



www.comedie.org

Fiche de lecture

Principes de la négociation raisonnée

Roger Fisher et William Ury sont les fondateurs du *Harvard Negotiation Project*, centre de recherche et d'enseignement de l'Université de Harvard, aux Etats-Unis. Conseillers de nombreux négociateurs internationaux et inspirateurs des méthodes de médiation, ils ont systématisé les principes et les méthodes de la négociation raisonnée (*principled negotiation*), aussi appelée négociation gagnant-gagnant, enseignée dans plusieurs pays et notamment par le Centre Européen de la négociation.

Cette méthode ne vise pas à faire en sorte que chacune des parties en présence obtienne la complète satisfaction de ses revendications, mais plutôt qu'un accord jugé équitable par tous soit adopté sans avoir recours à des moyens de pression ou à des astuces particulières, au terme d'un processus d'écoute mené dans le respect des personnes. Il s'agit donc de rechercher un compromis situé à égale distance des attentes des parties en présence, qui respecte les besoins fondamentaux de chacun et qui préserve leur intégrité. Il s'agit donc plutôt d'une négociation « sans perdant ».

La négociation conventionnelle présente des limites, dont la principale est de sacrifier le long terme (la qualité de la relation entre les parties en présence) au profit d'un bénéfice de court terme (la maximisation des gains). D'autres problèmes peuvent être énoncés :

- les rapports de forces et les techniques de négociation s'imposent aux dépens d'une analyse sur le fond du désaccord
- l'accord est rarement satisfaisant pour toutes les parties en présence ce qui crée des insatisfactions
- les solutions sont rarement originales, la recherche du court terme bloque l'imagination
- la complaisance ou la fermeté entraînent des réactions négatives en retour
- quand les parties en présence sont nombreuses, le jeu des alliances et des blocages compromet le résultat.

Au final, les relations entre les parties peuvent être durablement compromises. C'est ce qui a conduit de nombreux négociateurs à rechercher une alternative. Ses principes sont les suivants.

- Il ne faut pas négocier sur des positions (les revendications et demandes initiales des parties prenantes) mais à partir de leurs intérêts sous-jacents. Les revendications sont rarement conciliables, ce qui conduit à des tractations et des marchandages insatisfaisants, alors que les besoins le sont plus facilement, au prix d'un effort d'imagination
- Il faut rechercher une solution gagnant-gagnant, c'est-à-dire un accord librement consenti et jugé équitable, et non pas un accord déséquilibré obtenu sous la pression
- Il faut amener progressivement les parties en présence à considérer le conflit, non pas comme un rapport de force, mais comme un problème à résoudre en coopération

- Il faut être conciliant avec les personnes et veiller en particulier à préserver leur amour-propre et leur dignité
- Enfin, il faut séparer les phases de négociation en trois étapes : analyse, recherche de solutions et choix, de façon à gagner en efficacité dans le traitement du différend.

Ces principes sont détaillés ci-dessous.

1. Négocier à partir des intérêts

L'intérêt est le moteur silencieux de l'action. Il faut refuser de négocier sur les positions initiales (je veux..., je ne veux pas...), non pas en opposant à leur égard une fin de non-recevoir, mais en tentant de les dépasser et d'identifier les intérêts des adversaires et les siens. Il y en a généralement plusieurs. Les intérêts sont liés aux exigences fondamentales de l'être humain : sécurité, reconnaissance, estime de soi, liberté, relations sociales, capacité d'agir sur son environnement...

Pour identifier les intérêts, il est nécessaire de décrire et analyser posément le problème, repérer les différents enjeux, objectiver les faits rapportés, vérifier les données. Pour cela, il existe des outils : l'écoute active et la reformulation. Il faut commencer par écouter son adversaire avec une volonté sincère de le comprendre (mais pas d'adhérer à son argumentation), c'est-à-dire de se mettre à sa place et d'essayer de voir les choses comme il les voit. Durant cette phase d'écoute, il ne faut pas interrompre ni contredire l'autre, ne pas le juger ni minorer ses propos. Il faut en revanche l'inviter à expliciter son point de vue, à décrire sa situation, à préciser ce qui est important pour lui.

Se mettre en capacité d'écoute permet de demander une attitude similaire de la part de son adversaire. Il faut alors parler, non pour convaincre mais pour se faire comprendre. Parler de soi et de ses objectifs, demander à l'autre une attention et une compréhension.

Il faut donc être attentif et ouvert, mais pas complaisant. Il ne faut pas renoncer à la satisfaction de ses propres besoins, mais rester ferme sur ses intérêts. Par contre, il faut envisager de revoir ses demandes initiales du moment que ses besoins fondamentaux restent préservés. Un travail sur soi est donc nécessaire pour identifier ce qui, dans ses revendications, est prioritaire ou secondaire, ce qui est un moyen et ce qui est une fin.

2. Rechercher des solutions gagnant-gagnant

Il ne faut pas remettre en cause les besoins exprimés par les autres parties, mais les considérer comme légitimes (même si on ne les partage pas) et leur faire comprendre qu'on accepte ces besoins. En échange, on peut s'attendre à ce que ses propres besoins soient admis comme légitimes.

Les solutions à rechercher doivent dépasser les revendications initiales de chacun et laisser place à l'imagination. Elles doivent satisfaire les intérêts fondamentaux de chacun. Il faut pour cela les choisir ensemble, prendre le temps de la réflexion avant de s'engager.

Les concessions éventuelles doivent être équilibrées pour que l'accord paraisse juste. Il faut finalement s'enquérir de la satisfaction de chacun envers l'accord obtenu.

3. Considérer le conflit comme un problème à résoudre en coopération

Deux dimensions se superposent dans une négociation : le problème lui-même et les relations entre les individus. Il faut concentrer son énergie sur la résolution du problème et, pour cela, séparer le traitement du problème et les relations avec les personnes (voir point suivant).

Un conflit est une opportunité de changement : il n'est pas nécessairement négatif.

Il faut solliciter la participation de l'adversaire dans la résolution du problème et s'y investir soi-même sincèrement, c'est-à-dire rechercher des issues non seulement pour soi mais aussi pour les autres. C'est la satisfaction de tous, et non pas seulement d'un seul, qui donnera de la force à l'accord.

Il ne faut jamais faire état de positions définitives (Je n'accepterai jamais...).

4. Etre conciliant avec les personnes

Etre ouvert aux logiques des autres parties et tenter de les comprendre, cela veut dire s'informer sur leur situation et le contexte de leur action en les invitant à les décrire, éviter tout jugement hâtif, ne pas projeter ses propres préjugés et s'assurer d'avoir bien compris en reformulant leurs propos. Il faut admettre qu'il y a diverses formes de rationalité et diverses échelles de valeur, admettre que ce qui est important, c'est la perception de la réalité et non la réalité en soi, faire preuve d'empathie et de bienveillance envers les autres.

Il est préférable de connaître ses propres valeurs et son émotivité pour mieux gérer ses attitudes durant la négociation. Garder la maîtrise de ses émotions : pas d'agressivité, pas d'ironie... Respect.

On ne peut pas évacuer l'affectivité dans une négociation, il faut donc permettre aux autres de se défouler quand cela est nécessaire, surtout si cela permet de mieux comprendre leur vécu, tout en évitant la violence. La relation de respect mutuel se construit dans le temps. Si nécessaire, faire des gestes symboliques (excuses, reconnaissance, marques d'intérêt...). Garder cependant à l'esprit que l'objectif est de trouver une solution acceptable par tous, pas de réconcilier les personnes ni d'obtenir de chacun une adhésion sur tout

Enfin, il faut préserver l'amour-propre de l'autre et lui permettre de sauver la face.

5. Séparer les phases de la négociation

Trois phases sont classiquement distinguées. Il est nécessaire de bien les séparer pour plusieurs raisons, notamment pour se concentrer à chaque fois sur un objectif précis et être plus efficace, mais aussi pour ménager une phase préliminaire d'identification du problème (se mettre d'accord sur le désaccord) et construire ainsi une relation de respect

et un processus de traitement du problème qui permettront ensuite d'aborder plus sereinement la phase délicate qui consiste à trouver une solution.

Ces trois phases sont les suivantes :

1) Phase d'exposé des positions et d'analyse du problème

- définition de l'objet de la négociation (contours du conflit...).
- recueil des analyses de chacun : enjeux identifiés, motivations, intérêts.
- analyse du problème dans ses différentes dimensions.
- reconnaissance mutuelle des intérêts poursuivis par chacun

Pendant cette phase : pas de recherche de solution, favoriser l'écoute et l'empathie. Ne pas chercher à convaincre.

2) Phase de recherche de solutions

Elle peut prendre la forme de brainstorming, recherches documentaires, etc. Une liste des possibles peut être dressée sans se soucier à ce stade de leur vraisemblance ou de leur degré d'acceptation par chacun.

Pendant cette phase : imagination, recherche de quantité et non pas de qualité des pistes évoquées ; pas de jugement ; pas d'autocensure.

3) Phase de choix

Examen des solutions : acceptabilité par les parties concernées, faisabilité, coût...
Formalisation de l'accord. Mise en place d'un dispositif de suivi ou d'évaluation.

Pendant cette phase : objectivation du choix. Se baser pour cela sur des critères objectifs (la loi, la tradition, la valeur marchande, l'avis d'un expert...) si les valeurs qu'ils représentent sont communes. Veiller à ce que l'accord soit jugé comme équitable. accepté par chacun après réflexion et non pas sous la pression.

Références

- R. Fischer, W. Ury, B. Patton. (Harvard Negotiation Project). Comment réussir une négociation. Seuil, 1982, 2005.
- W. Ury. Comment négocier avec les gens difficiles. De l'affrontement à la coopération. Edition du Seuil, 1993, 1998 et 2006.
- P. Deschênes (Université du Québec). La négociation concertée, 1999.
Centre européen de la négociation : www.cenego.com

*Note de lecture établie par Pierre-Yves GUIHENEUF.
Programme Comédie. www.comedie.org. 2006.*