

**Work**

SPÉCIAL  
NÉGO

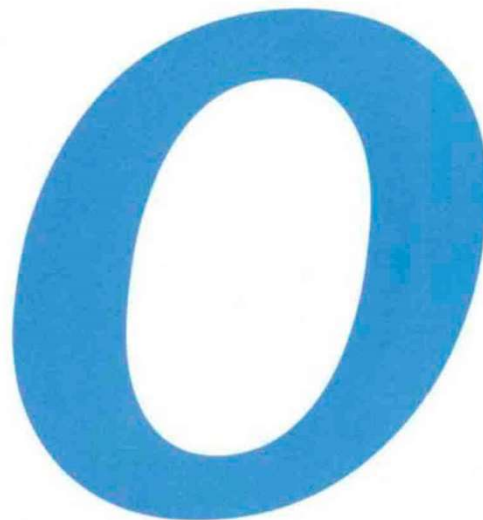


## Les nouveaux terrains de la négociation

Salaire, délais, budgets, congés, horaires, animaux domestiques ou menus de la cantine : plus aucun sujet n'échappe désormais à la négociation dans l'entreprise. Un marchandage généralisé qui exige des managers de solides compétences transactionnelles.



**NÉGOCIATION**  
n. f., du latin *negotiatio* :  
commerce. Action  
de vendre et acheter.  
Par extension, discussion  
en vue de parvenir à un  
accord, mode de règlement  
pacifique des conflits.



On devra bien s'y faire. La négociation sur tout, partout, tout le temps et à tous les échelons de l'entreprise. Les nouvelles générations au travail, les Y et désormais les Z (nés après 1995), ne prennent guère de gants pour exiger des contreparties dès qu'on leur demande de dépasser leurs horaires ou d'aller au-delà de leur mission. «Les managers sont perdus. Lorsqu'ils veulent déléguer, ils n'entendent plus l'inquiétude, "Je ne vais pas y arriver!", mais la réclamation : "Qu'est-ce que j'y gagne?", à laquelle ils ne savent pas bien répondre», souligne Thierry Allaëys, consultant expert en management opérationnel chez Oasys Mobilisation. Seuls les encadrants trentenaires ont compris le mécanisme, pour l'avoir eux-mêmes utilisé, contribuant ainsi à propager cet état d'esprit du donnant-donnant aux étages supérieurs, dans les bureaux et dans les ateliers. «Pour les Y et les Z, rien de plus normal. Ils veulent bien s'impliquer, mais pas se sacrifier. C'est pourquoi ils exigent des compensations, pas forcément de l'argent, mais des facilités, de l'intéressant, du confort, du bien-être», renchérit Catherine Pourquier, professeur associé en management RH chez BSB (Burgundy School of Business), à Dijon. Du travail en plus, oui, mais assorti de l'aide d'un stagiaire, d'une journée de récup ou d'une assistante partagée, par exemple.

**C**ette montée en puissance de salariés négociateurs dans l'âme s'ajoute aux mutations que vivent les entreprises depuis le tournant du siècle. Transversalité accrue des organisations, projets pluridisciplinaires, recherche constante d'agilité, digitalisation galopante : le marchandage est inscrit dans l'ADN du travail collaboratif. «Tout pilote de projet doit négocier avec plusieurs chefs de service pour obtenir la contribution de tel ou tel expert de leur équipe, décrocher un budget, participer à une

évaluation. De son côté, le collaborateur n'hésite plus à demander de choisir le programme et le leader avec lequel il souhaite travailler. Il enchaînera ainsi des projets divers, qui vont de plus en plus vite. Il n'a donc plus un, mais plusieurs responsables hiérarchiques», observe le coach François Enius. Et autant de transactions potentielles dans les deux sens.

**T**out cela nécessite de la souplesse dans l'organisation, mais aussi dans la relation humaine. Alors que l'individualisation devient la norme, les deals se personnalisent à outrance. Les travaux en ce domaine de Denise Rousseau<sup>(1)</sup>, professeur à la Carnegie Mellon University, aux Etats-Unis, pointent ce phénomène, particulièrement marqué pour certains profils très recherchés. Ajustements à la carte sur un ou plusieurs éléments du job, salaire, critères de performance... tout se discute. Reste que ce marchandage généralisé pose aussi la question de l'équité.

Ainsi, Alexandre Gérard, PDG de Chrono Flex, et les salariés du comité «bien-être» de l'entreprise, ont tergiversé avant d'accorder à leur collègue Cyril Babin le mercredi après-midi qu'il demandait pour entraîner des gamins au football (*lire p. 64*). «Dire oui créait un précédent, raconte le dirigeant. Nos conditions étaient donc que l'équipe soit d'accord à l'unanimité, que la rentabilité ne baisse pas, que les délais d'intervention ne s'allongent pas. Mais, en contrepartie, cet arrangement a eu pour effet de souder les coéquipiers, fiers d'avoir donné vie à ce projet.» «Sans ce type de précautions, le manager risque d'être accusé de favoritisme, alerte Catherine Pourquier, et donc de perdre sa légitimité.» Pour ne pas tomber également dans le piège d'une «logique d'acquis», mieux vaut donc

poser des règles claires lors de ce type d'accord : dans le cas de Cyril, un avantage ponctuel (le mercredi après-midi libre) assorti d'une date de fin (une seule saison de football).

Inspiré par ce nouveau mode de relations, Thierry Allaëys propose depuis quatre ans un nouvel outil de management, «le pacte de coopération», destiné à poser noir sur blanc les termes d'un échange entre manager et collaborateurs, sur le mode contribution/rétribution. Exemple : je te confie une mission en plus, mais tu y gagnes une demi-journée de télétravail ou tu organises un événement sportif sur le temps de travail, mais en contrepartie tu t'occupes du tutorat des alternants. Ce type de contractualisation concerne aussi les requêtes collectives, qu'il s'agisse d'une équipe fixe ou d'un groupe projet, pour obtenir des primes, des délais, des ressources, du mieux vivre ensemble... Autant dire que savoir négocier, vers le bas, vers le haut ou en latéral, devient une compétence clé pour tout responsable d'équipe, que nombre de formations spécifiques offrent de lui faire acquérir.

**A** lors, y aurait-il des outils spécifiques selon les sujets à discuter ? «Non, répond Patrice Stern, professeur émérite à l'ESCP Europe et coauteur de *La Boîte à outils de la négociation* (Dunod). Les outils de la négociation ne changent pas : ce qui varie, c'est le rapport de force entre les parties.» On ne marchandait pas exactement de la même façon en interne qu'en externe, avec son N + 1 ou un chef de service avec lequel on n'entretient pas de relation hiérarchique, un client ou un collègue qui peut faire avancer un dossier. Mais les fondamentaux d'une bonne négociation restent les mêmes, rappelle l'expert :

une solide préparation, des arguments à faire valoir, une capacité à les présenter sous leur meilleur jour... et, à l'instant T, le désir de faire aussi gagner quelque chose à l'autre. \*

➔ Par Marie-Madeleine Sève

1. *I-deals : Idiosyncratic Deals Employees Bargain for Themselves (Les employés négocient pour eux-mêmes)*. Travaux publiés en 2005.

---

**Les outils du marchandage ne changent pas :** ce qui varie, c'est le rapport de force entre les parties.

---