

# Mettre en place une négociation « gagnante-gagnante »

## 01 Les bases théoriques

La négociation, dans la représentation collective, est souvent visualisée de manière stéréotypée soit comme une négociation « **hard** », ou « **soft** » qui peuvent être caractérisées comme suit :

LA NÉGOCIATION "HARD"	LA NÉGOCIATION "SOFT"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter les parties comme des adversaires</li> <li>• Les autres parties sont suspectes</li> <li>• Utilisation de menaces</li> <li>• Aller à la confrontation</li> <li>• Focalisation sur les positions</li> <li>• Ne rien concéder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traiter les parties comme des amis</li> <li>• Faire confiance aux autres parties</li> <li>• Etendre l'offre</li> <li>• Evitement de la confrontation</li> <li>• Focalisation sur les positions</li> <li>• Prêt à concéder</li> </ul>

Lorsque les deux parties sont dans un schéma de négociation « hard » ou « soft », le résultat a une probabilité élevée que l'accord soit « perdant – perdant ».

Ainsi, quand deux parties adoptent un mode de négociation « soft », elles peuvent gagner toutes les deux si elles coopèrent efficacement. Cependant leurs efforts pour apaiser l'autre partie peuvent résulter en un accord dont le contenu ne convient à aucune des deux parties.

Lorsqu'une des deux parties est dans un schéma de négociation « hard » et l'autre en mode « soft », le résultat sera probablement un accord « gagnant – perdant ».

Il existe une **troisième voie** décrite par Fisher and Ury : il s'agit de la **négociation raisonnée** (principled negotiation en anglais) qui s'appuie sur 4 principes, mis en œuvre à chaque étape du processus de négociation.

- 1) séparer les personnes du problème
- 2) se focaliser sur les intérêts plutôt que sur les positions
- 3) générer une variété d'options avant de forger un accord
- 4) insister pour que les accords s'appuient sur des critères objectifs

Par la négociation raisonnée, l'accord devient un bon accord qui améliore les relations entre les parties impliquées. Un tel accord satisfait les intérêts des parties, qui est juste et sur le long terme.

## 02 Le guide pratique

Le processus de négociation raisonnée peut se décrire comme suit :



Quant aux principes de la négociation raisonnée, ils peuvent être détaillés comme suit :

### 1) SÉPARER LES PERSONNES DU PROBLÈME / DE LA SITUATION À NÉGOCIER

Les personnes tendent à se sentir personnellement connectées à la situation à négocier. Elles peuvent avoir tendance à prendre des positions ou des réponses divergentes comme des attaques personnelles. Séparer les personnes des situations à traiter permet aux individus de négocier sans endommager leurs relations. Cela permet d'apporter une vision claire et plus objective des « vrais » enjeux.

Trois éléments peuvent mener à cette confusion personne / situation : la différence de perception, les émotions, l'écoute passive.

### 2) SE FOCALISER SUR LES INTÉRÊTS DES PARTIES PLUTÔT QUE SUR LES POSITIONS

Négocier des positions mènera probablement à un gagnant et un perdant. Il s'agit plutôt d'identifier les intérêts sous-jacents aux positions des uns et des autres, et comprendre ainsi le pourquoi de ces positions. Et de découvrir ainsi que certains intérêts sous-jacents qui mènent les individus à négocier sont similaires. En se focalisant sur les intérêts, ils peuvent se rendre compte qu'ils ne s'opposent pas autant qu'ils l'imaginaient au départ. Pour ensuite trouver des solutions intégrant les intérêts enfin bien compris par les parties.

### 3) GÉNÉRER UNE VARIÉTÉ D'OPTIONS AVANT DE FORGER UN ACCORD

Il arrive que les personnes se focalisent de manière trop étroite quand ils génèrent des idées. Ou se limitent à des options qui servent leurs intérêts immédiats. Cela peut court-circuiter des options qui peuvent être attractives pour toutes les parties impliquées.

