à pied dans chaque division			
8. Une personne qui doit louer un nouvel appartement			
9. De nouveaux parents qui essaient de décider lequel des deux nourrira le bébé pendant la nuit			
10. Un marchand de tapis ivoirien qui souhaite acheter des tapis auprès d'un fournisseur en Turquie			

CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous pensons que tout le monde a pratiqué la négociation au moins une fois dans sa vie, donc possède une réponse intuitive à la question de la négociation. Elle s'apparente à une espèce de « réaction chimique dont les résultats dépendent d'une multitude d'ingrédients : la liberté, la rationalité, l'information, la personnalité, le pouvoir, l'équité, le hasard, la prouesse, la menace. Les définitions que nous venons de voir renseignent sur leurs degrés d'entrechoquement, toutes plus au moins satisfaisantes les unes des autres. On peut dire en définitive que la négociation apparaît comme un processus décisionnel inscrit dans un champ de force dont l'essence et la dynamique sont formés pas cinq éléments qui se résument dans le sigle OCEAN :

- elle concerne en effet un **O**bj
- celui-ci s'inscrit dans un **C**ontexte
- il porte sur des **E**njeux
- disputés dans le cadre d'une **A**symétrie de pouvoirs
- par des éléments appelés **N**égociateurs.

En négociation, la bonne communication est déterminante, car elle constitue le support qui permet de véhiculer les échanges de messages qui en forment le processus. La communication est un tout qui résulte du comportement et du style des personnes en relation.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abric J-C., 1994, *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF.
- Abric J-C., 1999, *Psychologie de la communication*, Paris, Armand Colin.
- Audebert-Lasrochas, P. (1997), *Profession : Négociateur*, Editions d'Organisation.
- Bbot L., (2008), *Le négociateur stratège*, Choiseul, Paris.
- bellenger L., (1984), *La négociation*, Que sais-je 2187, PUF, Paris, 7è édition : 2009.
- Bellenger L., (1994), *Stratégies et tactiques de négociation*, ESF Editeur, Paris.
- Bourke R., Thuderoz C., (2002), *Sociologie de la négociation*, Repères 350, La Découverte, Paris.
- Carabin T., (1997), *Réussir ses négociations*, De Vecchi, Paris.
- Cathelineau M., (1991), *Négociateur gagnant*, Interéditions, Paris.
- Cathelineau M., (2007), *Nous sommes tous des négociateurs*, Collection HEC executive, Pearson Education, Paris.
- Cialdini Robert (1987), *Influence*, Albin Michel, Paris.
- Darmon René Y., (2011), « Les négociations commerciales : proposition d'une typologie », in *Négociations*, 2011/1 n°15, p. 33-46. DOI :10.3917/neg.015.0033
- De Munck J., (2004), *Prendre au sérieux les Négociations*, Editorial du premier numéro, revue Négociations, De Boek université, Bruxelles.
- Dupont C., (1984-94), *La négociation Conduite, théorie, applications*, Dalloz, paris.
- Dupont C., (2000), *La négociation raisonnée ; ce qu'elle est – ce qu'elle n'est pas – ce qu'il faut retenir*, cahier de recherche, LEARN Laboratoire d'Etudes Appliquées et de Recherches sur la Négociation, Ecole Supérieure de Commerce de Lille.
- Dupont C., (2006), *La négociation post-moderne, Bilan des connaissances, acquis et lacunes, perspectives*, Publibook, Sciences humaines et sociales, Paris.
- Dupont C., Audebert P., (1994), *La négociation, Applications et exercices*, Dalloz, Paris.
- Faure G-O., Mermet L., Touzard H., Dupont C., (1998), *La négociation, situations et problématiques*, Nathan, Paris.
- Fisher R., Ury W., (1982), *Comment réussir une négociation*, Seuil, Paris.
- Garby T., (1991), *Sachez négocier 2, les secrets d'un avocat d'affaires*, First, Paris.
- Gérard D., (2007), *Négociez vos achats ! La méthode des 4 P*, De Boek, Le management en pratique, Bruxelles.
- Hindle T., (1998), *Savoir négocier*, Mango pratique 47, Paris.
- Jolibert M., Tixier A., (1988), *La négociation commerciale, Connaissance du problème*, ESF, Paris.

- Kutty Olgierd (2008), *La naissance de la négociation (1933-1962)*, SociologieS, mis en ligne le 28 octobre 2008, URL : <http://sociologies.revues.org/index2483.html>.
- Launay R., (1987), *La négociation, Connaissance du problème*, ESF, Paris.
- Moscovici S., 1984, *Psychologie sociale*, Paris, PUF.
- O'Neill (M), Gosselin (P) & Boyer(M), La santé politique /Petit manuel d'analyse et d'intervention politique dans le domaine de la santé, in *Les monographies du Centre québécois collaborateur de l'Organisation Mondiale de la Santé pour le développement des Villes et Villages en santé*, Organisation Mondiale de la Santé - Organisation Panaméricaine de la Santé, mai 1997.
- Ringer R. J., (1987), *Réussir par l'intimidation*, First, Paris.
- Rojot J., (1994), *La négociation*, Vuibert, Paris.
- Rouquette M-L., 1975, *Les rumeurs*, Paris, PUF, Coll.SuP.