

Négociateur

Marc Thiébaud

Négociateur est un moyen privilégié pour prendre en compte les différences d'intérêt, obtenir des accords et faire converger objectifs et méthodes pour travailler en coopération.

La négociation permet non seulement de résoudre d'une manière concertée des conflits, mais encore de prévenir l'ouverture de conflits ou leur escalade en favorisant la participation et **la prise en compte explicite des intérêts des acteurs concernés**.

On peut définir la négociation comme une rencontre entre des acteurs qui veulent régler par un arrangement leurs divergences actuelles ou potentielles. Les trois notions essentielles, caractéristiques de toute négociation sont donc :

- la notion d'acteurs ;
- la notion de divergences ;
- la volonté d'aboutir à un arrangement.

En citant Simonet (1987), on peut considérer que « les acteurs sont à la fois **adversaires**, à cause de leurs divergences, et **partenaires** puisqu'ils se rencontrent pour rechercher un arrangement. Ils ont à la fois des intérêts communs et des intérêts opposés ».

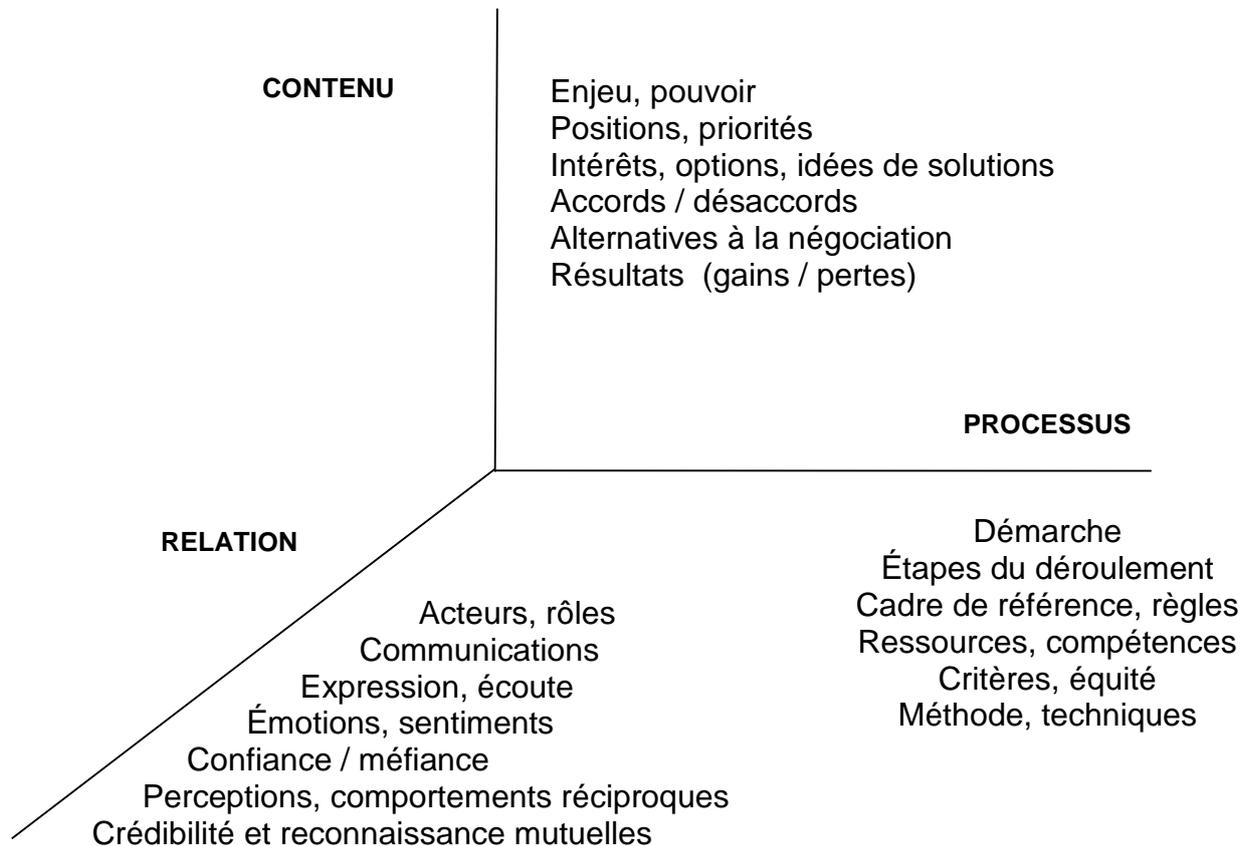
La négociation peut être vue comme un jeu stratégique entre conflit et coopération.

