

opinions Jeudi 13 septembre 2012

## Roger Fisher, l'homme qui a déchiffré la négociation

Par Jérôme Racine

**Le professeur de droit américain a théorisé une stratégie raisonnée de mener les négociations, aux antipodes de la méthode intuitive qui prévalait généralement. Il a pu mettre en pratique sa théorie avec succès et son apport a fait avancer la cause de la coopération constructive au détriment de celle de la confrontation destructive**

Un grand homme, Roger Fisher, est décédé le 25 août dernier. Ce professeur de droit à l'Université Harvard mérite le qualificatif de «grand homme» car il a révolutionné une discipline dont l'importance ne cesse d'augmenter: la négociation.

Le monde de la négociation a été longtemps dominé – et l'est toujours en partie – par une idée reçue et un rituel. L'idée reçue est que la négociation est un art maîtrisé uniquement par ceux qui en ont le don et qu'il est impossible d'apprendre. Le rituel consiste à poser des revendications et à faire pression sur la partie adverse pour la forcer à céder. Grâce aux travaux qu'ils ont réalisés au sein du Harvard Negotiation Project à partir des années 70, Roger Fisher et ses collègues ont démontré que l'idée reçue était fautive et que le rituel était contre-productif.

Leur principale contribution a été d'identifier et de décrire de manière aisément compréhensible les mécanismes qui expliquent ce qui se passe lors d'une négociation. Leurs travaux ont montré que le déroulement d'une négociation est un processus non aléatoire régi par des mécanismes qui produisent en gros toujours les mêmes effets.

On sait donc aujourd'hui comment procéder soit pour faire aboutir une négociation à un résultat gagnant-perdant (ou perdant-perdant), soit pour avoir une chance de parvenir à un accord satisfaisant les intérêts des deux ou de toutes les parties.

Sur cette base, l'équipe dirigée par Roger Fisher a développé une stratégie dite «raisonnée», permettant d'optimiser la qualité et l'efficacité du processus de la négociation. Cette stratégie est à l'opposé de ce que beaucoup de gens ont intuitivement tendance à faire! En voici les points majeurs.

– Plutôt que de poser une revendication – ce qui revient en fait à prétendre que l'on est soi-même en mesure de déterminer le bon résultat d'une négociation avant de la commencer! –, il importe d'explorer les intérêts respectifs des parties (c'est-à-dire des besoins qui sont fondamentalement importants pour l'une et pour l'autre dans le cas considéré) pour s'efforcer ensuite d'élaborer en commun des solutions susceptibles de satisfaire à la fois les besoins de l'une et de l'autre.

– Plutôt que faire pression sur son interlocuteur – par exemple en le menaçant ou en le rabaisant –, il importe de traiter séparément et différemment la personne et le fond: être dur sur le fond afin de ne pas sacrifier ses intérêts légitimes, mais par contre inconditionnellement correct dans la manière dont on traite l'autre et communique avec lui.

– Plutôt que de se fixer arbitrairement, avant même de démarrer, une limite que l'on n'outrépassera en aucun cas, il importe de développer une solution de rechange que l'on peut mettre en œuvre sans

avoir besoin de l'accord de l'autre – et que l'on est absolument déterminé à mettre en œuvre au cas où la négociation n'aboutirait pas. Pour en savoir plus, il est recommandé de lire le livre «Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving In» ou sa traduction française: «Comment réussir une négociation».

Les négociations dont on parle le plus sont celles qui menacent d'échouer ou échouent carrément. Les grèves et les manifestations sont en effet plus spectaculaires que les négociations qui, même si elles ont été ardues, ont été menées de manière constructive et ont abouti sans faire de bruit à un accord auquel les parties adhèrent réellement.

Lorsque les partenaires sociaux négocient sans s'attaquer les uns les autres dans la presse, lorsqu'un conflit familial est résolu sans laisser des cicatrices qui continuent de puruler pendant des années, lorsqu'un client et un fournisseur développent une relation durable car mutuellement profitable, il y a fort à parier que les parties se sont inspirées, consciemment ou non, de la stratégie de négociation raisonnée conceptualisée par Roger Fisher et ses collègues.

Roger Fisher n'était pas l'un de ces académiciens qui ne quittent pas les salles de cours. Il a mis ses convictions à l'épreuve et en a prouvé la justesse en contribuant par exemple au succès de la médiation entre l'Égypte et Israël menée à Camp David en 1978 par le président des États-Unis Jimmy Carter. Il était aussi impliqué dans les négociations qui se sont déroulées de 1990 à 1993 entre le gouvernement de Klerk, le Parti national au pouvoir et le Congrès national africain, et qui ont permis de mettre fin à l'apartheid sud-africain.

L'une des évolutions les plus fondamentales dans le monde d'aujourd'hui est la croissance des relations d'interdépendance. Or, qui dit interdépendance dit coopération et, inévitablement, conflits – donc négociation.

Dans la mesure où il a été à la pointe des travaux qui ont permis de déchiffrer les rouages de cette discipline et de définir des principes permettant de coopérer et de gérer les conflits de bonne manière, Roger Fisher a été – à l'instar de Jean Monnet (le «père» de l'Europe) – l'un de ces personnages qui, sans faire la une des journaux, a le plus fait avancer la cause de la coopération constructive au détriment de celle de la confrontation destructive.