

# Dire ou ne pas dire: l'art de la négociation

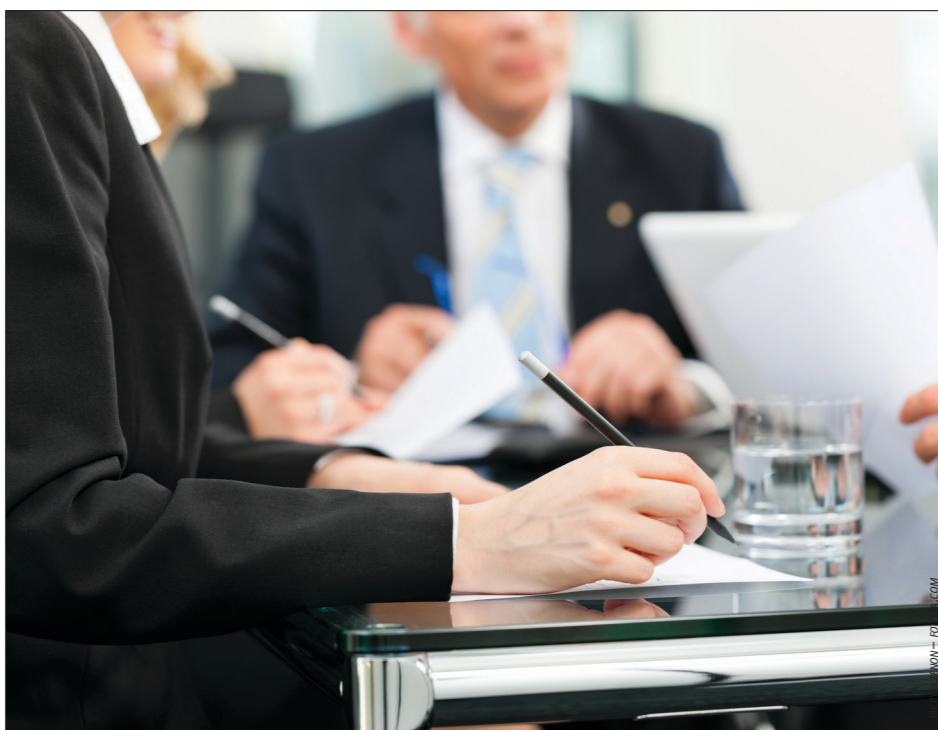
CÉLINE TAIS  
Directrice de la société pi-lot,  
cabinet de conseil en achats et négociations

L'un des paramètres essentiels pour la réussite d'une négociation réside notamment dans une gestion fine et opportune de la diffusion de l'information. A quel moment convient-il de partager nos intérêts, nos difficultés et nos perceptions avec notre interlocuteur? Est-il recommandé de le faire ou, au contraire, risquons-nous une terrible déconvenue en confiant ces éléments-clés à la personne qui nous fait face? Un nombre considérable d'informations sont parfois dévoilées à travers un regard (trop) satisfait, un sourire incontrôlé ou par une simple hésitation dans la formulation d'une réponse.

La négociation permet de comparer les préoccupations de partenaires politiques, commerciaux, de vie ou situationnels. C'est donc en fonction de l'importance du lien entre les parties et selon la durée escomptée de leur relation qu'on définit l'information réellement sensible, celle qu'il convient de verrouiller. Cette dernière reste rare et correspond à des données qui rendraient intenable la position d'un des protagonistes de la discussion. En affaires, il convient donc – au-delà du fait de «dire ou ne pas dire» – de se préparer convenablement et de porter une attention soignée à quelques situations particulières.

