



## Passer des positions aux besoins

Les approches classiques organisent la négociation à partir de l'expression des positions (des revendications ou des demandes) de chaque partie. La négociation raisonnée cherche à clarifier les intérêts ou besoins sous-jacents à ces positions avant de lancer la recherche de solutions. C'est un principe fondamental, dont la mise en œuvre passe notamment par l'écoute active. Nous proposons 5 étapes à dérouler dans le cadre d'une ou plusieurs réunions.

### **1<sup>er</sup> étape : Introduction de la réunion par l'animateur**

En quelques minutes, l'animateur se présente, précise son rôle, définit l'objet du dialogue, explique le déroulement prévu et propose des règles. Il doit être complet, clair et concis et faire valider l'ensemble de ses propositions et, notamment, les règles, par les participants.

*Bonjour, je suis ... ; aujourd'hui, je me consacrerai à l'animation de cette réunion et laisserai le soin à mon collègue d'intervenir sur le fond. Il vous présentera un état des lieux, puis nous ferons un tour de table des préoccupations... Notre réunion doit durer 2 heures. Je propose que nous soyons dans l'écoute et le respect mutuel. Est-ce que vous êtes d'accord ?*

### **2<sup>ème</sup> étape : Etat des lieux**

Une personne présente des éléments d'un diagnostic ou d'un projet, ou ce qui a été fait depuis la dernière fois, les problèmes rencontrés, etc. Si possible, cet état des lieux est présenté par une autre personne que l'animateur.

### **Ou/et identification et priorisation des sujets à aborder**

1<sup>er</sup> tour de table rapide : l'animateur demande à chaque participant de nommer les points qu'il souhaiterait aborder, sans les développer ; si besoin, il établit, avec l'appui de tous, un ordre de priorités.

*Je vais demander à chacun d'entre vous de me dire quels sont les points qu'il souhaite aborder.*

### **3<sup>ème</sup> étape : Écoute active de la perception de chacun**

2<sup>ème</sup> tour de table : L'animateur pose les questions suivantes (pour chacun des points à l'ordre du jour ou globalement) :

*Comment voyez-vous la situation ? Comment sentez-vous les choses ? Quelles sont vos préoccupations ?*

*Madame, vous souhaitez aborder la question de... . Quelles sont vos préoccupations dans ce domaine ?*

En général, ce sont les positions des participants qui s'expriment en premier : « Nous ne pouvons pas accepter ceci ou cela ». L'animateur respecte cela, mais il ne va pas s'attarder sur ce premier niveau ; il va plutôt questionner chacun sur sa perception de la réalité, de la problématique.

### **4<sup>ème</sup> étape : Passage aux besoins (intérêts, attentes, craintes)**

L'animateur dispose d'un panel de questions pour permettre à chaque participant d'exprimer peu à peu ses besoins, souvent cachés derrière les positions. Attention : il est important que le représentant de la carrière exprime également ses besoins !

*Je ne suis pas sûr de vous comprendre sur ce point... Vous pouvez préciser, développer, aller plus loin ? Quand vous dites...que voulez-vous dire ?*

*Qu'est-ce qui compte vraiment pour vous ? Qu'est-ce que vous craignez ?*

*Pouvez-vous préciser quel serait pour vous l'impact de ce projet ?*

Par ailleurs, les émotions peuvent être utilisées comme escalier pour conduire aux besoins. Lorsque une personne exprime une émotion forte, l'animateur peut la questionner : vous voulez, peut être expliquer quelque chose d'important pour vous ?

### **5<sup>ème</sup> étape : Reconnaissance mutuelle**

L'écoute active de l'animateur prend toute son importance, à ce stade, avec la reformulation des besoins, qui est la plus importante. Reformulation par l'animateur, validation par la personne reformulée, puis validation par l'ensemble du groupe avec la succession de questions suivante :

- si j'ai bien compris, pour vous... (reformulation), c'est bien ça ? (validation)
- est-ce que c'est clair pour tout le monde ? (validation collective)

