

ARCHITECTURE DE LA NÉGOCIATION

Les questions ci-dessous ont trait à "l'architecture" de la négociation. Bien planifier l'architecture d'une négociation est un excellent moyen d'améliorer la qualité de son déroulement.

Quelle sont les tâches que la négociation en question devraient nous permettre d'accomplir avec l'autre partie?

--

La "raison d'être de la négociation" n'est pas l'objectif que l'on souhaite atteindre mais plutôt la tâche que l'on se propose d'accomplir avec l'autre partie - par exemple: résoudre le conflit à l'amiable, déterminer les modalités de la collaboration envisagée, etc.

Quels sont les enjeux, les thèmes à aborder et les questions à résoudre?

--

Représentants des parties concernées

Composition de notre délégation
(noms, fonctions):

--

Composition de la délégation de l'autre partie
(noms, fonctions):

--

Lorsque l'on compose une délégation, il ne faut pas considérer uniquement la représentativité fonctionnelle de ses membres, mais veiller également à la diversité des personnalités (créativité, dons d'écoute et d'observation, esprit de synthèse, rapidité d'esprit, ténacité, résistance au stress, etc.). Voir également: www.sumbiosis.com/images/delegation_management_f.pdf

Distribution des rôles au sein de délégation

Il n'y a pas de règles fixes à ce sujet. La fonction (marketing, finances R&D, etc.) et la position hiérarchique déterminent souvent le choix retenu. Une autre solution très utile consiste à différencier le processus et le contenu. Dans ce cas, l'un des membres de la délégation s'occupe de gérer le processus de la négociation, ce qui permet aux autres de se concentrer sur la discussion des questions à résoudre.. Voir également: www.sumbiosis.com/images/delegation_management_f.pdf

Compétence de décision

De quelle compétence de décision disposons-nous?

Quelle est probablement la compétence de décision de l'autre délégation?

Cadre de la négociation (lieu, aménagement de la salle, infrastructure, horaire et durée, tenue, etc.)

Ordre du jour:

Processus d'élaboration et de prise de décision (p. ex.: dresser d'abord la liste de l'ensemble des problèmes à traiter et ne démarrer qu'ensuite la discussion de chacun d'entre eux; utiliser des outils de visualisation tels que tableaux de papier, tableaux blancs, etc.; faire appel à un modérateur ou à un médiateur; constituer des groupes de travail qui se répartiront les tâches; etc.)

Règles de dialogue qu'il serait utile de respecter:

Par exemple: Se taire lorsqu'une personne parle et ne pas l'interrompre. Attribuer à chacun le même temps de parole, étant entendu qu'il doit être utilisé à bon escient et sans abus. Respecter les règles de politesse. Respecter le point de vue ou l'opinion des autres (≠ l'approuver). Ne pas attribuer aux autres des intentions non exprimées; si l'intention d'une personne n'est pas claire, lui demander simplement de la préciser. Exprimer librement ses propres idées; ne pas s'empresse de démolir une idée, uniquement parce qu'elle semble saugrenue ou qu'elle ne correspond pas à celles que l'on défend soi-même; ne pas confondre l'expression d'une idée et la prise d'un engagement. Lorsque le dialogue commence de mal tourner, aborder le problème sans attendre et s'efforcer de le résoudre en commun.

Quelles sont les autres personnes et entités directement ou indirectement concernées par la négociation (tiers) et dont les intérêts doivent être pris en considération?

RELATION DE TRAVAIL

Y a-t-il entre les parties ou les individus concernés des problèmes personnels ou relationnels (animosité, incompatibilité de caractère, manque de respect, méfiance, rancune, reproches, etc.)? Lesquels? Pourquoi?

Problèmes que nous avons avec l'autre partie:

Problèmes que l'autre partie a avec nous:

--

--

Que pourrions-nous faire afin de prévenir ou de résoudre les problèmes personnels ou relationnels susceptibles de jouer un rôle dans la négociation?

--

Existe-t-il au niveau institutionnel un rapport de confiance mutuelle entre les parties concernées?

--

Existe-t-il au niveau personnel un rapport de confiance mutuelle entre les individus concernés?