## PETIT TOUR D'HORIZON DES SECRETS... DE POLICHINELLE

Prenons par exemple les salles de réunions dans lesquelles on nous demande parfois de nous asseoir en attendant nos interlocuteurs. Elles disposent de *flipcharts* aux lectures souvent fort intéressantes, regorgeant de données cruciales! Le vin accompagnant les repas d'affaires représente aussi un atout. Il délie certaines langues pourtant faites du bois le plus résistant. Autre illustration de la diffusion involontaire d'informa-



Savoir diffuser finement et avec discernement les informations: voilà tout l'art de la négociation.

tions sensibles liées, elle, à l'autosatisfaction post-négociation: un bilan positif après des pourparlers importants peut pousser à partager à haute voix l'enthousiasme et le soulagement par téléphone. L'état de contentement induit par l'issue favorable de la discussion influe physiologiquement sur le corps, de sorte que des conversations pourtant hautement confidentielles se déroulent de manière rugissante au cœur des espaces *business* des aéroports, dans les gares ou même sur le perron des entreprises dans l'attente d'un taxi.

Être en mesure de gérer la diffusion d'une information suppose, de fait, de disposer de cette information. Au risque de bouleverser une idée reçue, une négociation professionnelle n'est que l'aboutissement d'un protocole visant à collecter méthodiquement des éléments objectifs, irréfutables et empiriques. Elle se fonde sur l'établissement de

solides analyses de données. Les tactiques et les techniques de discussion, pourtant tellement plus attractives à enseigner et à mettre en pratique, ne représentent qu'une partie très limitée d'une négociation. Disposer d'informations récoltées au préalable avec soin constitue dès lors un pouvoir qu'il ne faut en aucun cas négliger, quels que soient la taille ou la structure d'une entreprise, ses capacités financières ou son secteur d'activité. Les données trouvées permettent de dresser un constat précis des enjeux et des intérêts des différentes parties prenantes et d'avoir une perception claire du contexte.

## IDENTIFIER LE BON CANAL

Dernier point: la manière de partager de l'information peut, à elle seule, donner une indication claire sur les desseins de l'émetteur d'un message. Il vaut donc par-

# Comment la communication de crise gère l'information

Il existe une règle importante: ne pas mentir. A partir de celle-ci, la communication de crise déploie de nombreuses stratégies pour transmettre les informations indispensables au travail des médias, tout en préservant les intérêts stratégiques de l'entreprise ou de l'organisation qui se trouve au cœur d'un scandale, d'une catastrophe ou d'un plan massif de licenciements. Diverses politiques peuvent alors être suivies pour savoir ce qui doit rester secret et pour combien de temps. Thierry Libaert, professeur en sciences de l'information et de la communication à l'Université de Louvain, recense dans son livre-référence sur *La communication de crise* les différentes possibilités d'action.

D'abord, l'auteur met l'accent sur la nécessaire prise de parole: plus la voix de l'entreprise sera faible, plus celle d'autres interlocuteurs sera forte. Le silence absolu n'amène rien de bon, sinon l'apparition de rumeurs qui germent sur des «on dit» ou «il paraît». Le secret total ne constitue donc pas une bonne solution de communication en temps de crise. «Souvent, les entreprises se réfugient dans le silence, en espérant qu'ainsi les médias accorderont moins d'intérêt à l'affaire. C'est une erreur. Au mieux, ceux-ci compenseront par d'autres discours. Le silence est ressenti comme un affront, interprété négativement; il a souvent pour effet d'amplifier la pression médiatique.» Dès lors que l'organisation se trouve dans l'obligation de s'exprimer, Thierry Libaert indique trois choix de messages possibles, comme autant de dosages de l'information, entre secret total et transparence complète. Le premier message qu'une entreprise peut transmettre vise à reconnaître sa responsabilité. Les informations distillées de manière plus ou moins rapide et large essaient alors de gagner un pari: acquiescer des circonstances atténuantes. Pour réussir, «la stratégie de reconnaissance doit d'abord être ferme et s'accompagner de mesures explicatives». La pédagogie joue ici un rôle-clé. En outre, il ne sert souvent à rien de battre sa coulpe en s'accusant d'être à l'origine d'absolument tout ce qui arrive: une reconnaissance partielle de responsabilité produit dans la plupart des cas de meilleurs résultats. Le capital-image de l'organisation demeure ainsi mieux préservé. Ceci implique de dire certaines choses avec force et d'en exprimer d'autres avec plus de prudence. On élargit le propos ou on dissocie l'entreprise de ses hommes, par exemple. Rien n'est secret, mais

toutes les informations ne se valent pas. On essaie de guider l'écoute et l'attention des journalistes.

Le deuxième message qu'une organisation se trouve susceptible de choisir pour parler aux médias et contrer les effets négatifs d'une crise consiste à privilégier «la pensée latérale». Ici encore, on ne ment pas et on n'entre pas non plus dans les affres du secret total. On se contente de détourner le centre d'intérêt des journalistes. On dit tout... mais pas forcément sur le sujet attendu. On déplace le terrain d'action dans le jeu des questions-réponses. Face à un scandale financier, une entreprise peut alors choisir de parler de ses nouvelles valeurs éthiques. Il s'agit de «passer d'une zone défensive vers un lieu où la communication peut se positiver sur un thème valorisable». Dans la même perspective, le porte-parole qui utilise la rhétorique du complot ne répond pas sur le fond, mais détourne les attaques. La stratégie de l'accusation externe – «Ce n'est pas complètement ma faute, il existe d'autres responsables...» – n'est pas loin de ressembler, elle aussi, à cela.

Le dernier message que Thierry Libaert répertorie comme source de salut pour l'entreprise confrontée à une crise majeure? Le refus. «L'absence de reconnaissance en matière de responsabilité n'équivaut pas au rejet total de communication», explique-t-il. Dans cette optique, la dénégation totale (pour de bonnes raisons), la mention d'un bouc émissaire ou le fait de dire que les choses ont changé (la crise est ainsi reléguée dans une époque révolue) constituent autant de possibilités de discours pour l'organisation. Toutes les stratégies et tous les messages de crises disséqués par Thierry Libaert montrent finalement une chose: il apparaît évident que le bon communicant de crise est aussi un maître dans l'art de manier le secret ou la transparence. G. T.



2010: la plate-forme pétrolière Deepwater Horizon (BP) prend feu, causant onze morts et une immense marée noire dans le Golfe du Mexique. Un exemple de crise mal gérée.

fois la peine de s'interroger sur la voie la plus adéquate pour communiquer tel ou tel renseignement. Négocier par téléphone, par email, en face à face ou en passant par un agent représente une démarche qui influera indubitablement sur le ton, sur la qualité des échanges et sur la relation en découlant. «Les paroles s'envolent, les écrits restent»: l'appel téléphonique permet éventuellement de lâcher quelques confidences

qu'on ne souhaite pas voir inscrites noir sur blanc. Le savoir-faire du négociateur réside donc aussi dans la crédibilité qui émane de lui et dans l'envie qu'il donne à ses interlocuteurs de se livrer à lui. Cette base relationnelle permet ainsi de mener des débats sereins et transparents.

Une négociation profitable pour chacune des parties impliquées ne débute pas à la table «des maîtres du jeu», mais au travers

de chacun des échanges, même les plus anodins. Ces occasions permettent à tous de collecter des éléments-clés grâce à la communication verbale ou non-verbale. Partant, il est évident que nos valeurs personnelles et notre éducation, tout comme nos codes culturels, influent sur la manière d'exercer notre négociation. À chacun de déterminer à quel endroit il souhaite ériger ses barrières. ■

**copytrend®**  
Vos impressions entre de bonnes mains

- impression grand format
- photocopie couleur et noir-blanc
- numérisation
- plastification et reliures

Copytrend SA Lausanne  
Rue Saint-Martin 22  
1000 Lausanne  
021 312 39 72  
ctlausanne@copytrend.ch

Copytrend SA Genève  
Rue Boissonnas 18  
1227 Les Acacias Genève  
022 343 21 50  
ctgeneve@copytrend.ch

service de livraison  
impression  
service digitale  
administration des données  
original  
format  
print  
professionnel  
rapide

**AGENCE IMMOBILIÈRE  
DAUDIN & CIE**

rue du Stand 51 - 1211 Genève 11 - Tél. 022 592 34 11

**GESTION D'IMMEUBLES  
ASSURANCES - PRÊTS HYPOTHÉCAIRES  
TOUS PLACEMENTS IMMOBILIERS**