Il faudra que :

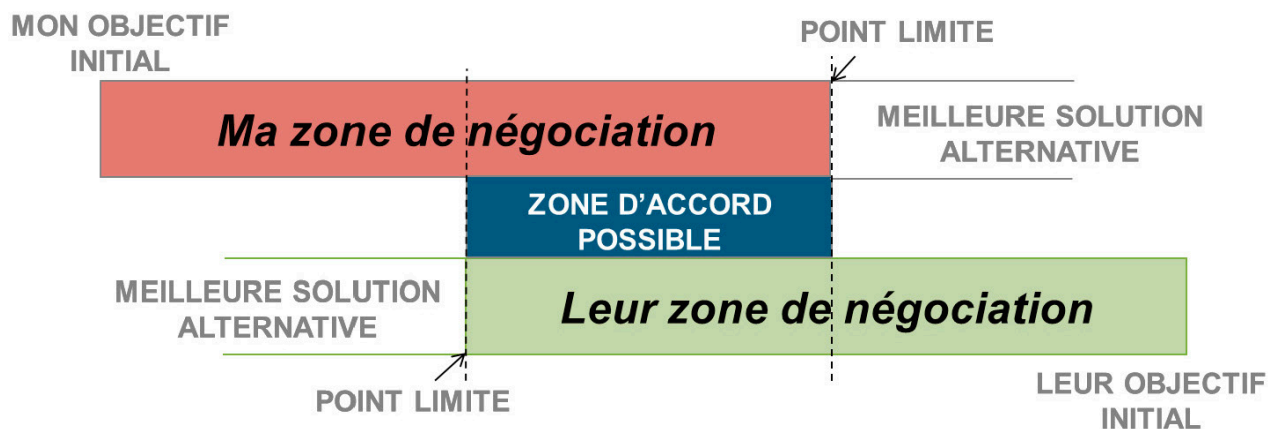
- Toutes les parties en présence soient forces de proposition ;
- La phase de génération d'options soit bien séparée de la phase d'évaluation de ces options ;
- Chaque partie recherche des options qui soient peu « coûteuses » pour elle et à bénéfice élevé pour l'autre partie, et vice-versa.

### 4) INSISTER POUR QUE LES ACCORDS S'APPUIENT SUR DES CRITÈRES OBJECTIFS

Les parties peuvent définir et se mettre d'accord sur les critères qui vont déterminer la qualité d'un accord. Cela constitue une première étape vers un processus constructif. Ces critères construits de manière partagée permettront d'objectiver les options et les accords proposés.

## 8 CONSEILS POUR UNE NÉGOCIATION RAISONNÉE RÉUSSIE

1. Essayez de voir la situation du point de vue de l'autre partie. Le but est de comprendre ce point de vue, ce que pense, ressent, vit l'autre partie sans nécessairement y adhérer.
2. Evitez de déduire les intentions de l'autre partie à partir de vos propres craintes. Cette attitude de suspicion parasite la capacité à percevoir de manière correcte les vraies intentions de l'autre partie ; quoiqu'elle fasse, vous allez vous attendre au pire.
3. Evitez d'accuser l'autre partie des difficultés rencontrées. Accuser, même si c'est justifié, va mettre l'autre partie sur la défensive au mieux, et au pire la poussera à contre-attaquer.
4. Echangez sur les perceptions des uns et des autres en étant le plus explicite possible. Cela permet aux parties de mieux se comprendre tout en évitant de se projeter leurs craintes. Enfin, ces conversations peuvent révéler des perceptions partagées qui peuvent renforcer les relations entre les parties et faciliter la négociation.
5. Chercher des opportunités pour agir de manière différente par rapport aux perceptions biaisées de l'autre partie. Il s'agit de déconstruire les croyances les plus fortes que l'autre partie a à propos de vous.
6. Co-construisez l'accord et le résultat avec l'autre partie pour s'assurer qu'elle prend part au processus de négociation. Autrement dit, assurez-vous que le processus de négociation n'est pas VOTRE processus mais un processus co-piloté par toutes les parties. Cela augmentera les chances que les parties adhèrent aux conclusions de cette négociation.
7. Assurez-vous que vos propositions soient en phase, cohérentes avec les principes et l'intégrité des autres parties.
8. Identifiez à la fois le point limite au-delà duquel vous ne pourrez poursuivre une négociation « raisonnée » et ainsi que la meilleure alternative à un accord négocié (le plan B ou meilleure solution de rechange) lorsque vous atteignez ce point limite. Cela vous permettra de ne pas vous retrouver dans une négociation « gagnant-perdant » tout en maintenant le dialogue. Ce point limite peut évoluer au cours de la négociation en fonction de la direction que cette dernière prend.



## 03 Pour approfondir

- <https://www.contrepoints.org/2016/02/06/237838-les-10-principes-cles-de-la-negociation-raisonnee-de-harvard>
- <https://www.unige.ch/lejournal/numeros/119/article5/>