On distingue :

- **les jeux à somme nulle**, où les intérêts des acteurs sont entièrement opposés: le gain de l'un entraîne une perte équivalente de l'autre (il s'agit de « partager le gâteau »);
- **les jeux de coopération (à somme non nulle)**, où les intérêts des acteurs sont entièrement communs (il s'agit de « fabriquer ou d'agrandir ensemble le gâteau », selon une démarche de résolution de problèmes) ;
- **les jeux de type mixte**, où les intérêts des acteurs sont partiellement opposés: les issues sont incertaines, les acteurs pouvant gagner ou perdre séparément, ou ensemble.

Le modèle du jeu à somme nulle (« je gagne, tu perds ») imprègne encore fortement les relations alors que bien souvent, la négociation peut permettre à tout le monde de gagner.

Trois dimensions sont présentes dans toute négociation : le contenu, la relation entre les acteurs et le processus (ou la démarche) selon laquelle se fait la négociation.



En fonction de l'intensité du conflit et de l'attention portée par les acteurs à l'amélioration de leur relation, on peut distinguer deux types d'approche de la négociation :

- **l'approche conflictuelle** ou distributive (correspondant généralement à des jeux à somme nulle et des conflits exacerbés),
- **l'approche collaborative** ou intégrative (qui tend à se développer dans des jeux à somme non nulle et lorsque la qualité de la relation est vécue comme importante)

Dans les faits, on peut considérer ces deux approches comme deux pôles d'un continuum le long duquel peut être située toute négociation (qui combine dans différentes proportions les deux approches).

La négociation conflictuelle ou distributive

Selon Simonet (1987), « le modèle de la négociation conflictuelle induit une stratégie de marchandage. Chaque négociateur a une plage de négociation, qui est l'espace compris entre sa cible (ou résultat idéal pour lui) et son point de rupture (ou résultat minimal acceptable). Le recouvrement des deux plages de négociation, s'il existe, définit la plage d'accord possible.

La difficulté pour chaque négociateur est qu'il ignore la plage de négociation de l'autre. Au cours de la négociation, chacun va donc essayer de connaître le point de rupture de l'autre, tout en donnant le moins d'information possible sur ses propres positions. La négociation elle-même visera à faire pression sur l'autre pour faire évoluer ses positions dans un sens favorable pour soi ».

Les négociateurs peuvent alors avoir recours à différentes tactiques de négociation telles que rétention de l'information, effet de surprise, mise devant le fait accompli, disqualification des arguments de l'autre, culpabilisation, menace ou intimidation, etc.

La négociation porte beaucoup dans la négociation distributive sur l'aspect « contenu » et sur les positions des interlocuteurs.

La négociation coopérative ou intégrative

De nos jours, on tend de plus en plus à développer des méthodes de négociation susceptibles de garantir une résolution durable des conflits. Dans une telle perspective, une attention particulière est portée à la qualité de la relation qui peut être élaborée entre les partenaires.

Pour reprendre les termes de Simonet (1987), « le modèle de la négociation coopérative induit une stratégie de la résolution de problèmes en commun. Dans ce cas, les deux négociateurs devront échanger de bonne foi le maximum d'informations pour explorer toutes les possibilités d'accord, dans le cadre d'une relation où la confiance prédomine ».

Les aspects de relation et de processus sont essentiels. Il s'agit d'utiliser une **méthode et des techniques de résolution de problèmes** (formuler les divergences en termes de problèmes à résoudre et imaginer diverses options ou solutions mutuellement avantageuses) et de favoriser la **communication** (pratique de l'écoute active et de questionnement, traitement des désaccords de façon positive).

