



sumbiosis



Optimisation des processus de négociation:

## PHASE 2 – LA PRÉPARATION DE LA NÉGOCIATION

# #2/4

Your Access to Efficient Negotiations



# Introduction

L'un des meilleurs moyens permettant d'augmenter la qualité et la productivité d'une négociation consiste à la préparer de manière structurée et systématique.

Le présent fascicule a été créé à cette fin. Il vous permettra de vous poser les questions les plus importantes qu'il faut toujours se poser lorsque l'on prépare une négociation.

Et à la fin du fascicule (pages 16 et 17), nous vous invitons à noter les questions qu'il vous faudra poser à l'autre partie durant la négociation (afin de découvrir ce que vous ne savez pas, de vérifier si vos suppositions concernant son point de vue et ses intérêts sont exactes, de profiter de ses idées, etc.).

Il vaut la peine de coordonner la manière de se préparer avec l'autre partie – c'est à dire de lui proposer de se servir également du présent fascicule. (Si l'autre partie s'est posée les mêmes questions que vous lors de sa préparation, vous pourrez en venir beaucoup plus vite à l'essentiel, au lieu de tourner autour du pot et de perdre ainsi beaucoup d'énergie et de temps.)

Ce fascicule est le second d'une série qui en contient quatre au total. Les fascicules n° 1, 3 et 4 concernent les autres phases d'un processus de négociation optimal :

- Phase 1 – Mise en route d'une négociation
- Phase 3 – la conduite de la négociation
- Phase 4 – l'analyse a posteriori de la négociation

*Organisation de la négociation*

**Relation de travail**

*Perceptions (points de vue)*

*Motifs (intérêts)*

*Création de valeur (options)*

*Partage de la valeur (options)*

*Initiatives unilatérales*

<p>Avons-nous avec l'autre partie au plan individuel ou institutionnel des problèmes d'ordre relationnel (accusations, animosité, rancœur, etc.) – et si tel est le cas, lesquels et pourquoi ?</p>	<p>L'autre partie a-t-elle avec nous au plan individuel ou institutionnel des problèmes d'ordre relationnel – et si tel est le cas, lesquels et pourquoi ?</p>

<p>L'autre partie est-elle à notre avis digne de confiance (au plan individuel et institutionnel) ?</p>	<p>L'autre partie nous fait-elle confiance (au plan individuel et institutionnel) ?</p>

Observation : en ce qui concerne l'organisation de la négociation, se référer au fascicule "Phase 1 – La mise en route de la négociation".

Que devrions-nous faire afin de prévenir ou de résoudre les problèmes de personne ou d'ordre relationnel qui pourraient jouer un rôle durant la négociation ?

Devrions-nous suggérer l'adoption de certaines *règles*<sup>1</sup> dont le respect permettrait d'augmenter la productivité de l'entretien – et si oui, lesquelles ?

Que devrions-nous faire pour instaurer un rapport de confiance ?



Les problèmes de personnes ou de relation doivent être traités en premier! En effet, tant qu'ils ne sont pas résolus, ils rendent difficile la recherche de solutions aux questions de fond. Si vous êtes en colère contre l'autre, ne rien lui dire n'arrange généralement pas les choses : en effet, votre colère non-exprimée va continuer de vous influencer – mais n'en sachant rien, l'autre ne va pas être en mesure en tenir compte.

---

<sup>1</sup> Règles – p. ex. : ne pas interrompre la personne qui parle / ne pas monopoliser le temps de parole / pas d'attaques personnelles / si l'intention d'une personne n'est pas claire, lui demander simplement de la préciser / ne pas confondre l'expression d'une idée et la prise d'un engagement / lorsque le dialogue est troublé, aborder le problème sans attendre et s'efforcer de le résoudre en commun ; etc.

*Organisation de la négociation*  
*Relation de travail*  
**Perceptions (points de vue)**  
*Motifs (intérêts)*  
*Création de valeur (options)*  
*Partage de la valeur (options)*  
*Initiatives unilatérales*

<p>Quelle est notre perception des thèmes à traiter et des problèmes à résoudre ?</p>	<p>Quelle est <u>probablement</u> la perception que l'autre partie a des thèmes à traiter et des problèmes à résoudre ?</p>

<p>En cas de conflit : quelles sont à notre avis les causes du problème ; quelle est notre version de l'histoire ?</p>	<p>En cas de conflit : quelles sont <u>probablement</u> à leur avis les causes du problème ; quelle pourrait être leur version de l'histoire ?</p>

Comment procéder afin de découvrir et de comprendre le point de vue de l'autre partie ? En particulier : quelles questions devrions-nous lui poser à ce sujet ?