--

A quoi devrions-nous veiller afin de démontrer à l'autre partie qu'elle peut nous faire confiance?

--

PERCEPTIONS ET POINTS DE VUE

Quels sont les aspects qui devraient à notre avis être pris en considération (en cas de conflit: quelle en est à notre avis la cause)?

Quels sont probablement les aspects qui devraient être pris en considération du point de vue de l'autre partie (en cas de conflit: quelle en est probablement, à leur avis, la cause)?

Sur quels points voyons-nous probablement les choses de la même manière que l'autre partie?

Sur quels points voyons-nous probablement les choses de manière différente?

Comment procéder afin que chacune des parties découvre et comprenne le point de vue de l'autre, puis accepte les différences probables sans porter un jugement de valeur à leur sujet?

Y-a-t'il entre les parties des différences culturelles significatives - voire des différences fondamentales au niveau des convictions et des valeurs - qui pourraient faire obstacle à une compréhension mutuelle?

Attention! Les différences d'ordre culturel ne portent pas uniquement sur l'identité nationale. Les cultures régionales, professionnelles ou d'entreprise peuvent jouer un rôle tout aussi important.

INTÉRÊTS

Quels sont les besoins, nécessités et autres intérêts fondamentaux que le résultat de la négociation devrait nous permettre de satisfaire?

Quels sont probablement les besoins, nécessités et autres intérêts fondamentaux que le résultat de la négociation devrait permettre à l'autre partie de satisfaire?

Quels sont probablement nos intérêts communs?

Quels sont probablement nos intérêts divergents?

Existe-t-il en outre des intérêts "neutres"?

Des intérêts sont dits "neutres" lorsqu'ils ne sont ni communs ni conflictuels, mais tout simplement différents. Un intérêt neutre a l'avantage de pouvoir dans bien des cas être satisfait par l'autre partie sans problème ou à relativement moindre coût. Identifier les intérêts neutres est donc utile, car cela permet d'élargir la marge de manoeuvre dans une négociation.

Existe-t-il un objectif supérieur que chacune des parties pourrait souhaiter atteindre?

Un "objectif supérieur" doit refléter des intérêts importants de chacune des parties. Il doit en outre être suffisamment ambitieux et concret, afin d'être motivant. L'atteindre doit avoir pour conséquence d'augmenter les gains mutuels possibles. Lorsque les parties formulent un "objectif supérieur", celui-ci joue ensuite un rôle de phare: il montre la direction dans laquelle les parties ont décidé d'avancer en fonction de leurs intérêts communs, en dépit des difficultés et des obstacles qui ne manqueront pas de se présenter.

Quels sont les intérêts d'autres personnes ou entités (tiers) dont il y a lieu de tenir compte?

IDÉES ET OPTIONS

Lorsque l'on réfléchit aux "options" possibles, il vaut mieux ne pas développer ses idées et propositions de façon trop détaillée et précise (car cela incite à développer une "position"). Il est en outre nécessaire et utile de rester ouvert aux options auxquelles l'autre partie aura pensé. On ne peut élargir le gâteau qu'en commun, sur la base des idées de chacune des parties.

Au vu de nos intérêts communs, comment pourrions-nous créer des gains mutuels?

Comment pourrait-on satisfaire à la fois nos intérêts et les leurs, même lorsqu'ils sont différents?

Pourrions-nous éventuellement combiner différemment nos ressources et celles de l'autre partie de manière à en tirer des avantages mutuels supplémentaires?

Pourrions-nous éventuellement élargir le champ de la négociation afin d'augmenter les bénéfices mutuels découlant de notre coopération ou de nous aider à réconcilier nos intérêts divergents?

Lorsque l'on développe des options, il vaut la peine de réfléchir à des „questions créatives“ qui pourraient être posées durant la négociation, à savoir: des questions ouvertes qui, partant des intérêts de chacune des parties, stimulent une réflexion créative et constructive; p. ex.: „Considérant que vous ne souhaitez pas dépasser votre budget et que nous tenons à maintenir notre rentabilité, comment pourrions-nous réduire vos coûts sans que nous devions pour autant réduire notre marge bénéficiaire?“

LÉGITIMITÉ

Existe-t-il des critères et des standards communément acceptés que nous pourrions proposer afin de résoudre de manière équitable les questions sur lesquelles nos intérêts et ceux de l'autre partie divergent? Lesquels?

Quels sont les critères neutres que l'autre partie pourrait légitimement faire valoir?

Exemples de critères „neutres“ ou communément acceptés: un prix de marché, le prix d'un bien ou d'un service comparable, un indice officiel, les dispositions légales et la jurisprudence, un précédent ou un usage bien établi, etc. La neutralité d'un critère de décision tient en particulier au fait qu'il reflète non pas la volonté unilatérale de l'une ou l'autre des parties en présence, mais une référence dont la validité est reconnue par chacune des parties.

Si de tels critères n'existent pas ou ne sont pas applicables dans le cas concret, quelle procédure équitable nous permettrait-elle de résoudre les questions sur lesquelles nos intérêts et ceux de l'autre partie divergent?

Exemples de procédures équitables: la consultation d'un expert neutre, une mise aux enchères, l'élaboration en commun d'un «business plan», couper la poire en deux, „Je constitue les deux lots, tu choisis celui qui te revient“, etc. Ces procédures ont en commun le fait qu'elles ne sont pas influençables unilatéralement par l'une ou l'autre des parties.

L'autre partie doit-elle parfois négocier des problèmes semblables à celui qui nous occupe et si oui, quelles solutions considère-t-elle équitables dans ces cas qui l'affectent elle-même?

SOLUTIONS DE RECHANGE À UN ACCORD NÉGOCIÉ (ALTERNATIVES)

Quelles sont les solutions de rechange ou alternatives réellement réalisables dont nous disposons (c'est-à-dire: que pourrions-nous faire concrètement) au cas où la négociation n'aboutirait pas?

Exemples: travailler avec un autre client, fournisseur, partenaire, employeur, etc. (porte de sortie); démarrer une campagne d'annonces ou de presse, un blocus, une grève ou lock-out, une guerre, etc. (action coup de poing); former une coalition, faire du lobbying, faire appel à un expert, recourir à un tribunal ou à un tribunal arbitral, etc. (tiers). Comme ces exemples l'indiquent, une "solution de rechange" est caractérisée par le fait qu'elle peut être mise en oeuvre unilatéralement (c'est-à-dire sans avoir besoin de l'accord de l'autre partie).

Alternative A

Avantages:

Inconvénients:

Alternative B

Avantages:

Inconvénients:

Alternative C

Avantages:

Inconvénients:

MESORE (meilleure solution de rechange) Alternative A Alternative B Alternative C

Que pouvons-nous faire d'ici au début de la négociation afin de disposer d'une solution de rechange réalisable et acceptable (à supposer que l'analyse précédente ait montré qu'elle fait encore défaut) ou pour rendre notre MESORE encore plus attractive et concrète?

À supposer que nous soyons amenés à présenter notre MESORE à l'autre partie, comment le faire de manière à ce qu'elle ne le perçoive pas comme une menace?

Si l'autre partie réfléchit à ce que nous allons faire au cas où la négociation n'aboutirait pas, que pense-t-elle probablement? Sous-estime-t-elle peut-être la force de notre MESORE? Que pouvons-nous faire, si besoin est, pour modifier sa perception?

Quelles sont les solutions de rechange ou alternatives auxquelles l'autre partie pourrait recourir au cas où la négociation n'aboutirait pas et quelle est pour elle probablement la meilleure d'entre elles?

Alternative X

Alternative Y

Alternative Z

MESORE (probable)	<input type="radio"/>	Alternative X	<input type="radio"/>	Alternative Y	<input type="radio"/>	Alternative Z
----------------------	-----------------------	---------------	-----------------------	---------------	-----------------------	---------------

Que pouvons-nous légitimement entreprendre afin de rendre la MESORE de l'autre partie moins attractive (voire de modifier la perception qu'elle a de l'attractivité de sa MESORE)?

Exemples: attirer son attention sur les inconvénients de sa MESORE; faire valoir notre propre MESORE et nous préparer ostensiblement à la mettre en action; faire intervenir des tiers dont l'avis lui importe; faire intervenir nos alliés ou former une coalition; démarrer une campagne de lobbying, etc.