

Négociation: Des Positions aux Intérêts

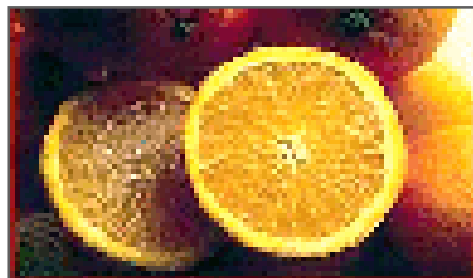
Jean Gay

Cemaj et Unine, Colloque du 5 décembre 2008

Plan

- I. Une métaphore initiale ...à titre de fil rouge
- II. De la négociation traditionnelle à la négociation « éclairée »
- III. Trois notions principales
- IV. La boîte à outils du négociateur « éclairé »
- V. Préparation, préparation et encore préparation
- VI. Et enfin...

Une Métaphore Initiale



De la Négociation Traditionnelle à la Négociation « Eclairée »

Chapitre II

II.1 Les buts de toute négociation

- Eviter les coûts liés à une procédure judiciaire
« Une mauvaise transaction vaut mieux qu'un bon procès »

...ET AUSSI

- Créer une plus-value

II.2 La négociation traditionnelle

« *La négociation sur positions* »

II.3 La négociation « éclairée »

« *La négociation raisonnée* »

Trois Notions Principales

Chapitre III

Trois notions principales

1. Position Vs Interet
2. Litige Vs Conflit
3. Passé Vs Avenir

→ LA METHODE DE HARVARD

La méthode de Harvard

- Les faits certes... mais aussi les intérêts
- Le problème... mais aussi la personne
- Comprendre le passé... pour penser l'avenir

« Getting to yes » Fisher & Ury

Il a le goût du pouvoir. Je n'en peux plus. Cette situation me pousse à la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp...
Je ne peux plus cette situation me pousse à la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp...
Je ne peux plus cette situation me pousse à la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp...
Je ne peux plus cette situation me pousse à la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp...
Je ne peux plus cette situation me pousse à la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp...
Je ne peux plus cette situation me pousse à la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp...

➤ Les **faits** certes... mais aussi les **intérêts**

Position

Intérêts

Ce qu’**expriment**
les parties

Ce que **désirent**
réellement les parties

.....Quelques exemples...

bien sur tu as toujours raison. C'est toujours la même chose avec t...
te crois indispensable mais c'est bien plus simple quand tu n'es pas là. Il a encore fait exprès de laisser traîner le...

Il a le goût du pouvoir
Je n'en peux plus cette situation me pourri la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp
Je sais bien ce que vous pensez
Je ne peux plus le voir

➤ Les faits certes... mais aussi les intérêts

Position

Intérêts

Le travailleur licencié
Le conflit commercial



bien sur tu as toujours raison
C'est toujours la même chose avec t

Il a le goût du pouvoir
Je n'en peux plus cette situation me pourri la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp
Je sais bien ce que vous pensez
Je ne peux plus la regarder pas
Je ne peux plus le voir

➤ Le problème... mais aussi la personne

Litige

Le désaccord tel
qu'exprimé

Conflit

Le désaccord et tout
ce qui gravite autour

.....Quelques explications.....

bien sûr tu as toujours raison
C'est toujours la même chose avec t
te crois indispensable mais c'est bien plus simple quand tu n'es pas là il a encore fait exprès de laisser traîner le

Il a le goût du pouvoir
Je n'en peux plus
Je sais bien ce que vous pensez
Je ne peux plus le voir

➤ Le problème... mais aussi la personne

La face cachée

Le côté “**objectif**” du litige semble souvent évident ...

... mais le côté “**subjectif**” reste a découvrir et parfois ne le sera jamais.