Une négociation doit être préparée soigneusement. On veillera à être au clair avec les objectifs que l'on poursuit (au niveau de l'enjeu et de la relation, notamment si celle-ci doit se poursuivre par la suite).

Plusieurs auteurs ont défini des principes de base visant à favoriser la recherche collaborative de solutions gagnant-gagnant. Fisher & Ury (1985) ont proposé notamment les quatre principes suivants pour conduire ce qu'ils appellent une « négociation raisonnée » :

- **Traiter séparément les questions de personnes et le différend** : prévoir deux négociations séparées, ne pas laisser les inimitiés personnelles bloquer le travail de négociation, prendre du recul par rapport à ce que l'on ne supporte pas dans la personnalité de l'autre ou dans sa manière de se comporter,
- **Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions** : rechercher les intérêts communs et sortir du piège de la guerre des positions pré-établies qui limitent le champ des solutions possibles,
- **Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision** : éviter la tendance à évaluer trop rapidement une suggestion de solution comme non pertinente (ce qui a souvent pour effet de bloquer toute autre recherche de solution),
- **Faire en sorte que le résultat repose sur des critères objectifs** : rechercher des critères sur lesquels les deux parties peuvent s'entendre pour évaluer la qualité des accords conclus, en faisant référence par exemple à des normes extérieures.

Dans cette perspective, on tendra à procéder selon le schéma de la page suivante inspiré de Fisher & Ertel (1995) pour **se préparer à une négociation**. Le travail de préparation est essentiel. Il doit permettre de se mettre dans la peau de l'autre et de prendre du recul afin d'ouvrir le champ des possibles.

Le premier point (identification des intérêts) est particulièrement important : il permet de découvrir des intérêts communs. Ceux-ci favorisent un élargissement, voire un recadrage, une mise en perspective nouvelle de la négociation et des objectifs que l'on peut espérer atteindre.

SE PRÉPARER A UNE NÉGOCIATION INTÉGRATIVE

IDENTIFIER :



- 1. INTERETS**
 - les personnes concernées
 - leurs intérêts : manifestes + sous-jacents
 - leurs priorités d'intérêts

- 2. OPTIONS**
 - des options pour satisfaire les intérêts prioritaires présents
 - des ressources mobilisables et combinables

- 3. CRITÈRES**
 - des standards équitables pour décider
 - des processus pour garantir / obtenir une équité
 - des moyens de valider l'accord

- 4. ALTERNATIVES**
 - des alternatives à la négociation si un accord est impossible
 - la MESORE (= meilleure solution de rechange) de chacun
 - des moyens d'améliorer sa MESORE
 - des moyens de réduire la MESORE des autres

- 5. COMMUNICATION**
 - des objections possibles et des risques d'incompréhension
 - des manières constructives de formuler les propositions
 - les obstacles liés aux problèmes de relation et de personne
 - des moyens d'améliorer la relation

- 6. SCÉNARIOS**
 - les déroulements possibles de la négociation
 - les objectifs / résultats visés à différentes étapes

En ce qui concerne **la conduite de la négociation** proprement dite, il est recommandé de suivre les étapes suivantes :

ÉTAPES D'UNE NÉGOCIATION INTÉGRATIVE

- Définir : - les partenaires impliqués
- la nature du problème / conflit

- Clarifier: - les zones d'autonomie
- la plage de négociation
- les règles du jeu

- Ouvrir le dialogue, s'informer, écouter
S'exprimer clairement et en respectant l'autre

- Séparer les questions de personnes et de fond
Reconnaître le rôle des perceptions et émotions

- Suivre les étapes d'une démarche de résolution
créative de problème

- Rechercher:- les intérêts (*ne pas se fixer sur les positions*)
- un large éventail d'options / idées de solution
- des solutions gagnant - gagnant

- Choisir : - un accord équilibré (*aspects gain et relation*)
- des critères objectifs pour les décisions

Quelques éléments clés pour régler les contentieux personnels avant d'aborder le différend proprement dit