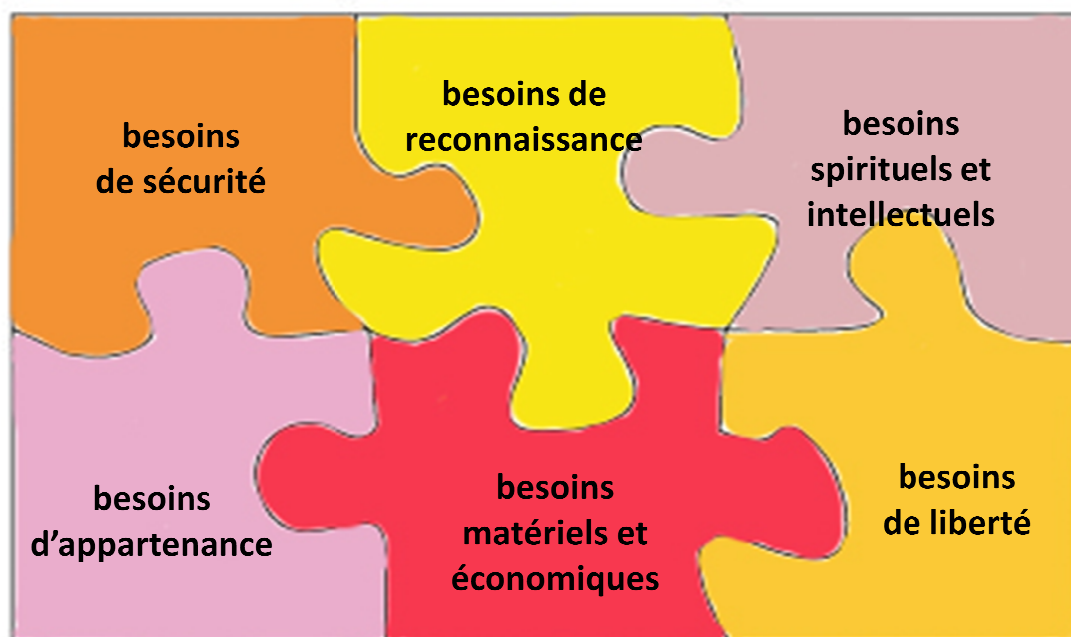
*D'après ce que vous me dites, ce qui vous gêne le plus c'est ... parce que ce qui est important pour vous, c'est de pouvoir... . Est-ce que je vous ai bien compris ?*

Ces éléments sont des facteurs clés de la reconnaissance réciproque des parties et, en particulier, de la reconnaissance des besoins de l'autre. La reconnaissance mutuelle est une

étape essentielle ; c'est même un tournant du processus. Quand elle est amorcée, l'atmosphère change de nature et il devient possible d'aborder l'étape de reconstruction, de recherche de solutions communes.

### Le puzzle des besoins

Puisque nous proposons de nous appuyer sur la compréhension des besoins ou intérêts de chaque personne (ou groupe), il est important de cerner l'univers des besoins. Suivant les cas, il peut s'agir de besoins personnels ou/et de besoins d'un groupe ou d'une organisation.



#### **Besoins matériels et économiques**

Abri, eau, nourriture, argent...

#### **Besoins de sécurité**

Préservation et transmission du patrimoine, préservation de sa santé, maintien de sa situation familiale et professionnelle, sécurité relationnelle, prévision, anticipation

#### **Besoins de liberté**

Mouvement, déplacement, autonomie, liberté de pensée

#### **Besoins d'appartenance**

Sentiment d'appartenance à un groupe, pratiques identitaires, convivialité, fêtes, sentiment d'appartenance à la nature, besoin de contribuer à des actions collectives, besoin de compagnie

#### **Besoins de reconnaissance**

Expression, écoute, compréhension, respect, considération, appréciation, chaleur, empathie, soutien, justice, équité, pouvoir (lié à une position hiérarchique, à un mandat électif...)

#### **Besoins intellectuels et spirituels**

Explications, précisions, clarté, compréhension, simplicité, concision, cohérence, besoin d'apprendre, sens, idéal, mission, raison d'être, responsabilité, nouveauté, créativité, risque, progression, harmonie, beauté, paix, sérénité, joie, humour, célébration, calme, silence.

*Adapté du Guide pratique du dialogue territorial, Philippe Barret, éd. de l'aube, 2012.*