

Comment réussir une négociation

Roger Fisher et William Ury

Citation:

Roger Fisher et William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, (New York: Penguin Books, 1983). (« Comment réussir une négociation », éditions du Seuil, 2003.)

Le présent résumé est rédigé par Tanya Glaser, membres du « Conflict Research Consortium ».

Dans ce grand classique, les auteurs Fisher et Ury décrivent les quatre principes à la base de négociations efficaces. Ils présentent également les trois principaux obstacles à la négociation et examinent diverses manières de surmonter ces obstacles.

Selon Fisher et Ury, un bon accord est un accord sage et efficace qui permet d'améliorer les relations entre les parties. Ce sont des accords justes, durables et qui répondent aux intérêts de chacun. Le but des auteurs est de proposer une méthode permettant d'atteindre des accords semblables. La plupart du temps les négociations sont des négociations sur positions dans lesquelles chaque partie a une position fixe sur le problème en question au départ. Les parties entament ensuite une série de négociations pour essayer de tomber d'accord sur une position commune. L'exemple typique de ces négociations de positions est le marchandage portant sur un prix. Pour Fisher et Ury, les négociations de positions n'aboutissent généralement pas à de bons accords. Elles constituent un moyen peu efficace d'atteindre un accord et, lorsqu'un accord est atteint, celui-ci ne tient pas souvent compte des intérêts des parties. La négociation de positions encourage l'obstination et de ce fait a tendance à nuire aux relations entre les parties. La négociation raisonnée qui procure un bénéfice mutuel est une meilleure méthode pour atteindre de bons accords. Les auteurs Fisher et Ury proposent quatre principes de négociations. Leurs négociations raisonnées ou négociations sur la base de gains mutuels peuvent être utilisées dans pratiquement tous les types de différends. C'est quatre principes sont : 1) traiter séparément les questions de personnes et le différend ; 2) se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions ; 3) imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel avant d'arriver à un accord, et 4) exiger l'utilisation de critères objectifs.

Ces principes doivent être respectés à chaque moment de la négociation. En général, la négociation commence par l'analyse de la situation ou du problème, des intérêts ou des perceptions des autres parties et des solutions existantes. L'étape suivante consiste à planifier différentes méthodes de réponse face à cette situation et face aux autres parties. Enfin les différentes parties examinent le problème et essaient de trouver une solution acceptable pour toutes.

Traiter séparément les questions de personnes et le différend

Le premier principe présenté par Fisher et Ury est celui de la séparation des personnes et des différends. Les personnes ont trop souvent tendance à s'impliquer personnellement dans le problème et à défendre des positions personnelles. Elles ont donc très souvent tendance à réagir à ces problèmes et aux positions des autres comme étant des attaques personnelles. Ainsi traiter séparément les questions de personnes et le différend permet aux parties d'aborder les questions de fond sans mettre en danger leurs relations. Cela leur permet également de voir plus clairement le problème dans toute sa substance. Pour les auteurs, il y a en fait trois types de problèmes associés aux personnes. Le premier a trait à des différences de perceptions entre les parties. Étant donné que la plupart des conflits proviennent d'interprétations différentes des faits, il est essentiel que les deux parties en présence comprennent bien le point de vue de l'autre. Pour cela elles doivent essayer de se mettre à la place de l'autre. Elles ne peuvent pas simplement supposer que le pire qu'il puisse leur arriver est ce que l'autre partie peut leur causer. Il ne faut pas non plus que l'une des parties accuse l'autre du problème en question. Chaque partie doit s'efforcer de faire des propositions qui soient attrayantes pour l'autre. Plus les parties seront impliquées dans ce processus, plus elles auront intérêt à le voir résolu de façon favorable.

L'affectivité est la deuxième source de problèmes associés aux personnes. La négociation peut être un processus très frustrant car les individus réagissent en laissant paraître leurs craintes ou leur colère lorsqu'ils considèrent que leurs intérêts sont menacés. La première chose à faire en termes d'affectivité est d'accepter ces sentiments et d'essayer d'en comprendre la source. Les parties doivent reconnaître que des sentiments sont présents même si elles ne considèrent pas qu'ils sont raisonnables. Ne pas tenir compte des sentiments de l'autre ou les considérer comme étant peu raisonnables risque de déboucher sur une situation encore plus tendue sur le plan émotionnel. Chacune des parties doit permettre à l'autre de laisser libre cours à ses émotions. Les parties ne doivent pas réagir de façon émotionnelle dans des situations chargées d'émotions. Les gestes symboliques comme par exemple présenter ses excuses ou faire preuve de sympathie permettront certainement de neutraliser des émotions fortes.

La communication est la troisième source de problèmes associés aux personnes. Il est possible que les négociateurs ne se parlent pas réellement mais que tout ce qu'ils disent, ils le disent pour la galerie. Ainsi chaque partie plutôt que d'écouter le point de vue de l'autre prépare déjà sa réponse. Et même dans les cas où les parties se parlent effectivement et sont réellement à l'écoute l'une de l'autre, des erreurs de communication peuvent se produire. Pour éviter ceci, les parties doivent écouter activement leurs interlocuteurs. Les personnes qui écoutent doivent prêter toute leur attention à la personne qui parle. Elles peuvent même à l'occasion résumer les principaux points défendus par l'orateur afin de vérifier leur bonne compréhension. Il faut rappeler à cet égard que comprendre le point de vue de l'autre ne veut pas forcément dire qu'on l'accepte ou le partage. De même les orateurs doivent parler en tenant compte des personnes qui les écoutent ; ils ne doivent pas perdre de vue le message qu'ils essayent de communiquer.

Chaque partie doit éviter de jeter le blâme ou d'attaquer l'autre partie ; elles doivent plutôt parler d'elles-mêmes.

Très souvent la meilleure manière de résoudre les problèmes associés aux personnes est d'empêcher qu'ils ne se produisent. Ce type de problèmes risque moins de se présenter si les parties entretiennent de bons rapports entre elles et se considèrent comme étant des partenaires dans la négociation plutôt que des adversaires.

Se concentrer sur les intérêts en jeu

Pour trouver une solution judicieuse et donc un bon accord, il faut concilier les intérêts des parties, pas les positions. Comme Fisher et Ury expliquent : « Avoir une position est le résultat d'une décision. Les intérêts sont les éléments qui vous poussent à décider. » Définir un problème en termes de positions implique qu'au moins une partie sera perdante. Par contre lorsque le problème est défini en tenant compte des intérêts sous-jacents des parties, il est très souvent possible de trouver une solution qui satisfasse les intérêts des uns et des autres.

La première chose qu'il convient donc de faire est d'identifier les intérêts des parties face aux problèmes en question. Pour cela, vous pouvez demander à chacun quels sont les motifs qui justifient une position et essayer de déterminer pourquoi une partie a pris telle position plutôt qu'une autre. En général chaque partie a plusieurs intérêts qui justifient la position prise. Ces intérêts peuvent être légèrement différents même parmi les membres d'un même camp. Néanmoins il y a toujours des intérêts ou des besoins communs comme par exemple le besoin de vivre en sécurité et dans le bien-être économique.

Lorsque les parties ont identifié leurs intérêts, elles doivent en parler ensemble. Si une partie souhaite que l'autre prenne ses intérêts en considération il faut qu'elle puisse les expliquer de manière très claire. L'autre partie sera davantage motivée à prendre ces intérêts en considération si la première partie montre qu'elle fait attention aux intérêts de la deuxième partie. Toutes les discussions doivent porter sur la solution souhaitée plutôt que se concentrer sur des événements du passé. Les parties doivent pouvoir se concentrer sur leurs intérêts tout en restant ouvertes aux différentes propositions et positions.

Imaginer des solutions

Fisher et Ury ont identifié quatre obstacles qui empêchent d'imaginer des solutions créatives permettant de résoudre le problème. Les parties choisissent une solution trop tôt et ne considèrent donc pas d'autres alternatives. Les parties ont tendance à limiter les options possibles pour essayer de trouver une solution unique. Les parties ont tendance à définir le problème en termes de gagnant-perdant, en se basant sur l'hypothèse qu'une partie va gagner et l'autre perdre. Ou encore une partie peut décider qu'il appartient à l'autre de proposer une solution au problème.

Les auteurs proposent également quatre techniques pour surmonter ces obstacles et trouver des solutions judicieuses. Tout d'abord il est important de séparer la phase d'invention de solutions de celle de l'évaluation. Les parties doivent se retrouver

ensemble dans une atmosphère informelle pour procéder à des échanges de vues et faire du remue-méninges afin de trouver toutes les solutions possibles au problème. Les solutions les plus folles et les plus créatives sont encouragées. Les séances de remue-méninges peuvent être davantage créatives et productives si les parties sont invitées à alterner entre quatre types d'activités mentales : l'exposé du problème, l'analyse du problème, l'élargissement du champ des possibles et l'éventualité d'actions spécifiques. Les parties peuvent suggérer des solutions partielles au problème. Ce n'est qu'une fois que plusieurs propositions auront été faites que le groupe pourra commencer à les examiner. L'évaluation doit commencer par l'examen de la proposition la plus prometteuse. Les parties ont également l'occasion de peaufiner et d'améliorer les propositions à ce moment.

Les participants éviteront de tomber dans cette mentalité de gagnant-perdant s'ils arrivent à se concentrer sur les intérêts partagés. Lorsque les intérêts diffèrent, les parties doivent chercher des options permettant de rendre les divergences davantage compatibles, voire complémentaires. Le secret pour arriver à concilier des intérêts divergents est de « chercher les éléments qui sont peu coûteux pour vous et qui apportent beaucoup de bénéfices à l'autre partie, et vice versa ». Chaque partie doit s'efforcer de faire des propositions qui soient attrayantes pour l'autre partie de telle sorte que celle-ci puisse y donner son accord facilement. Pour cela il est important d'identifier les personnes qui sont les preneurs de décision car c'est à eux que vous vous adresserez les propositions. Il est plus facile de tomber d'accord sur les propositions lorsque celles-ci sont légitimes ou lorsqu'elles ont des précédents. Les menaces sont en général moins efficaces pour atteindre des accords que des offres procurant un bénéfice mutuel.

Exiger l'utilisation de critères objectifs

Lorsque les intérêts des parties sont directement opposés, celles-ci doivent avoir recours à des critères objectifs pour résoudre leurs différences. Permettre que ces différences déclenchent une bataille de volonté débouchera sur la destruction de la relation ; c'est une méthode tout à fait inefficace qui ne produira pas de bons accords. Par contre, les décisions fondées sur des normes raisonnables faciliteront des accords entre les parties et protégeront davantage les bonnes relations qui les unissent.

La première chose à faire est de mettre au point des critères objectifs. Pour cela en général plusieurs critères peuvent être utilisés. Il faut que les parties tombent d'accord sur les meilleurs critères à utiliser en fonction de la situation. Les critères doivent être objectifs, légitimes et pratiques. Des découvertes scientifiques, des normes professionnelles ou des précédents juridiques peuvent être considérés comme étant des sources de critères objectifs. Pour en déterminer l'objectivité, il suffit de demander aux deux parties s'ils acceptent de s'y conformer. Plutôt que se mettre d'accord sur des critères de substance, les parties peuvent créer une procédure juste afin de résoudre leurs problèmes. Par exemple, des enfants pourront décider de couper un gâteau en parts égales en demandant à l'un de couper le gâteau et à l'autre de choisir en premier.

Lorsque l'on utilise des critères objectifs il faut tenir compte de trois éléments. Premièrement, la recherche d'une solution doit représenter un effort partagé par les parties qui essayent de trouver des critères objectifs. Posez des questions afin de savoir ce qui motive les suggestions faites par l'autre partie. Servez-vous du raisonnement de l'autre partie pour étayer votre propre position. Ceci est une manière très efficace de négocier. Deuxièmement, les parties doivent garder un esprit ouvert. Elles doivent être raisonnables et accepter de revoir leur position lorsque des raisons valables de le faire sont présentées. Troisièmement, les négociateurs doivent être bien évidemment raisonnables mais ne doivent jamais céder à la pression, aux menaces ou aux pots-de-vin. Lorsque l'autre partie refuse absolument d'être raisonnable, la première partie doit faire passer la discussion d'une recherche de critères objectifs à une recherche de critères de procédure. Que se passe-t-il quand la partie adverse est manifestement plus puissante ? Aucune méthode de négociations ne peut faire complètement disparaître les différences de pouvoir. Toutefois, Fisher et Ury présentent différentes manières de protéger la partie la plus faible d'un mauvais accord et de lui permettre de tirer le meilleur parti de ses atouts.

Très souvent les négociateurs vont déterminer une « base minimale » afin de se protéger eux-mêmes contre de mauvais accords. Cette base minimale représente ce qu'une partie considère comme étant le pire résultat acceptable. Les négociateurs décident avant même d'entamer des négociations de rejeter toutes propositions qui tombent en dessous de cette base minimale. Fisher et Ury ne sont pas en faveur de cette notion de base minimale. Étant donné que la base minimale est fixée avant même d'entamer des discussions, le chiffre déterminé peut être arbitraire et peu réaliste. De plus adopter une base minimale rigide peut limiter l'esprit créatif au moment de proposer des options.

La partie la plus faible doit porter son attention sur comment mettre au point sa MESORE (MEilleure SOLUTION de REchange) (de l'anglais « best alternative to a negotiated agreement » (BATNA)). Les auteurs soulignent que « la raison pour laquelle on négocie est obtenir un résultat qui soit supérieur à ce que vous auriez obtenu sans négociations ». La partie la plus faible doit donc rejeter tout accord qui signifie qu'elle se retrouverait dans une situation pire que la MESORE-BATNA. Si une partie ne connaît pas clairement quelle est sa MESORE, elle risque de négocier à l'aveuglette. La MESORE est un concept essentiel pour profiter au mieux des atouts existants. Le pouvoir dont jouit une partie dans une négociation est d'autant plus grand qu'elle peut se retirer de la négociation. Ainsi la partie qui a la meilleure MESORE est la partie la plus forte dans la négociation. En général la partie la plus faible peut, grâce à des mesures unilatérales, trouver des alternatives meilleures à la négociation. Pour cela elle doit identifier des occasions à saisir et agir afin de profiter de ces occasions au mieux. La partie la plus faible comprendra mieux le contexte dans lequel les négociations se déroulent si elle est capable d'évaluer la MESORE de l'autre partie. Fisher et Ury concluent en disant : « mettre au point votre MESORE non seulement vous permet de savoir quel est le minimum acceptable mais aussi probablement de faire remonter ce minimum. » Que se passe-t-il quand la partie adverse refuse de jouer le jeu et rejette la négociation raisonnée ? (l'art de la négociation jiu-jitsu)

Il arrive parfois que la partie adverse refuse de modifier sa position et qu'elle lance des attaques personnelles ; elle ne cherche qu'à augmenter au maximum ses bénéfices et en général refuse de prendre part aux négociations. Fisher et Ury décrivent trois approches à mettre en œuvre lorsque que la partie adverse reste campée sur sa position. La première approche consiste simplement à continuer à utiliser la même tactique et à poursuivre les négociations. De l'avis des auteurs, cette approche est très contagieuse.

Deuxièmement, la partie qui négocie peut avoir recours à la « négociation jujitsu » pour inviter la partie adverse à continuer à négocier. Pour que cette méthode réussisse, il faut absolument éviter de répondre au tac-au-tac à la solution proposée par la partie adverse. Lorsque la partie adverse attaque, la partie qui négocie ne contre-attaque pas mais s'efforce d'esquiver l'attaque pour la faire reporter sur le problème. Les négociateurs sur positions attaquent en général en réaffirmant leur position ou en s'en prenant aux idées et aux individus de la partie adverse. Lorsqu'ils réaffirment leur position, demandez-leur quelles sont les raisons qui justifient la position prise. Lorsqu'ils s'en prennent aux idées de la partie adverse, acceptez ces critiques comme étant constructives et invitez les à faire davantage de commentaires et à vous donner des conseils. Les attaques personnelles doivent être reformulées pour porter sur les problèmes en question. Généralement la partie qui négocie peut poser des questions et utiliser des silences stratégiques pour que la partie adverse se dévoile.

Si la partie adverse reste tout à fait sur ses positions, vous pouvez utiliser la procédure à texte unique. Cette procédure fait intervenir une tierce partie. Celle-ci se doit d'interroger chacune des parties séparément afin de déterminer quels sont leurs intérêts sous-jacents. Ensuite elle dressera une liste de tous les intérêts exprimés et demandera à chaque partie de faire des commentaires et des critiques à propos de cette liste. Tenant compte de ces commentaires, elle rédigera une proposition qui sera remise aux parties pour commentaires, modification du texte et renvoi pour commentaires supplémentaires. Cette procédure peut se poursuivre jusqu'au moment où la tierce partie considère que aucune amélioration supplémentaire ne peut être atteinte. A ce moment, les parties doivent décider si elles acceptent la proposition améliorée ou si elles abandonnent les négociations.

Que se passe-t-il quand la partie adverse triche ou recourt à des moyens déloyaux
Il arrive parfois que les parties aient recours à des moyens déloyaux, contraires à l'éthique ou simplement répugnants pour essayer d'obtenir un avantage lors de la négociation. Ces moyens peuvent aller de la routine du policier gentil et du policier méchant à faire asseoir la partie adverse sur un siège peu confortable et à faire passer de l'information sensible aux médias. La meilleure manière pour lutter contre ces moyens déloyaux est de les mettre ouvertement sur la table de négociations et d'entamer une procédure de négociation raisonnée pour fixer les règles de base de la négociation. Fisher et Ury identifie quelques tactiques déloyales couramment utilisées. Les parties peuvent avoir recours à des supercheries de manière délibérée en tronquant les faits, en mentant à propos de leur identité et de leurs intentions. La meilleure manière de se protéger dans ce cas est de vérifier la véracité des dires de la partie adverse. Pour cela vous pouvez demander des explications supplémentaires ou de présenter leur position et

leurs plaintes par écrit. Il est toutefois essentiel que vous ne soyez pas perçu comme étant en train d'accuser l'autre partie d'être un menteur, ce qui constituerait une attaque personnelle. Une autre tactique couramment utilisée est la guerre psychologique. Lorsque la partie déloyale utilise un environnement stressant, la partie engagée dans la négociation raisonnée doit identifier ce problème et suggérer un environnement plus confortable. Des attaques personnelles très subtiles peuvent être neutralisées simplement les identifiant. Les porter à l'attention de la partie adverse qui utilise ce genre d'attaque permettra très souvent d'y mettre fin. Les menaces constituent une arme de pression psychologique. Les négociateurs engagés dans des négociations raisonnées doivent si possible ignorer ce genre de pression ou faire porter les négociations le bien-fondé de ces menaces dans la procédure en cours.

La dernière tactique déloyale est la stratégie de la pression dans la négociation de position qui s'efforce de mener les négociations de telle sorte qu'une seule partie fasse des concessions. La partie déloyale peut refuser de négocier ; elle utilise son entrée dans les négociations comme atouts en sa faveur. Elle peut également entamer les négociations en formulant des demandes extrêmes. Le négociateur doit pouvoir identifier cette tactique et défendre ses propres intérêts en refusant de négocier. La partie déloyale peut également augmenter le niveau de ses autres demandes chaque fois qu'elle fait une concession. C'est là une autre tactique que le négociateur doit identifier et présenter aux participants afin de leur donner l'occasion de se retirer des négociations s'ils le souhaitent. Il arrive que les parties s'engagent de façon irrévocable sur des positions déterminées ou présentent proposition à prendre ou à laisser. Dans ce cas, la partie qui souhaite négocier peut refuser de considérer ces propositions comme des engagements ou des offres finales et les traiter comme n'importe quelle autre proposition ou intérêts exprimés. Vous devez insister pour que toutes les propositions soient évaluées sur la base de leurs mérites et ne pas hésiter à dénoncer les tactiques déloyales.