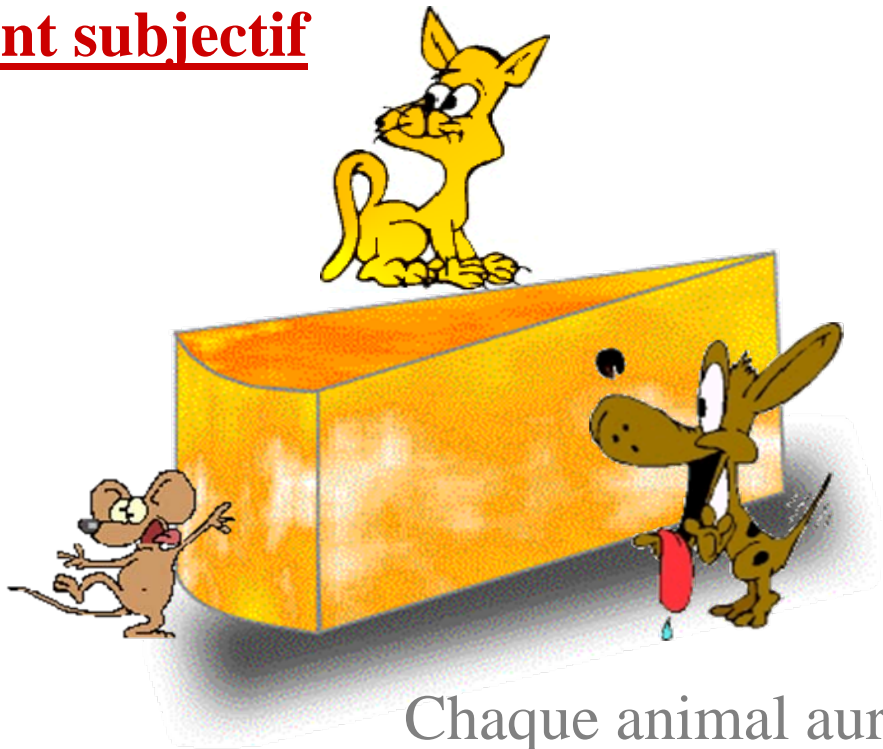


bien sur tu as toujours raison
C'est toi, ours la même chose avec t

Il a le goût du pouvoir
Je n'en peux plus cette situation me pourri la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp
Je sais bien ce que vous pensez
Je ne peux plus le voir
Je ne peux plus le voir

➤ Le problème... mais aussi la personne

L'élément subjectif



Chaque animal aura des intérêts, des perceptions
et des attentes différentes. Qui a « raison » ?

bien sur tu as toujours raison
C'est toujours la même chose avec t

Il a le goût du pouvoir
Je n'en peux plus cette situation me pourri la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp
Je sais bien ce que vous pensez
Je n'en peux plus cette situation me pourri la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp
Je n'en peux plus cette situation me pourri la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp

➤ Le problème... mais aussi la personne

L'élément subjectif



bien sur tu as toujours raison
C'est toi, ours la même chose avec t
te crois indispensable mais c'est bien plus simple quand tu n'es pas là
as encore fait expres de laisser traîner le

Il a le goût du pouvoir
Je n'en peux plus cette situation me pourri la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp
Je sais bien ce que vous pensez
Je ne peux plus le voir
Je ne peux plus le voir

➤ Comprendre le passé... pour penser l'avenir

Passé

Avenir

La négociation sur positions

La négociation raisonnée

examine avant tout le passé

se focalise sur l'avenir...

bien sur tu as toujours raison
C'est toujours la même chose avec t
le crois indispensable mais c'est bien plus simple quand tu n'es pas là il a encore fait exprès de laisser traîner le

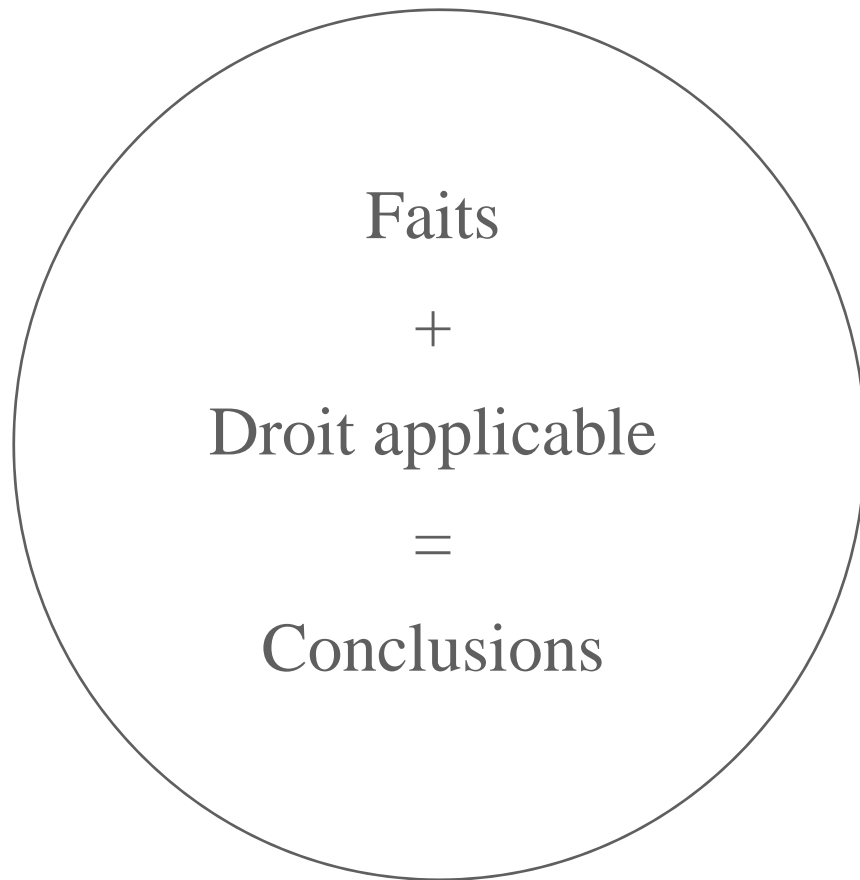
La boîte à outils du négociateur « éclairé »

