

## Les principes de la négociation raisonnée

On trouvera ici un résumé du livre :

*Comment réussir une négociation*, Roger Fisher et William Ury, Seuil 1982

*Getting to yes*, Houghton Mifflin Company, Boston 1981

Roger Fisher, avocat, enseigne le droit et la négociation à la Harvard Law School. Directeur du Harvard Negotiation Project.

William Ury, diplômé de Yale et Harvard. Directeur associé du Harvard Negotiation Project. Le Harvard Negotiation Project est un centre de recherche et d'enseignement de l'université Harvard qui a pour objectif de développer et de faire connaître des méthodes éprouvées de négociation.

La négociation raisonnée s'oppose à la négociation sur des positions. Le premier conseil est donc :

### **Ne jamais négocier sur des positions !**

**La négociation raisonnée repose sur 4 grands principes :**

1. HOMMES : Traiter séparément les questions de personnes et le différend
2. INTERETS : Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions
3. SOLUTIONS : Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision
4. CRITERES : Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs

Ces quatre principes s'appliquent aux trois moments de la négociation :

1. L'ANALYSE
2. LA MISE AU POINT D'UN PLAN
3. LA DISCUSSION

### **1. HOMMES : Traiter séparément les questions de personnes et le différend**

L'intérêt du négociateur est double : le différend et la relation avec l'adversaire (la relation compte pour le présent : sentiment de réussite lié à la qualité du lien maintenu avec l'adversaire ; pour le futur : souvent l'adversaire sera encore un interlocuteur demain).

Les négociateurs sont des humains : l'affectivité est incontournable, souvent mêlée aux questions de fond.

- Aborder sans détour les problèmes humains pour les séparer de la question de fond.
- Se mettre dans la peau de l'adversaire.
- Repérer ses propres implications affectives.

- Impliquer l'adversaire dans la recherche = reconnaissance.
- Sauver la face.
- Offrir à l'adversaire la possibilité de se défouler.
- Poser des gestes symboliques.
- Écouter et manifester clairement que l'on comprend.
- Parler pour être compris.
- Ne pas attaquer les personnes mais l'objet du différend.

## **2. INTERETS : Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions**

Les intérêts en jeu caractérisent le différend. Pour déterminer les intérêts en jeu :

- poser la question « pourquoi ? » (pourquoi l'adversaire adopte-t-il cette position)
- poser la question « pourquoi pas ? » (pourquoi l'adversaire refuse-t-il la position qu'il pense être la sienne)

Il y a toujours plusieurs intérêts en jeu pour chaque partie.

Expliciter précisément les préoccupations des deux parties.

Être ferme sur le fond du problème (défense de mes intérêts –et non de ma position) et conciliant avec le négociateur (compréhension de ses propres intérêts).

## **3. SOLUTIONS : Imaginer un grand éventail de solutions avant de prendre une décision**

Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel.

Quatre obstacles s'opposent à l'invention d'un grand nombre de solutions possibles :

- les jugements hâtifs
- l'idée qu'il existe une solution et une seule
- l'idée que le gâteau est limité par nature
- l'idée que les difficultés de l'adversaire ne regardent que lui.

Pour inventer des solutions originales, il faudra :

- dissocier l'invention et la décision
- donner libre cours à son imagination
- rechercher un bénéfice mutuel (rendre les intérêts divergents complémentaires)
- aider l'adversaire à prendre sa décision

## **4. CRITERES : Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs**

Les critères objectifs :

- indépendants de la volonté des parties en présence
- acceptables pour les deux parties
- critères d'équité – équité du résultat (ex : moitié-moitié), équité de la procédure (ex : tirage au sort)

Fonder les discussions sur un critère objectif

- recherche conjointe d'un critère objectif
- sur quoi vous fondez vous pour ... ?

Toujours rester ouvert au raisonnement

Ne jamais céder à la pression

## **QUAND LA PARTIE ADVERSE EST PLUS PUISSANTE**

Mettre au point sa MESORE (MEilleure SOLution de REpli).

- le seuil non négociable et ses risques (empêcher d'envisager une solution alternative)
- signal d'alarme : quelle est dernière solution avant la Mesore ?

Le pouvoir dépend de la Mesore : plus ma solution de repli est acceptable, moins est grand mon besoin d'aboutir dans la négociation, plus mon pouvoir est grand dans la négociation. Selon les cas on a intérêt ou non à dévoiler sa Mesore.

## **QUAND LA PARTIE ADVERSE REFUSE DE JOUER LE JEU (de la négociation raisonnée)**

Ne pas entrer dans son jeu (de la négociation sur les positions)

Ne pas répondre aux attaques. Les trois temps de l'attaque :

- affirmation vigoureuse de sa position
- attaque des idées de l'adversaire
- attaque de l'adversaire lui-même

Chercher les principes objectifs sur lesquels reposent les positions de l'adversaire. Le cas échéant, ne pas montrer que l'on doute qu'il en ait.

Ramener les attaques personnelles à des questions de fond

Poser des questions et attendre les réponses. Le silence est une arme.

La procédure à texte unique : lister tous les intérêts, faire faire par un tiers une proposition tenant compte des intérêts. Les deux parties critiquent la proposition. Le tiers en tient compte et refait une proposition, et ainsi de suite jusqu'à arriver à une solution acceptable par les deux parties.

Quelques phrases clefs pour amener l'adversaire à jouer le jeu :

- « veuillez rectifier si je me trompe »
- « est-ce que je pourrais vous poser quelques questions pour vérifier si mes informations sont exactes ? »
- « quelles sont les raisons qui vous ont amené à agir ainsi ? »
- « Voyons si j'ai bien compris ce que vous avez dit »
- « nous vous sommes reconnaissants pour... »
- « notre seul souci est de parvenir à une solution juste »
- « nous aimerions régler ce litige sur la base d'un principe objectif sans recourir à la force et sans en faire une mesquine question d'intérêt personnel »
- « ce n'est pas une question de confiance » (en réponse à « vous ne me faites pas confiance »)
- « puis-je revenir vous voir ? »
- « j'aimerais discuter avec vous de certains points de votre raisonnement que j'ai du mal à suivre »
- « une solution raisonnable pourrait-être »
- « en cas d'accord... en cas de désaccord... »

- « nous sommes à votre entière disposition pour... (faire ce que vous demandez et qui en fait m'arrange aussi) »
- « nous sommes enchanté d'avoir traité avec vous »

## **QUAND L'ADVERSAIRE RECOURT A DES MOYENS DELOYAUX**

Un moyen déloyal est un moyen : il ne s'agit pas du fond mais de la forme, il faut donc commencer par négocier les règles de la négociation.

Pratiques déloyales courantes :

Le mensonge délibéré :

- faux renseignement sur des faits, sur l'autorité dont est investi le négociateur, sur les intentions (distinguer mentir et ne pas tout dire)

Les intentions sujettes à caution :

- aucune raison de croire l'adversaire sur parole

La guerre psychologique :

- les situations angoissantes (environnement) : en parler, modifier, demander une pause
- les attaques personnelles : commentaires sur la personne, manœuvres destinées à mettre ne état d'infériorité (faire attendre à un rendez-vous, interrompre brusquement les négociations pour s'occuper d'autre chose, suppositions malveillantes, refus systématique d'écouter pour contraindre à répéter, ne pas regarder dans les yeux... : en parler

La tactique du bon et du méchant :

en parler « mettez-vous d'accord entre vous »

Les menaces :

La force des menaces tient à leur crédibilité

- on peut les ignorer
- on peut établir les risques pris par celui qui les profère
- on peut les utiliser à son avantage
- en parler, dire qu'on n'y répond pas et proposer de remettre la discussion sur des critères objectifs

La stratégie de la pression dans la négociation de position :

- le refus de négocier
- les exigences extrêmes
- les exigences sans cesse croissantes
- le coup du partenaire têtue (variante du bon et du méchant)
- la temporisation
- c'est à prendre ou à laisser

Dans tous les cas il s'agit de refuser d'être une victime : on peut se montrer aussi ferme voire plus ferme que l'adversaire, mais sur les principes et non sur les positions. Il est plus facile de défendre des principes objectifs que de justifier des tactiques malhonnêtes.