





# Introduction

En négociation, il faut s'occuper de deux choses à la fois : du *contenu* (l'*objet* de la négociation) et du *processus* (la *manière* dont les parties négocient l'une avec l'autre). Or l'on est souvent à tel point absorbé par le contenu, que l'on perd de vue le processus. La qualité de ce dernier se met alors à diminuer, ce qui finit par affecter également celle du résultat.

Le but du présent fascicule est de faciliter l'observation et la gestion du processus. Il contient en outre toute une série de suggestions relatives à la manière d'intervenir lorsque l'on constate que le processus tourne mal.

Lorsque l'on est à deux (ou plus) pour mener une négociation, la manière suivante de répartir les rôles a fait ses preuves : une personne s'occupe du contenu, l'autre du processus (à l'aide du présent fascicule). La personne qui gère le processus va négocier l'architecture de la négociation (voir page 4), s'assurer que l'on ne dévie pas de l'ordre du jour et surveiller l'emploi du temps, passer la parole aux différents membres au sein de la délégation (lorsque celle-ci est composée de plus de deux personnes), proposer de noter au flipchart les idées issues d'un brainstorming ou de résumer ce qui a été dit précédemment, etc.

Ce fascicule est le troisième d'une série qui en contient quatre au total. Les fascicules n° 1, 2 et 4 concernent les autres phases d'un processus de négociation optimal :

- Phase 1 – Mise en route d'une négociation
- Phase 2 – La préparation de la négociation
- Phase 4 – L'analyse a posteriori de la négociation

## Points et questions à aborder :

- Afin de pouvoir travailler dans les meilleures conditions possibles :
  - comment devrions-nous agencer la salle ?
  - quel serait le meilleur plan de table ?
- Quels sont les objectifs communs de travail<sup>1</sup> que nous pourrions proposer à l'autre partie ?
- Ordre du jour:
  - Quels sont les thèmes, questions et problèmes que nous devrions traiter ?
  - Comment répartir et gérer le temps dont nous disposons ?
- Devrions-nous adopter de certaines *règles*<sup>2</sup> afin d'augmenter la productivité de notre entretien et si oui, lesquelles ?
- Y a-t-il des tiers susceptibles d'être affectés par le résultat de notre négociation et si oui, lesquels ?



<sup>1</sup> Exemples résoudre le conflit qui nous oppose, déterminer les modalités de la coopération que nous envisageons de mettre en place, etc.

<sup>2</sup> Par exemple : lorsqu'une personne parle, les autres font silence / ne pas interrompre la personne qui parle, mais 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.

Au cas où l'organisation de la négociation a déjà été discutée avec l'autre partie avant la réunion (ce qu'il faudrait toujours essayer de faire), il est tout de même nécessaire de vérifier au début de la rencontre si ce qui a été convenu d'avance reste valable

!

**Difficultés typiques :**

**Interventions possibles :**

- *La manière dont les gens se sont assis autour de la table ne vous convient pas* → Je crains que si nous nous répartissons ainsi autour de la table, [cela donne l'impression d'une confrontation] [la salle a l'air d'un tribunal] [ceux qui sont assis là ont le flipchart dans le dos] [etc.]. Seriez-vous d'accord que nous nous répartissons plutôt comme ceci?
- *La conversation tourne au chaos* → Je suis complètement perdu. Seriez-vous d'accord que j'essaie de résumer ce qui a été dit jusqu'à présent ? Et je crois que nous devrions ensuite procéder de manière plus structurée.
- *Les participants ne cessent de s'interrompre les uns les autres, certains d'entre eux deviennent impolis* → Je crains que la qualité de notre entretien ne soit en train de se détériorer. Seriez-vous d'accord que nous définissions quelques règles à respecter afin que notre conversation soit la plus productive possible ?
- *La négociation est dans une impasse* → J'ai l'impression que nous sommes dans une impasse. Seriez-vous d'accord que nous prenions quelques minutes pour discuter ce qui provoque le blocage et ce que nous pourrions faire pour ressortir de l'impasse ?

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

<b>Points à observer :</b>	✓
<input type="radio"/> La qualité de notre conversation est-elle suffisamment bonne – p. ex. : nous écoutons-nous réellement les uns les autres, évitons-nous de nous interrompre les uns les autres, sommes-nous confrontés à des malentendus, etc.?	
<input type="radio"/> A supposer que nous soyons confrontés à des problèmes d'ordre personnel, émotionnel ou relationnel, sommes-nous en train de bien les gérer ?	
<input type="radio"/> Les conditions sont-elles remplies pour que nous puissions leur faire confiance (au plan individuel et/ou institutionnel)?	
<input type="radio"/> Les conditions sont-elles remplies pour qu'ils puissent nous faire confiance (au plan individuel et/ou institutionnel)?	
	

**Points à garder en mémoire :**

- Les problèmes au niveau de la relation de travail sont prioritaires !
- L'important n'est pas ce que nous disons, mais ce que l'autre partie entend !
- Il est utile de résumer, reformuler et visualiser ce qui est dit le plus souvent possible.
- Si nos émotions se mettent à bouillonner, il faut les décrire ("Messages-Je").

- Si leurs émotions se mettent à bouillonner, il faut réagir en faisant preuve d'empathie ; et si nous avons contribué au problème, il nous faut nous en excuser.

### **Difficultés typiques :**

### **Interventions possibles :**

- *La relation entre les deux parties est déplorable* → Je sais que nous avons un conflit et je le regrette. Ceci dit, vu que nous avons décidé de négocier ensemble, j'espère que nous parviendrons à avoir aujourd'hui un bon dialogue et à prendre des décisions bien fondées.
- *Nous sommes en colère avec eux* → Je dois vous dire que *nous* sommes très en colère. (*Plutôt que: "Vous nous avez rendus furieux"*)
- *Ils sont en colère avec nous* → J'ai l'impression que vous êtes en colère et [je le regrette] [j'apprécierais si vous pouviez m'expliquer pourquoi] [si j'étais à votre place, je suppose que je le serais aussi] [je voudrais m'excuser de ce qui s'est passé / *seulement si vous avez contribué au problème et regrettez ce que vous avez fait*].
- *L'autre partie n'est pas disposée à écouter* → J'ai l'impression [que nous parlons dans le vide], [que nous n'arrivons pas à nous faire comprendre].
- *Les parties se méfient l'une de l'autre* → Il me semble qu'il n'y a pas entre nous un rapport de confiance mutuelle. D'une part, au plan relationnel, j'aimerais voir avec vous comment nous pourrions rétablir la confiance. D'autre part, sur le fond, je vous propose d'examiner les mécanismes que nous devrions mettre en place afin de gérer correctement les risques encourus de part et d'autre.

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

<b>Points à observer :</b>	✓
<input type="checkbox"/> Connaissions et comprenons-nous suffisamment leur situation, leur point de vue, leur version de l'histoire ?	
<input type="checkbox"/> Connaissent et comprennent-ils suffisamment notre situation, notre point de vue, notre version de l'histoire ?	
<input type="checkbox"/> Sommes-nous à même de respecter nos points de vue respectifs (même si nous ne partageons pas celui de l'autre) ?	
<input type="checkbox"/> Tenons-nous suffisamment compte des différences d'ordre culturel qui existent entre nous (en termes de nationalités, de backgrounds professionnels, de cultures d'entreprise) ?	
<input type="checkbox"/> À supposer que nos points de vue soient radicalement différents, réussissons-nous à accepter ces différences et à aller néanmoins de l'avant ?	
	

**Points à garder en mémoire :**

- Ce ne sont pas les faits eux-mêmes qui comptent, mais bien plutôt nos perceptions respectives de la "réalité"!
- Comprendre et respecter le point de vue de l'autre ne veut pas dire qu'on l'approuve !
- Essayer de dicter à l'autre partie la manière dont elle devrait voir les choses est voué à l'échec

### **Difficultés typiques :**

- *L'autre partie prétend que nous avons tort ou que ce que nous disons n'a aucun sens*
- *L'un de nous dit à l'autre partie qu'elle a tort ou que ce qu'elle dit n'a aucun sens*
- *L'autre partie refuse de prendre votre point de vue en considération*
- *L'autre partie vous fait des critiques acerbes – p.ex.: "Le niveau du service que vous nous fournissez est misérable et vous êtes clairement en violation du contrat"*

### **Interventions possibles :**

- Pour moi, la question n'est pas de savoir si nous avons tort ou raison. Nous essayons uniquement de vous expliquer notre point de vue. En même temps, j'aimerais réellement connaître et comprendre le vôtre.
- Il semble que nous ayons des opinions radicalement différentes. Pourriez-vous m'en dire plus. J'aimerais vraiment comprendre votre point de vue, même s'il est différent du nôtre.
- J'aimerais préciser quelque chose: nous n'essayons pas de vous convaincre que nous avons raison. Notre but est uniquement que vous compreniez ce qui explique notre manière de voir les choses.
- Si je vous comprends bien, il y a deux problèmes: la qualité de notre assistance technique et l'interprétation du contrat. En ce qui concerne l'assistance technique, pourriez-vous nous décrire ce que vous avez observé? Et en ce qui concerne le contrat, quelles sont à votre avis les clauses qui ne sont pas respectées?

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

Points à observer :	✓
<input type="checkbox"/> Avons-nous décrit nos "intérêts" suffisamment clairement et parvenons-nous à motiver l'autre partie à les prendre sérieusement en considération?	
<input type="checkbox"/> Nous ont-ils décrit leurs "intérêts" suffisamment clairement (voire: leur avons-nous posé suffisamment de questions à ce sujet) et en tenons-nous correctement compte?	
<input type="checkbox"/> Avons-nous conjointement identifié nos intérêts communs suffisamment clairement ?	
<input type="checkbox"/> Avons-nous vérifié s'il y a un objectif supérieur que nous sommes tous intéressés à atteindre – et si oui, l'exploitons-nous suffisamment?	
<input type="checkbox"/> Avons-nous fait un inventaire des intérêts des tiers concernés et les prenons-nous compte en considération ?	
	

**Points à garder en mémoire :**

- Les revendications et la défense acharnée de "positions" rend la négociation inutilement difficile ; il vaut mieux expliquer quels sont les intérêts sous-jacents que le résultat de la négociation devrait permettre de satisfaire.
- Les gens ont toujours de bonnes raisons ("intérêts") de vouloir ce qu'ils veulent !
- Il ne faut ni sacrifier ses intérêts légitimes, ni attendre de l'autre partie qu'elle sacrifie les siens !

### **Difficultés typiques :**

- *L'un des membres de notre délégation formule une revendication*
- *L'autre partie formule une revendication*
- *L'autre partie ne dévoile pas ses intérêts*
- *L'autre partie ne prend pas vos intérêts en considération et vous dit par exemple: "C'est votre problème!"*
- *Il semble que les parties n'ont aucun intérêt commun*

### **Interventions possibles :**

- La raison pour laquelle ceci nous tient à cœur est [.....]. C'est cela notre intérêt fondamental.
- J'entends que c'est ce que vous [voulez] [refusez]. Pourriez-vous nous expliquer pourquoi ? En quoi cela est-il important pour vous ? Si vous [l'obteniez] [l'évitiez], quels seraient pour vous les avantages ?
- Je me suis demandé si l'un de vos intérêts principaux n'était pas de [...]. Est-ce exact ?
- Quels sont les objectifs stratégiques de votre entreprise ? Quelles sont les attentes les plus importantes de vos principaux clients ?
- Les (deux) points suivants sont pour nous d'importance fondamentale : [.....] et [.....]. Quels sont ceux qui sont pour vous essentiels ?
- Pour être franc, je ne vois pas encore ce qui est essentiel pour vous dans cette affaire. Pourriez-vous m'aider à comprendre vos intérêts fondamentaux ?
- Je sais que c'est notre problème. Toutefois, je pense que cela vous concerne aussi, parce que si nous ne trouvons pas de solution permettant de le résoudre, nous ne parviendrons pas à un accord.
- Dans l'hypothèse où nous ne parviendrions pas à un accord, que devrions-nous malgré tout en tout cas éviter ? (*Si l'on trouve quelque chose, c'est un intérêt commun !*)

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

Points à observer :	✓
<input type="checkbox"/> Faisons-nous preuve de suffisamment de créativité dans la recherche de gains mutuels, c'est à dire d'options qui nous rendraient chacun plus efficace, performant, compétitif, etc. ?	
<input type="checkbox"/> Posons-nous suffisamment de "questions créatives" <sup>3</sup> ?	
<input type="checkbox"/> Pourrions-nous soit combiner nos ressources et celles de l'autre partie différemment, soit élargir le champ de notre négociation, de manière à en tirer des avantages mutuels supplémentaires ?	
 .....	

