



Votre tâche en tant que facilitateur ou facilitatrice ne consiste pas à résoudre le problème à la place des parties. Votre contribution consiste bien plutôt à aider les protagonistes à trouver eux-mêmes la meilleure solution possible – c'est-à-dire celle qui permettrait de satisfaire de manière optimale leurs intérêts respectifs. En d'autres termes: pilotez la discussion sans intervenir sur le fond

Planifiez donc ce que vous aller faire afin d'atteindre les objectifs suivants:

→ Aider les participants à mener un dialogue sensé et à instaurer un processus efficace de réflexion et de prise de décision en commun – c'est-à-dire à développer une **relation de travail** productive.

Concrètement: proposer aux participants d'aborder par exemple les questions suivantes:

- * Quels sont les objectifs communs de travail que vous souhaitez accomplir durant la réunion?
- * Quels sont les thèmes que vous devriez aborder? Quels sont les problèmes que vous souhaitez résoudre?
- * Quelles sont les "règles du jeu" que vous désirez voir respectées durant la réunion?

→ Aider les participants à comprendre leurs points de vue respectifs, sans porter de jugement de valeur.

Concrètement: proposer par exemple aux parties de décrire l'une après l'autre quels sont à leur avis les éléments qui ont contribué à l'apparition du conflit. Leur proposer ensuite de comparer leurs **perceptions** afin de déterminer les points de convergence et de divergence:

- * Où voyons-nous les choses de la même manière?
- * Où les voyons-nous différemment?

→ Aider les parties à faire un inventaire complet de leurs **intérêts** respectifs.

Concrètement:

- * Ne pas se contenter de demander aux parties ce qu'elles veulent. Creuser plus profond et leur posez la question de savoir *pourquoi* elles veulent ceci ou cela (jusqu'à ce que l'on ait le sentiment de comprendre réellement ce qui les motive).
- * Avant de clore l'inventaire, leur demander si elles ont encore d'autres intérêts qu'elles n'ont pas encore mentionnés.
- * Lorsque que l'inventaire paraît être complet, proposer aux parties de regrouper les intérêts mentionnés en trois catégories: intérêts communs / intérêts conflictuels / intérêts tout simplement différents.

Demander par ailleurs aux parties s'il existe un objectif "supérieur" qu'elles pourraient chacune souhaiter atteindre ensemble et, si tel est le cas, formulez-le par écrit.

Les deux questions suivantes peuvent également se révéler extrêmement utiles: (a) même en imaginant que vous ne parveniez pas à un accord, que faudrait-il tout prix éviter¹? (b) quelle est votre vision idéale du futur (mais attention: le risque est que les parties reprennent position).

→ Aider les parties à inventer des solutions mutuellement avantageuses ("**options**").

Concrètement: proposer aux parties de réfléchir ensemble aux questions suivantes:

- * Considérant vos intérêts communs, comment pourriez-vous créer des gains mutuels?
- * Comment pourriez-vous satisfaire en même temps vos intérêts différents?
- * Pourriez-vous combiner différemment certaines de vos ressources respectives de manière à en tirer des avantages mutuels supplémentaires?
- * Est-ce que d'autres options deviendraient envisageables si vous élargissiez le champ de votre négociation?

→ Aider les parties à résoudre leurs conflits d'intérêt de manière à ce qu'elles aient chacune le sentiment que les solutions retenues sont légitimes et justifiables.

Concrètement: encourager les parties à rechercher d'abord des **critères ou des procédures neutres** sur lesquels baser ensuite les solutions en question – par exemple:

- * des précédents
- * des usages dans la branche concernée
- * l'avis d'un expert neutre
- * etc.

→ Au cas où les parties ne parviennent pas à se mettre d'accord, les aider à évaluer de manière réaliste leur "**alternatives**" respectives.

Concrètement: demander aux parties ce qu'elles pensent faire unilatéralement afin de satisfaire leurs intérêts respectifs au cas où elles ne parviendraient pas à trouver une solution mutuellement acceptable. Leur proposer ensuite d'évaluer ensemble les avantages et les inconvénients de ces solutions de rechange.

Compte tenu des résultats de cette évaluation, constater soit que la meilleure solution semble être de se séparer, soit reprendre la négociation.

Il est utile de remettre aux parties avant la négociation une check-list de préparation dont la structure correspond à celle du présent document². Cela incite les parties à se poser les "bonnes" questions avant de se rencontrer. Ceci peut alors vous faciliter la tâche.

Dernier conseil: servez-vous abondamment des outils de visualisations (tableaux de papier, etc.) afin de capturer, de résumer et au besoin de réorienter dans un sens constructif les réflexions des participants.

¹ Si les parties expriment les mêmes préoccupations, celles-ci représentent des intérêts communs!

² www.sumbiosis.com > Outils et ressources > Check-lists