(→ Pages 16 -17)

Comment procéder afin de motiver l'autre partie à écouter notre version de l'histoire et à prendre notre point de vue en considération ? <sup>2</sup>

Y a-t-il entre nous des différences significatives en termes de cultures, de philosophie ou de valeurs par exemple qui risquent de rendre la négociation difficile et si tel est le cas, comment les gérer ? <sup>3</sup>

---

2 Par exemple : Bien préciser que notre point de vue, notre version de l'histoire ne représentent que notre perception de la situation, des événements, des points à prendre en considération \_ et non pas "la" vérité.

3 Par exemple : mentionner ouvertement nos différences; recourir à l'assistance d'une personne familière avec les deux cultures; parler lentement; prendre suffisamment de temps pour échanger nos perceptions respectives; etc.

*Organisation de la négociation*  
*Relation de travail*  
*Perceptions (points de vue)*  
**Motifs (Intérêts)**  
*Création de valeur (options)*  
*Partage de la valeur (options)*  
*Initiatives unilatérales*

<p>Quels sont les besoins et intérêts fondamentaux que le résultat de la négociation devrait nous permettre de satisfaire ?</p>	<p>Quels sont <u>probablement</u> les besoins et intérêts fondamentaux que le résultat de la négociation devrait permettre à l'autre partie de satisfaire ?</p>
Empty space for student response	Empty space for student response



Attention à la différence entre "intérêts" et "positions" (revendications)! Posez-vous la question de savoir quelles sont les bonnes raisons que vous avez de vouloir ce que vous voulez et quelles sont celles que l'autre partie a de vouloir ce qu'elle veut. Se demander inlassablement "pourquoi ceci est important pour moi/pour eux?" est le meilleur moyen de découvrir les intérêts sous-jacents des uns et des autres.

Au vu de la liste des intérêts respectifs que nous venons d'essayer d'établir, quels sont ceux qui semblent être communs, conflictuels ou tout simplement différents ?

a) Intérêts communs :

b) Intérêts conflictuels :

c) Intérêts simplement différents :

Existe-t-il un *objectif supérieur*<sup>4</sup> que nous serions probablement tous intéressés à atteindre – et si oui, lequel ?

Quels sont les intérêts des tiers concernés dont nous devrions tenir compte ?

---

<sup>4</sup> 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 de maximiser les gains mutuels possibles. Lorsque les parties parviennent à formuler 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.

Organisation de la négociation

Relation de travail

Perceptions (points de vue)

Motifs (intérêts)

**Création de valeur (options)**

Partage de la valeur (critères)

Initiatives unilatérales

Comment pourrions-nous créer des gains mutuels sur la base de nos intérêts communs ?

Quelles *questions créatives*<sup>5</sup> pourrions-nous poser afin de trouver des idées qui permettraient de satisfaire à la fois leurs intérêts et les nôtres ?

---

<sup>5</sup> Question créative: une question ouverte qui, partant d'un intérêt important de chacune des parties, stimule la réflexion conjointe – par exemple: *Considérant qu'il est important pour vous de ne pas dépasser votre budget et qu'il est important pour nous de maintenir notre rentabilité, que pourrions-nous faire ensemble afin de réduire vos coûts sans pour autant diminuer notre bénéfice?*

Comment pourrions-nous 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 ?



Cette partie de la préparation est la seule sur laquelle il ne faut pas passer trop de temps ! Pour trouver de bonnes options qui permettraient de créer des gains mutuels, il faut en effet faire du brainstorming avec l'autre partie – on ne peut pas les inventer tout seul. Et si vous développez des idées et des propositions trop détaillées, vous risquez de vous y attacher à tel point que vous finirez par essayer de les "vendre" à l'autre partie ... qui, n'ayant pas participé à leur élaboration, ne va probablement pas vouloir les "acheter".

Organisation de la négociation  
 Relation de travail  
 Perceptions (points de vue)  
 Motifs (intérêts)  
 Création de valeur (options)  
**Partage de la valeur (critères)**  
 Initiatives unilatérales

<p>Quels sont les <i>critères et standards</i> <sup>6</sup> 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 ?</p>	<p>Quels sont par contre les critères et standards que l'autre partie pourrait elle-même proposer ?</p>

<sup>6</sup> Exemples de critères "neutres", c'est à dire communément acceptés : le prix de marché, le prix d'un bien ou d'un service comparable, un indice officiel (le taux d'inflation par exemple), une disposition légale, la jurisprudence, un précédent ou un usage bien établi, les normes et standards reconnus dans une branche d'industrie, etc.