### Points à garder en mémoire :

- Adopter la règle : "exprimer une idée n'implique pas que l'on s'engage à la réaliser".
- Lister d'abord toutes les idées et ne les discuter qu'ensuite (= brainstorming).
- Donner une chance aux idées – c'est-à-dire : avant de rejeter une idée, considérer ses points forts et se demander comment atténuer ou éliminer ses points faibles.

<sup>3</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?*

## Difficultés typiques :

- *L'autre partie essaye de "vendre" ses propres idées*
- *À peine une idée a-t-elle été exprimée, quelqu'un la rejette*
- *Une proposition intéressante a été faite, mais pour une raison ou une autre, l'autre partie n'est pas disposée à l'accepter*
- *L'autre partie fait une proposition qui est pour vous difficilement acceptable (ou pas acceptable du tout)*
- *Manque d'idées*

## Interventions possibles :

- Je vous propose de lister ces idées au flipchart et d'examiner ensuite dans quelle mesure chacune d'entre elles satisfait nos intérêts respectifs.
- Seriez-vous d'accord que nous listions d'abord toutes les idées que vous et nous avons, et qu'ensuite seulement nous discutons les avantages et les inconvénients de chacune d'elles ?
- Quelles sont les bonnes raisons que vous avez qui vous empêchent d'accepter cette proposition ?
- Quelles sont les conditions qui devraient être remplies pour que vous soyez en mesure d'accepter cette proposition ?
- Comment pourrions-nous améliorer cette proposition ?
- Quelles sont les raisons qui vous font penser que nous devrions être d'accord avec cette proposition ?
- Seriez-vous d'accord que nous analysons ensemble les avantages et les inconvénients que cette proposition présente pour nous ?
- Je vous propose de faire un brainstorming : comment pourrions-nous à la fois satisfaire vos intérêts et les nôtres ?

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

Points à observer :	✓
<input type="radio"/> Dans quelle mesure parvenons-nous à traiter les points sur lesquels nos intérêts divergent sans tomber dans l'arbitraire et en nous basant sur des critères de légitimité communément admis ?	
<input type="radio"/> Serons-nous en mesure de convaincre nos mandants que le projet d'accord qui se dessine en ce moment est équitable ?	
<input type="radio"/> Seront-ils en mesure de convaincre leurs mandants que le projet d'accord qui se dessine en ce moment est équitable ?	
	

**Points à garder en mémoire :**

- Il est utile de se baser sur des critères neutres d'appréciation : indices officiels, normes et standards, règles légales, précédents, benchmarks, etc.
- En l'absence de tels critères, il est utile d'avoir recours à des procédures neutres de décision : demander l'avis d'un expert neutre, soumettre le cas à un tribunal ou à un tribunal arbitral, organiser une mise aux enchères, élaborer conjointement un business plan, partager la poire en deux ; conclure un accord conditionnel. <sup>4</sup>, etc.).
- Au bout du compte, les représentants de l'autre partie vont devoir convaincre leurs mandants que l'accord conclu est un bon accord. Il est dans notre propre intérêt de les aider à y parvenir !

<sup>4</sup> „Dans l'hypothèse A, nous nous en tiendrons à la première solution ; dans l'hypothèse B, c'est la deuxième solution qui sera mise en œuvre.”

