



Principes de la négociation raisonnée

Les limites de la négociation conventionnelle

- rapports de forces et techniques de négociation s'imposent aux dépens d'une analyse du désaccord
- l'accord est rarement satisfaisant pour toutes les parties en présence
- les solutions sont rarement originales, la recherche du moyen terme bloque l'imagination
- complaisance ou fermeté entraînent des réactions négatives en retour
- quand les parties en présence sont nombreuses, le jeu des alliances et des blocages compromet le résultat
- les relations entre les parties peuvent être durablement compromises.

Les principes de la négociation raisonnée (*principled negotiation*)

- ne pas négocier sur des positions (les revendications et demandes initiales des parties prenante) mais à partir des intérêts sous-jacents des parties
- rechercher des solutions gagnant-gagnant
- considérer le conflit non pas comme un rapport de force, mais comme un problème à résoudre en coopération
- être conciliant avec les personnes
- séparer les phases de négociation en trois étapes : analyse, recherche de solutions, choix

1. Négocier à partir des intérêts

L'intérêt est le moteur silencieux de l'action. Refuser de négocier sur les positions initiales mais tenter de les dépasser. Il faut 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 le problème, identifier les différents enjeux, objectiver les faits rapportés, vérifier les données.

Les outils : l'écoute active et la reformulation. Ne pas contredire l'autre, ne pas le juger, ne pas minorer ses propos.

Ne pas renoncer à la satisfaction de ses propres besoins. Rester ferme sur ses intérêts.

Parler, non pour convaincre mais pour se faire comprendre. Parler de soi et de ses objectifs.

Préparer sa meilleure solution de rechange (MESORE).

2. Rechercher des solutions gagnant-gagnant

Ne pas remettre en cause les besoins exprimés par les autres parties. Les considérer comme légitime (même si on ne les partage pas) et leur faire comprendre qu'on accepte ces besoins.

Rechercher des solutions qui satisfassent les intérêts fondamentaux de chacun. Les choisir ensemble.

Veiller à ce que les concessions éventuelles soient équilibrées. S'enquérir de la satisfaction de chacun envers l'accord obtenu.

3. Considérer le conflit comme un problème à résoudre

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

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. Pour cela, il faut séparer le traitement du problème et les relations avec les personnes.

Solliciter la participation de l'adversaire dans la résolution du problème. S'y investir sincèrement, rechercher des issues non seulement pour soi mais aussi pour les autres.

Négocier en amont ; anticiper les conflits.

Ne jamais faire état de positions définitives.

4. Etre conciliant avec les personnes

Etre ouvert aux logiques des autres parties, tenter de les comprendre, s'informer sur leur situation, le contexte de leur action. Admettre qu'il y a diverses formes de rationalité et diverses échelles de valeur. Connaître ses propres valeurs. Faire preuve d'empathie envers les autres.

Admettre que ce qui est important, c'est la perception de la réalité et non la réalité en soi.

Eviter tout jugement hâtif, ne pas projeter ses propres préjugés, s'assurer d'avoir bien compris.

Ne pas évacuer l'affectivité. Permettre aux autres de se défouler (en évitant la violence)

Construire la relation. Si nécessaire, faire des gestes symboliques (excuses, reconnaissance, marques d'intérêt...)

Garder à l'esprit que l'objectif est de trouver une solutions acceptable par tous, pas de réconcilier les personnes ni de rapprocher les points de vue.

Préserver l'amour-propre de l'autre, lui permettre de sauver la face.

Garder la maîtrise de ses émotions : pas d'agressivité, pas d'ironie... Respect.

5. Séparer les phases de la négociation

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. Se mettre d'accord sur le désaccord.
- reconnaissance mutuelle des intérêts poursuivis

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

2) Phase de recherche de solutions

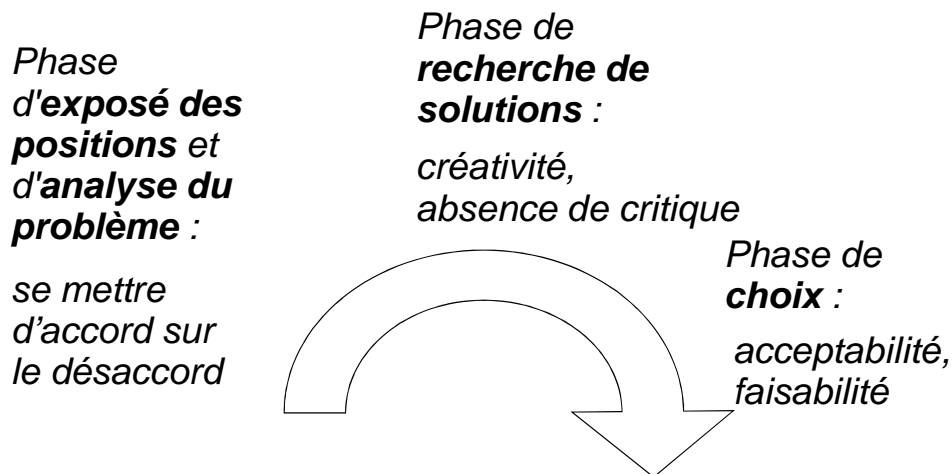
- brainstorming, recherches documentaires, etc.

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

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. Veiller à ce qu'il soit équitable.



Références

- R. Fischer, W. Ury, B. Patton. (Harvard Négociation Project). Comment réussir une négociation. Seuil, 1982.
- P. Deschênes (Université du Québec). La négociation concertée, 1999.
- Centre européen de la négociation : www.cenego.com