- Les négociateurs-trices sont avant tout des personnes
- Avant de régler le différend, il y a lieu de soigner la relation
- Nos perceptions sont des « inventions de la réalité » comme le dit Watzlawick, il n'y a donc pas lieu de se mettre d'accord sur nos constructions de la réalité mais bien de les partager
- Les craintes que l'on entretient correspondent rarement aux intentions de l'autre
- Les difficultés ne sont pas le fait de l'adversaire
- Surprendre son adversaire par exemple en lui montrant de l'écoute et de l'intérêt
- Reconnaître et nommer ses propres sentiments et ceux des autres
- Offrir la possibilité de crever les abcès
- Eviter d'être réactif face à la colère
- Appliquer les règles de la communication non violente en séparant les niveaux de communication suivants :
 - Les faits
 - Les émotions
 - Les besoins
 - Les demandes
- Ne jamais attaquer la personne mais l'objet du différend

Le premier principe du modèle de Harvard est certes le plus délicat à travailler. Il s'agit en effet de faire passer l'autre d'un statut « d'ennemi » à celui « d'adversaire ». Cela suppose le nettoyage des contentieux relationnels. Le meilleur moyen d'y parvenir consiste à faciliter l'expression des blessures réciproques et de les quittancer.

Négocier avec des gens difficiles

Une négociation intégrative n'est pas toujours d'emblée acceptée par le partenaire. Les difficultés rencontrées concernent donc souvent les premières étapes de clarification des règles du jeu et d'ouverture du dialogue. Ury (1993) a proposé les cinq principes suivants pour surmonter ces difficultés et maintenir une approche coopérative.

1) NE PAS REAGIR ---> PRENDRE DU REcul

Garder mon équilibre

Eviter l'escalade des réactions et contre-réactions

- Repérer les tactiques de l'autre : L'obstruction, les attaques, les trucages
- Contrôler ma réaction : Connaître mes points sensibles
Eviter trois réactions naturelles : Riposter
Céder
Rompre
- Réfléchir: Me taire
Revenir en arrière, clarifier ce qui paraît acquis
Demander une suspension de séance
Ne rien décider dans le feu de l'action
Garder à l'esprit mon objectif

2) NE PAS DISCUTER ---> PASSER DANS SON CAMP

Désarmer l'autre - désamorcer ses réactions négatives de méfiance et hostilité

Aider l'autre à retrouver son équilibre

Eviter le dialogue de sourds

Se retrouver côte à côte plutôt que l'un contre l'autre

Commencer par écouter et respecter l'autre pour être écouté et respecté

Créer un climat favorable

- Ecouter l'autre : Pratiquer l'écoute active
Reformuler ce que j'ai entendu
- Reconnaître l'autre : Comprendre son point de vue
Reconnaître les émotions de l'autre
Présenter mes excuses
Avoir un air assuré
- Chercher des accords : Accumuler les « oui » (petits accords)
Se mettre sur la même longueur d'onde
- Respecter la personne : Valider sa compétence
Ne pas agir en adversaire
Etablir de bons rapports
- S'exprimer sans provoquer : Dire « oui... et » (# « mais »)
Dire « je... » (# « tu(vous) »)
Reconnaître les divergences

3) NE PAS REJETER ---> RECADRER

Modifier le jeu

Impliquer l'autre dans la recherche de solutions qui satisfont les intérêts des deux

Ne pas se focaliser sur les positions (concurrentes)

Placer un cadre pour :

- identifier les intérêts (me mettre à la place de l'autre)*
- inventer des options créatives (agrandir le gâteau)*
- discuter de critères d'équité (partager les parts)*

Transformer les attaques personnelles en une tentative de résoudre le problème

- Poser des questions constructives :
 - « Pourquoi?... »
 - « Pourquoi pas...? »
 - « Et si nous...? »
 - « En quoi est-ce juste) »
 - « Que feriez-vous à ma place »Utiliser des questions ouvertes
Faire suivre la question d'un silence
- Recadrer les tactiques :
 - Ignorer l'obstruction ou l'attaque
 - Mettre à l'épreuve l'obstruction
 - Recentrer une attaque sur le problème à résoudre
 - Transformer des erreurs du passé en objectifs à viser
 - Mettre à nu les trucages (tester l'autre)
- Négocier les règles du jeu : Mettre sur le tapis la tactique de l'autre sans l'attaquer
Redéfinir les règles (avant de négocier le contenu)