## Difficultés typiques :

- *L'autre partie tente d'imposer arbitrairement la solution qui lui convient*
- *"C'est à prendre ou à laisser"*
- *L'autre partie rejette toutes les propositions, même lorsque celles-ci sont basées sur des critères de légitimité communément admis*
- *La discussion dégénère en une guerre de positions relative à des questions de principe et au choix des critères de décision*

## Interventions possibles :

- Qu'est-ce qui vous fait penser que votre proposition est équitable ?
- Quels sont à votre avis les arguments que nous pourrions utiliser afin de convaincre notre patron que votre proposition est équitable ?
- À supposer que nous acceptions votre proposition, qu'est-ce que cela aura pour nous, à votre avis, comme conséquence ?
- Si je vous réponds "je laisse", dans quelle mesure pensez-vous que cela satisfera vos intérêts et les nôtres ?
- Vous devez avoir des raisons pour rejeter nos propositions alors que celles-ci nous semblent basées sur des critères de légitimité communément admis. Quelles sont-elles ?
- Notre proposition est-elle inacceptable en elle-même, ou y a-t-il d'autres raisons qui expliquent que vous ne pouvez pas l'accepter ?
- Si notre proposition ne vous paraît pas équitable, qu'est-ce qui serait à votre avis légitime ?
- Il me semble que notre discussion dégénère en une guerre de positions relative à des questions de principe et au choix des critères de décision. À votre avis, quelle est la solution qu'un juge ou un médiateur nous recommanderait d'adopter ?

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

Points à observer :	✓
<input type="checkbox"/> Sommes-nous parvenus ou tout au moins en bonne voie de parvenir à un projet d'accord qui est plus attractif que notre meilleure solution de rechange (plan "B") et que nous devrions donc accepter ?	
<input type="checkbox"/> Est-ce que continuer de négocier a un sens, ou devrions-nous plutôt arrêter de perdre du temps (p. ex. parce que rien n'indique que nous parviendrons à un accord plus attractif pour nous que le statu quo) ?	
<input type="checkbox"/> L'autre partie est-elle consciente de notre solution de rechange et en évalue-t-elle correctement l'attractivité ?	
<input type="checkbox"/> Savons-nous qu'elle est leur solution de rechange et si oui, que signifie-t-elle pour nous ?	
 .....	

### Points à garder en mémoire :

- Lorsque l'on doit rendre l'autre partie attentive au fait que l'on dispose d'une solution de rechange, il ne faut pas menacer mais expliquer que l'on est devant un dilemme, puis ne pas mettre cette solution en œuvre abruptement, mais augmenter graduellement la pression.
- Si la négociation est sur le point d'échouer, il vaut la peine de proposer de faire ensemble l'inventaire des avantages et des inconvénients des solutions de rechange respectives.
- Lorsque l'on opte pour sa solution de rechange, il faut laisser sur la table la dernière offre que l'on a faite.

## Difficultés typiques :

- *La négociation est dans une impasse*
- *L'autre partie sous-estime l'attractivité que présente pour nous notre plan "B"*
- *L'autre partie surestime l'attractivité de sa propre solution de rechange*
- *L'autre partie nous menace en brandissant sa solution de rechange*
- *Il devient évidemment que l'on ne parviendra pas à se mettre d'accord*

## Interventions possibles :

- Regardons la réalité en face : nous ne parvenons de toute évidence pas à nous mettre d'accord. Si tel est le cas, que va-t-il se passer ? Seriez-vous d'accord que nous discutons de nos solutions de rechange respectives et que nous en analysons ensemble les avantages et les inconvénients ?
- Que pensez-vous que nous allons faire, au cas où nous ne parviendrions pas à un accord et quelles conséquences cela aurait-il ?
- Il est vrai que vous pourrez faire ceci si nous ne parvenons pas à un accord. Je vous propose de regarder ensemble quels seront alors pour vous les avantages et les inconvénients.
- J'ai l'impression que nous sommes confrontés à une menace ; or notre politique est de ne pas céder dans ces cas-là. Comment pourrions-nous régler différemment le problème qui nous occupe ?
- Nous pourrions bien sûr céder sous la menace. Je vous propose néanmoins que nous regardions les conséquences que cela aurait pour vous et pour nous.
- Pourrions-nous nous mettre d'accord sur le fait que nous ne sommes pas d'accord (selon l'adage : "We agree to disagree") ? Et si tel est le cas : comment pourrions/devrions-vous organiser notre coexistence – voire une coopération restreinte – afin d'éviter que la situation ne pourrisse ou, peut-être, afin que nous puissions reprendre plus tard nos discussions dans les meilleures conditions possibles ?



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

