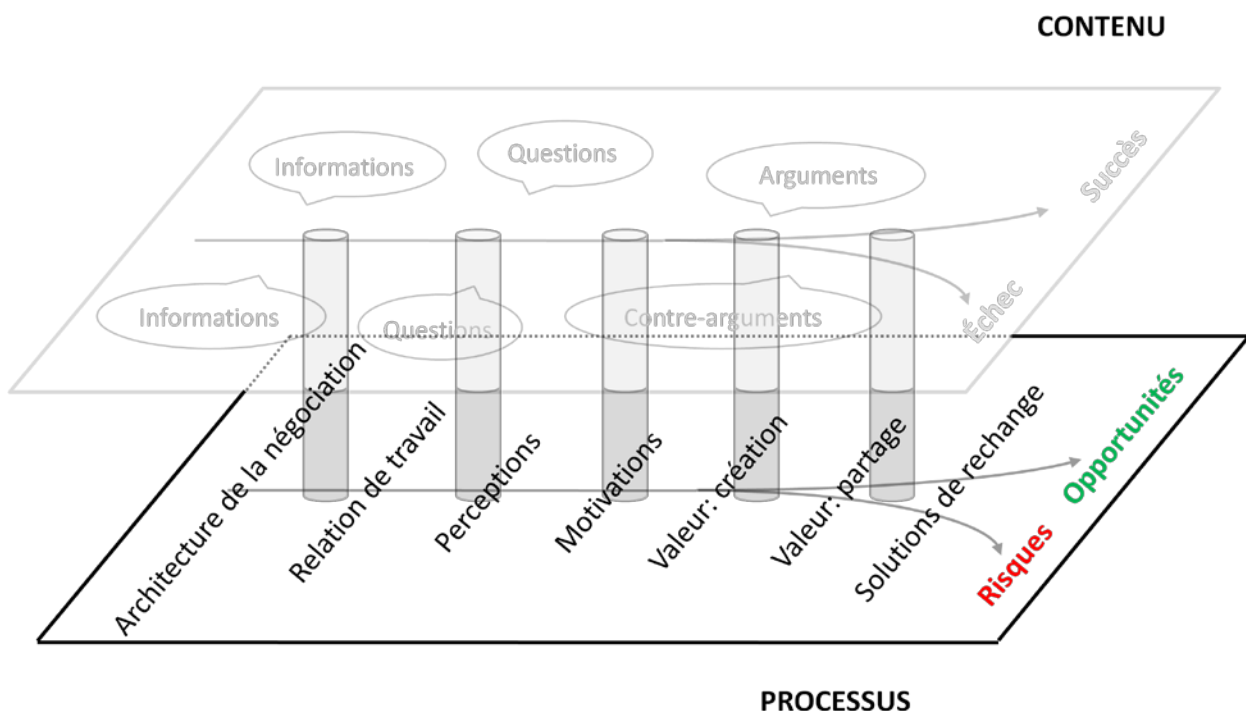


Un élément de réflexion

La négociation raisonnée

En négociation, le point suivant est essentiel: la qualité, l'efficacité et l'aboutissement 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 l'une avec l'autre (le "comment"). Autrement dit: le *processus* de la négociation est tout aussi déterminant que son *objet*. L'expérience indique néanmoins qu'il est difficile de prêter attention à la fois au contenu de la discussion et à la manière dont elle se déroule. Très souvent, les négociateurs sont absorbés par le "quoi" et négligent de prendre bon soin du "comment". La qualité du processus diminue alors forcément et c'est là que réside en règle générale la cause de l'échec d'une négociation.

Les travaux de recherche et développement entrepris dans le cadre du Harvard Negotiation Project à l'Université de Harvard ont permis d'identifier les mécanismes qui sous-tendent le déroulement d'une négociation. Ces mécanismes interviennent à sept niveaux différents (voir illustration ci-dessous).



Les sept questions suivantes sont donc cruciales: Dans quelle mesure les parties planifient-elles la manière dont elles vont mener leur négociation? Comment les parties gèrent-elles leur relation de travail? Comment traitent-elles leurs différences de perceptions et de points de vue? Comment expriment-elles leurs desiderata? Comment procèdent-elles pour essayer d'élargir le gâteau? Comment procèdent-elles pour essayer de résoudre leurs conflits d'intérêts? Et comment gèrent-elles l'éventualité dans laquelle elles ne parviendraient pas à se mettre d'accord?

Architecture de la négociation: Il ne vous viendrait sans doute pas à l'idée de vous mettre à construire une maison sans avoir demandé d'abord à un architecte d'en dessiner les plans! Il en va de même en négociation. Si les parties n'ont réfléchi qu'au contenu de leur négociation, mais n'ont pas planifié la manière dont elles allaient structurer leur discussion (ce que nous appelons l'architecture de la négociation), leur entretien risque fort d'être chaotique. L'un des meilleurs moyens d'augmenter l'efficacité d'une négociation consiste à en définir conjointement l'architecture avant de la démarrer, et à se tenir ensuite au plan sur lequel on s'est mis d'accord.

Relation de travail: Pour pouvoir traiter correctement les questions de fond qui se posent dans le cadre d'une négociation, il faut tout d'abord mettre en place une relation de travail qui fonctionne. Ce n'est pas une question d'amitié, mais il faut parvenir à avoir un dialogue sensé et à mettre au point un processus efficace de réflexion et de prise de décision en commun. Une bonne relation de travail implique principalement une communication de bonne qualité et le développement d'un rapport de confiance mutuelle. Ces deux caractéristiques ne tombent pas du ciel et doivent être cultivées consciencieusement par les parties.

Perceptions: Lorsque plusieurs personnes se rencontrent pour négocier, elles constatent inévitablement qu'elles ont des points de vue différents. Très souvent, chacune des parties essaie alors de persuader l'autre qu'elle a tort – bien entendu sans succès. Il vaut mieux dans ce cas s'efforcer de comprendre le point de vue de l'autre. La relation de travail se détériore rapidement si les parties ne respectent pas leurs perceptions respectives (à l'extrême: "Je ne suis absolument pas d'accord avec vous, mais je respecte le fait que vous voyez les choses différemment que moi").

Motivations: Prendre position et présenter ses revendications est l'un des rituels les plus fréquents en négociation. Cette pratique aboutit malheureusement presque toujours à une guerre de positions. Derrière les positions, il y a cependant des besoins et intérêts sous-jacents qui sont en règle générale tout à fait compréhensibles et légitimes. Il est bon d'en faire l'inventaire puis de faire porter la discussion sur les moyens de les satisfaire.

Options: Lorsqu'ils se préparent à négocier, beaucoup de gens réfléchissent à ce que serait pour eux la solution idéale. Ils essaient ensuite, durant la négociation, de la "vendre" à l'autre partie... qui refuse bien évidemment de l'"acheter"! Une manière plus constructive de procéder consiste, après avoir identifié les intérêts respectifs, à développer ensemble des idées qui permettraient de les satisfaire et de créer des gains mutuels (brainstorming).

Conflits d'intérêts: Tout serait plus facile si les parties à une négociation n'avaient que des intérêts communs, mais ce n'est jamais le cas. Lorsqu'il s'agit de résoudre les conflits d'intérêts, chacune des parties peut certes essayer d'imposer sa solution à l'autre. On aboutit alors à un résultat gagnant-perdant, voire perdant-perdant. En ce qui concerne les intérêts divergents, la plus haute ambition que l'on peut avoir est de parvenir à un résultat que chacune des parties considère comme bien-fondé et équitable. La démarche suivante aide à y arriver: plutôt que de proposer directement des solutions plus ou moins arbitraires et argumenter pour essayer de convaincre l'autre de l'accepter, les deux parties réfléchissent d'abord aux critères ou procédures neutres de décision sur lesquels elles pourraient se baser afin de parvenir à une solution.

Solution de rechange: La négociation n'aboutit pas forcément à une entente (il vaut d'ailleurs mieux rompre que conclure un accord qui ne permet pas aux parties de satisfaire leurs intérêts légitimes ou revient à accepter un résultat inéquitable). Dans ce cas, chacune des parties doit se débrouiller seule et opter pour sa "meilleure solution de rechange à un accord négocié" (MESORE). Ceci est néanmoins délicat. Lorsqu'une partie dispose d'une MESORE attrayante, elle peut être

tentée de s'en servir comme d'une menace pour forcer l'autre à céder – ce qui provoque bien évidemment un effet désastreux au niveau de la relation de travail. Il est préférable que les parties évaluent séparément de manière réaliste l'attrait de leurs MESORE respectives, voire même qu'elles aient une discussion ouverte à ce sujet.

En résumé, les chances et les risques que comporte le processus de la négociation peuvent être illustrés de la manière suivante:

