



## **Gestion de la négociation**

Négocier est une activité à risque. Nombreuses sont les négociations qui prennent trop de temps, s'enlisent ou causent un stress excessif. Les émotions jouent parfois un rôle beaucoup trop important. Dans bien des cas, les participants craignent que la négociation échoue - et même lorsque les parties parviennent à un accord, il n'est pas rare que chacune d'elles reparte avec le sentiment qu'elles auraient pu ou dû obtenir davantage.

## **Contenu vs. processus**

Pour surmonter ces difficultés, il est essentiel de faire la différence entre le contenu (le "quoi") et le processus (le "comment") de la négociation. Le contenu a trait aux questions qu'il s'agit d'aborder et de résoudre durant la négociation. Le processus, lui, a trait à la manière dont les parties s'y prennent pour atteindre le résultat souhaité et le genre de déroulement de la négociation qui en résulte – un point important à considérer étant que la manière de s'y prendre reflète en règle générale l'état de la relation entre les parties et influence en même temps son évolution. En fait, la qualité, l'efficacité et le succès d'une négociation ne tiennent pas uniquement aux données du cas en question (le "quoi"), mais aussi – voire même plus – à la manière dont les parties négocient ensemble (le "comment").

Il n'est pas facile de traiter à la fois les problèmes de fond et les questions de processus. Dans la plupart des cas, les négociateurs se concentrent sur les problèmes de fond et ne prennent pas suffisamment soin du processus, dont la qualité souffre en conséquence. Le but d'une méthode de gestion de la négociation est donc d'assurer la mise en place presque automatique d'un bon processus – afin de permettre aux parties de résoudre les problèmes de fond de la meilleure manière possible.

La méthode que nous avons mise au point est décrite ci-dessous:

## **Nos idées directrices**

- Les deux parties se préparent de la même manière en vue de la négociation (c'est à dire : elles utilisent la même checklist de préparation).
- Le fil conducteur de la négociation est le même que celui qui a déjà été suivi lors de la préparation.
- Ce fil conducteur permet aux parties de suivre les étapes d'un processus de négociation optimal (les parties sont bien sûr libres de choisir un cheminement différent ; mais lorsqu'elles prennent une telle décision, elles le font consciemment) – à savoir :

- Négocier l'organisation de la négociation et s'efforcer d'établir une relation de travail qui fonctionne
  - Clarifier les points de vue respectifs
  - Explorer les intérêts sous-jacents
  - Développer conjointement des options qui permettent de créer des gains mutuels
  - etc.
- Durant la négociation, les parties utilisent systématiquement les techniques de visualisation.

## **Notre démarche d'amélioration du déroulement de la négociation**

### PHASE DE PRÉPARATION

Nous proposons aux deux parties d'utiliser la même checklist de préparation et donc de se poser les mêmes questions avant la négociation – ce qui leur permet alors d'avancer de manière beaucoup plus rapide et efficace durant la négociation.

### PHASE DE NÉGOCIATION

Pour la négociation elle-même, nous recherchons un endroit adéquat – c'est à dire une salle suffisamment grande (il faut prévoir à notre avis environ 5 m<sup>2</sup> par personne) dont l'agencement intérieur et l'environnement immédiat (le bâtiment dans lequel elle se situe, le paysage extérieur) contribuent à ce que les gens se sentent bien.

Nous veillons à ce que le déroulement de la conversation entre les parties corresponde aux étapes d'un processus de négociation optimal. Notre expérience prouve en effet qu'il y a lieu de respecter des éléments séquentiels logiques :

- La conversation entre les parties doit être bien organisée et structurée avant de pouvoir discuter efficacement les questions à résoudre. Pour avoir recours à une métaphore : il vaut mieux étudier la carte et choisir son itinéraire (ce que nous appelons "négocier organisation de la négociation) avant de se mettre en route.
- Il est impératif d'instaurer entre les parties une relation de travail qui fonctionne avant de pouvoir avancer correctement sur le fond.
- Il n'est pas possible de développer des propositions susceptibles de recueillir l'adhésion des parties sans avoir d'abord identifié leurs intérêts respectifs.
- etc.

Nous encourageons par principe les parties à échanger leurs points de vue de manière ouverte. Dans ce sens, nous faisons notamment en sorte de visualiser leurs réflexions durant toute la négociation – soit en les capturant ou en les résumant nous-mêmes sur les feuilles mobiles d'un chevalet de conférence (flipcharts), soit en proposant aux parties de les saisir elles-mêmes par écrit sur des cartes autocollantes ou à épingle.

Nous ne proposons pas seulement aux parties de suivre durant la négociation le même fil conducteur que celui qu'elles ont suivi lors de leur préparation ; nous mettons ce fil conducteur visuellement en évidence et ceci de deux manière différentes :

Nous proposons d'une part un ordre du jour qui ne liste pas seulement les points à traiter, mais qui reflète aussi les étapes d'un processus de négociation optimal.

Après avoir saisi les réflexions des parties sur des flipcharts ou des fiches, nous les "entreposons" d'autre part sur des tableaux "Métaplan", chacun d'eux étant dédié à une étape du processus et désigné comme tel :

- la liste des thèmes à traiter et les règles de dialogue sont entreposées sur le tableau "Organisation de la négociation / Relation de travail" ;
- l'inventaire des intérêts sous-jacents que le résultat de la négociation devrait permettre de satisfaire de part et d'autre est entreposé sur le tableau "Intérêts" ;
- les idées de solutions qui pourraient être retenues sont entreposées sur le tableau "Options" ;
- etc.

Ce qui a été mentionné, discuté et décidé reste ainsi constamment visible et exploitable. Des réflexions qui ont été exprimées à un stade antérieur de la négociation se révèlent en effet fréquemment utiles plus tard. Par exemple, après avoir dressé l'inventaire des intérêts respectifs, les parties peuvent les classer (communs / conflictuels / différents) ; elles peuvent revenir ensuite à cette classification pour se poser la question de savoir comment elles pourraient créer des gains mutuels sur la base de leurs intérêts communs.

Grâce à cette méthode de gestion de la négociation, les parties sont en mesure à la fois de traiter avec toute l'attention nécessaire les questions de fond qu'elles ont à résoudre *et* de prendre bon soin du processus.

Cette méthode peut paraître trop structurée ou rigide. Il faut cependant tenir compte des deux points suivants :

- Une approche structurée est essentielle afin de garantir un bon processus. Le manque de structure conduit fréquemment au chaos.
- Le processus peut bien sûr être modifié. Il est néanmoins très important que les parties le fassent consciemment. Pour aller de A à B, vous pouvez évidemment vous écarter de la route indiquée sur la carte ; il est par contre risqué de partir sans carte.

Les parties peuvent soit gérer elles-mêmes leur négociation, soit confier cette tâche à une personne neutre.

**Pour tout renseignement complémentaire, veuillez contacter:**

Sumbiosis Sàrl  
Falkenstrasse 80  
CH – 4106 Therwil

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

Personnes de contact:

- Jérôme Racine  
Falkenstrasse 80  
CH – 4106 Therwil

Tél. : + 41 (0)61 723 0540

Courriel : [jerome.racine@sumbiosis.com](mailto:jerome.racine@sumbiosis.com)

Skype : jracine

- Klaus Winkler
- Marktplatz 10
- D – 61440 Oberursel
- 

• Tel.: + 49 (0)6171 961 0267

• E-Mail: [klaus.winkler@sumbiosis.com](mailto:klaus.winkler@sumbiosis.com)

• Skype: winklaus