<p>Avec quels arguments pourrions-nous justifier que les critères ou standards qui nous sont favorables sont légitimes et applicables en l'occurrence ?</p>	<p>Avec quels arguments pourraient-ils défendre les critères ou standards qui leur sont favorables ?</p>

<p>À défaut de critères ou standards applicables dans le cas concret, quelle <i>procédure équitable</i><sup>7</sup> nous permettrait-elle de résoudre les questions sur lesquelles nos intérêts et ceux de l'autre partie divergent ?</p>

<p>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 ?</p>

---

<sup>7</sup> Exemples de procédures équitables : consultation d'un expert neutre, mise aux enchères, élaboration en commun d'un « Business Plan », couper la poire en deux "Je constitue les deux lors, tu choisis celui qui te revient", etc.

Organisation de la négociation  
 Relation de travail  
 Perceptions (points de vue)  
 Motifs (intérêts)  
 Création de valeur (options)  
 Partage de la valeur (critères)  
 Initiatives unilatérales

<p>Que pourrions-nous et sommes-nous déterminés à faire au cas où nous ne parviendrions pas à un accord – c'est-à-dire : quelles sont nos <i>solutions de rechange</i><sup>8</sup> et laquelle d'entre elles est-elle pour nous la plus attractive ?</p>	<p>Qu'est-ce que l'autre partie pourrait faire en cas d'échec de la négociation ? Quelle sont ses <i>solutions de rechange</i> et laquelle d'entre elles est-elle probablement pour elle la plus attractive ?</p>

<sup>8</sup> Une "solution de rechange" est une initiative unilatérale qu'une partie peut prendre en cas d'échec de la négociation. Une telle solution doit pouvoir être mise en œuvre de façon autonome (c'est à dire sans avoir à demander l'avis de l'autre partie) et doit permettre soit de quitter la négociation et de satisfaire quand même ses intérêts de manière acceptable, soit d'inciter l'autre partie à se mettre à négocier de manière plus constructive. Exemples : recourir à un autre fournisseur, conclure une alliance avec un autre partenaire, former une coalition, renoncer à un mandat, intenter un procès, démarrer une campagne de presse ou de lobbying, faire grève, dire tout simplement "non" et maintenir le statu quo, etc.

Que devrions-nous en tout cas entreprendre avant le début de la négociation afin de disposer d'une solution de rechange ou de renforcer celle que nous avons déjà ?

Quelles initiatives légitimes pourrions/devrions-nous prendre en dehors de la négociation ("away from the table") afin de réduire l'attractivité de la ou des solutions de rechange dont dispose l'autre partie ?

Et finalement : quelles sont les questions que nous devons absolument poser à l'autre partie?



Principes à observer lorsque l'on pose des questions :

- La seule intention valable de poser une question est de découvrir quelque chose que l'on ignore. Poser une question dans le but d'obtenir la réponse que l'on souhaite recevoir ne sert à rien.
- Les questions rhétoriques ou suggestives et les questions-piège sont à éviter, car elles ne font que détériorer la qualité de la relation de travail et motivent même fortement l'autre partie à s'esquiver ou (pire encore) à donner une réponse fausse, c'est-à-dire à mentir.
- Pour "engranger" beaucoup d'information, il faut poser des questions ouvertes, c'est-à-dire des questions auxquelles il est impossible de répondre par oui ou par non (ce sont donc des questions qui commencent par "pourquoi", "pourquoi pas", "comment", "et si", "qu'est-ce que", etc. Il est certes beaucoup plus facile de poser des questions fermées, mais leur utilité est restreinte : elles ne permettent que de confirmer ou d'infirmer quelque chose.

Pour obtenir de "bonnes" réponses, il faut poser de "bonnes" questions – et ce n'est pas vous qui pouvez décider si les questions que vous posez sont bonnes ou non, c'est l'autre partie !



Sumbiosis adhère au concept d'"accès ouvert" ("Open Content"). Vous êtes donc libre d'utiliser ce document, de le copier, de le diffuser ou de le modifier en respectant uniquement les deux conditions suivantes:

- Paternité: veuillez s'il vous plaît toujours en indiquer la source (Sumbiosis Sàrl).
- Partage des Conditions Initiales à l'Identique: A supposer que vous le retravailliez d'une manière ou d'une autre, ou que vous vous en inspiriez pour en créer un outil différent, vous n'avez le droit de distribuer la création qui en résulte qu'en vertu d'une licence identique à celle qui vous est accordée ici même.

## Contact

### **Sumbiosis Sàrl**

Austrasse 15

CH – 4106 Therwil/Bâle

Téléphone: + 41 61 723 05 40

[info@sumbiosis.com](mailto:info@sumbiosis.com)

[www.sumbiosis.com](http://www.sumbiosis.com)

# Processus de la négociation : risques et opportunités

PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION

