



OVRM/EVRETT COLLECTION/RUE DES ARCHIVES

RASSEMBLER  
SON ÉQUIPE  
AUTOUR  
D'OBJECTIFS  
COMMUNS

# LE NÉOLEADER OU L'ART DU "WIN-WIN"

On n'impose plus ses décisions à ses collaborateurs comme autrefois. La négociation fait désormais partie de la boîte à outils du manager. **Par Christine Régnier**

Entraîner son équipe dans un nouveau défi, demander à ses collaborateurs un effort supplémentaire, réorganiser un service sans mettre tout le monde à dos... Difficile d'exercer son leadership sans maîtriser les subtilités de la négociation. Julien Pélabère, docteur en sciences de gestion, manager chez AlterNego et auteur de *La Négociation d'influence* (Dunod), l'affirme : « Dans la vie de tous les jours, 80% des décisions sont prises de manière conjointe. L'entreprise évolue dans le

même sens, et la persuasion et la discussion sont désormais devenues des composantes cardinales du leadership. » Difficile en effet de dicter un point de vue quand le travail d'équipe requiert toujours plus d'autonomie de la part de chacun : « Depuis vingt ans, on a assisté au développement du management par projets, explique Lionel Bellenger, maître de conférences à HEC. Dans ce type de management, les rapports hiérarchiques au sein des équipes s'estompent. Une décision n'est plus acceptée uniquement parce qu'elle émane du chef : sa mise en œuvre doit passer par le dialogue. » C'est ce qu'Adrian Borbély, professeur en négociations internationales à l'Iéseg School of Management, appelle le management de



l'écosystème : «Dans les entreprises dites transversales, la production est installée en Pologne, l'informatique à Bangkok, et le marketing à Paris, explique-t-il. A défaut d'un centre unique, seule la concertation permet d'emmener les gens là où on le désire.»

**Management collaboratif.** Autre réalité, sociologique celle-là : l'entrée sur le marché du travail d'une génération, les *millennials*, plus habituée à discuter du bien-fondé d'une décision qu'à l'exécuter en aveugle. «Les Y et Z ne croient pas à la culture du chef, note Adrian Borbély. Ils veulent du sens et il faut savoir les rassembler autour d'objectifs communs.» Cette approche collaborative du management est, selon Lionel Bellenger, au cœur du regain d'intérêt pour l'art de la négociation : «Les décisions sont de plus en plus collégiales et remettent l'argumentation au premier plan, avec l'idée de trouver un accord et un sens à l'action», estime le conférencier.

Même constat côté salarié. Savoir manier l'art de la persuasion est plus que jamais indispensable, comme l'analyse Antoine Decouvelaere, consultant à l'Iéseg : «Entre la formation continue, les CDD à répétition, les doubles carrières, les périodes d'inactivité, les boîtes où il n'y a plus de grilles de rémunération, un salarié est appelé à négocier bien souvent qu'auparavant pour gérer sa carrière.» Ajoutons à cela la récente réforme du code du travail qui laisse plus de place au dialogue interne à l'entreprise sur des sujets aussi majeurs que le treizième mois, les rémunérations, les primes d'ancienneté... et voilà que se dessine un monde du travail où tout devient objet d'arrangements, petits ou grands.

**Négo 3.0 : d'abord un savoir-être.** Si la négociation s'impose partout comme l'alpha et l'oméga du management, elle n'a plus grand-chose à voir avec le savoir-faire purement commercial, et encore moins avec la pugnacité du syndicaliste engagé en pleine «confrontation sociale». Pour les DRH, il s'agit désormais d'initier les cadres à une véritable «philosophie de la prise de décision», qui va bien au-delà du maniement de l'argument et du contre-pied. «L'art de la négociation est passé des *hard skills* aux *soft skills* : ce n'est pas tant une technique demandée qu'un savoir-être, une façon de se positionner pour susciter l'adhésion qui s'acquiert par la pratique», explique Antoine

Decouvelaere. Une analyse confirmée par Julien Pélabère, qui vient d'animer à la BPI une formation pour 60 chefs d'entreprise : «C'est une matière très peu enseignée dans les grandes écoles, alors qu'il n'y a rien de moins intuitif qu'une transaction», estime-t-il. A l'entendre, tous les cadres qui auraient suivi ces formations à la négociation 3.0 en ressortiraient éclairés. Il ne s'agit plus uniquement de convaincre ou de faire avaler des pilules plus ou moins grosses, poursuit ce docteur ès pourparlers : «L'art du compromis, c'est savoir créer de l'intelligence collective et de la valeur à plusieurs, comprendre l'autre, accepter le non, discuter.» Rien à voir donc avec l'affrontement, le rapport de force, le bluff ou le désir de dominer : «Négocier, c'est tout sauf du marchandage ! affirme Dominique Rondot, dirigeant de C3S consulting. Le gagnant-gagnant n'est pas du donnant-donnant.»

Pour éviter tout malentendu, l'auteur de *L'Art de négocier* (Dunod) préfère d'ailleurs parler de «négociation cocréative». De là à dire que les managers doivent tout discuter avec leurs équipes, il y a un pas... qu'il serait risqué – pour l'entreprise – de franchir ! «Toutes les sociétés n'ont pas vocation à faire disparaître leur hiérarchie, rappelle Adrian Borbély. Et négocier, ça prend du temps ! Le rôle du manager est aussi de poser des limites. Il doit pouvoir dire : «Voilà ce qui relève de la codécision, voilà ce qui n'est pas discutable.» Sur le fond, en tout cas. Mais sur la mise en œuvre, il doit bien rester une marge... de négociation ! ●

## 5 ATTITUDES GAGNANTES

**Passez en mode «résolution de problème».** On exige de vous un dossier pour hier ? Ne refusez pas mais interrogez : «Pour quoi faire ? De quoi as-tu besoin exactement ?» Il s'agit de définir avec votre interlocuteur ce qui est vraiment urgent... et ce qui peut attendre.

**Acceptez l'incertitude.** On ne peut pas toujours deviner ce que pense l'interlocuteur. Alors «posez toutes vos questions sans préjuger des réponses», insiste Laurent Combalbert, expert formé au Raid.

**Utilisez vos émotions.** Il n'y a pas de bonne négo sans un peu d'affect. Plutôt que de vous cacher sous un masque de froideur,

exprimez, s'il y a lieu, votre dépit ou votre inquiétude. Cela vous aidera à sortir de l'impasse.

**Repoussez les sujets qui fâchent.** Ne vous acharnez pas. Si une question coince, mettez-la sous la pile. Une fois que vous serez tombés d'accord sur un maximum de points, les derniers freins se débloquent d'eux-mêmes.

**Assumez l'échec.** Certaines négociations échouent. En être conscient ne signifie pas qu'il faut battre en retraite à la moindre alerte. Au contraire, tenez bon et «restez concentré sur vos objectifs sans essayer d'imaginer un plan B», conclut Laurent Combalbert. ●