4) NE PAS FAIRE PRESSION ---> FAIRE UN PONT D'OR

Lever les insatisfactions qui peuvent faire obstacle à un accord

Mettre en évidence les intérêts d'un accord

Attirer l'autre dans la direction souhaitée (personne n'aime céder à la pression)

Partir de la position de l'autre pour tendre vers un accord

Ne pas venir (d'emblée) avec ma solution comme « la » solution

- Impliquer l'autre : M'enquérir de ses idées
 - Bâtir un pont entre les idées
 - Demander des critiques constructives
 - Offrir un éventail d'options
- Satisfaire les intérêts non satisfaits de l'autre :
 - Comprendre sa logique
 - Ne pas négliger ses besoins fondamentaux
 - Agrandir le gâteau

- Aider l'autre à sauver la face : L'aider à faire marche arrière (« objectiver » l'idée)
L'aider à rédiger son communiqué de victoire
- Faciliter le processus en évitant de vouloir aller trop vite :
Progresser par étapes (et essais)
Ne pas exiger d'engagement définitif avant la fin
Ne pas précipiter la décision d'accord

5) NE PAS SURENCHERIR ---> FAIRE ENTENDRE RAISON

En cas de refus de l'autre, ne pas l'acculer en entrant dans un rapport de forces

Viser la satisfaction mutuelle, non la victoire

Utiliser le pouvoir pour faire réfléchir l'autre (et non le faire fléchir)

Faire en sorte qu'il soit difficile pour l'autre de dire « non »

L'aider à voir son intérêt à accepter une négociation raisonnée et à franchir le pont

- Montrer les conséquences (coûts) de l'absence d'accord :
Poser des questions : « Que se passera-t-il si...? »
Avertir sur ce qui se passera (sans menacer)
Informar l'autre de ma solution de rechange
- Utiliser ma Meilleure Solution de Rechange (MESORE) :
Utiliser le minimum de pouvoir nécessaire
Me servir de moyens légitimes sans provocation
- Recourir à l'aide de tiers : Recourir à un tiers pour neutraliser les attaques
Faire appel à un médiateur
- Aider l'autre : Mettre en valeur l'intérêt du « oui » (<--> coût du « non »)
Laisser à l'autre une porte de sortie
Respecter sa liberté de choix, lui laisser sa décision
Ne pas imposer un règlement (risque d'être saboté)
- Bâtir un accord durable : Obtenir des garanties d'application de l'accord
Prévoir une procédure en cas de conflits
Continuer à soigner la relation

Références

- Bellenger, L. (1982). *Etre constructif dans les négociations et les discussions*. Paris : EME.
- de Bono, E. (1988). *Conflits*. Paris : Interéditions.
- de la Rochefordière, Y. (1990). *Du conflit au dialogue*. Paris : Les Ed. d'Organisation.
- Donohue, W.A. & Kolt, R. (1992). *Managing interpersonal conflict*. London: Sage.
- Fisher, R. & Brown, S. (1991). *D'une bonne relation à une relation réussie*. Paris: Les Ed. d'Organisation.
- Fisher, R. & Ertel, D. (1995). *Getting ready to negotiate*. London: Penguin Books.
- Fisher, R. & Ury, W. (1985). *Comment réussir une négociation*. Paris : Seuil.
- Morin, P. (1985). *Le management et le pouvoir*. Paris : Les Ed. d'Organisation.
- Rondeau, A. (1990). La gestion des conflits. In Chanlat, J. F. (Ed.). *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*. Québec: Les Presses de l'Université de Laval. pp. 507 - 527.
- Simonet, J. (1984). *La maîtrise des méthodes d'organisation dans l'entreprise*. Paris : Les Ed. d'Organisation.
- Simonet, J. (1987). *Le management d'une équipe*. Paris : Les Ed. d'Organisation.
- Ury, W. (1993). *Comment négocier avec les gens difficiles*. Paris, Seuil.
- Whetten, D.A., Cameron, K.S. & Wood, M. (1996). *Effective conflict management*. London : HarperCollins.