Chapitre IV



IV.1.1 Le principe de base

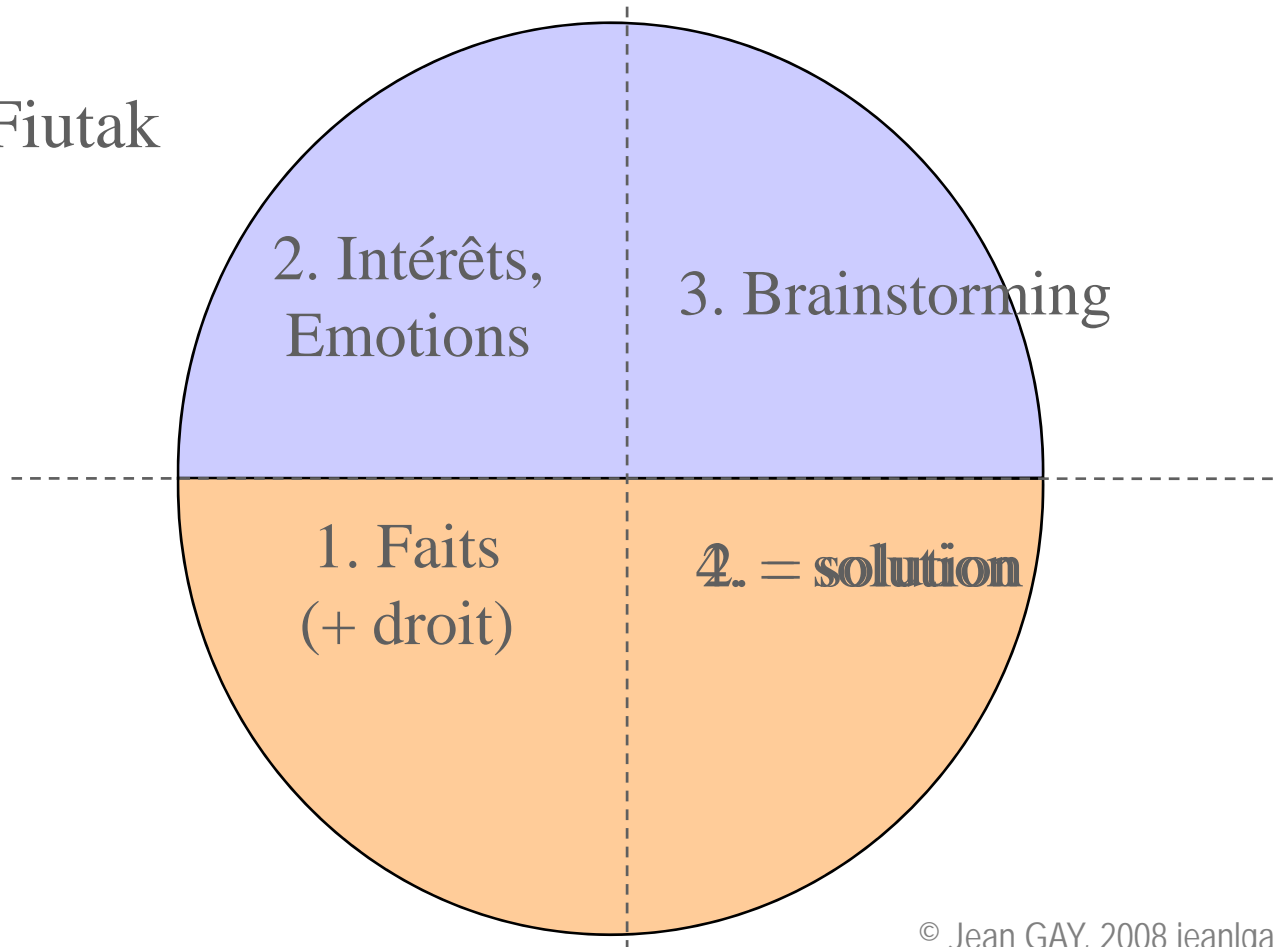
Sortir du syllogisme juridique...



IV.1.2 Le principe de base

...et le remplacer par un processus plus élaboré.

La roue de Fiutak

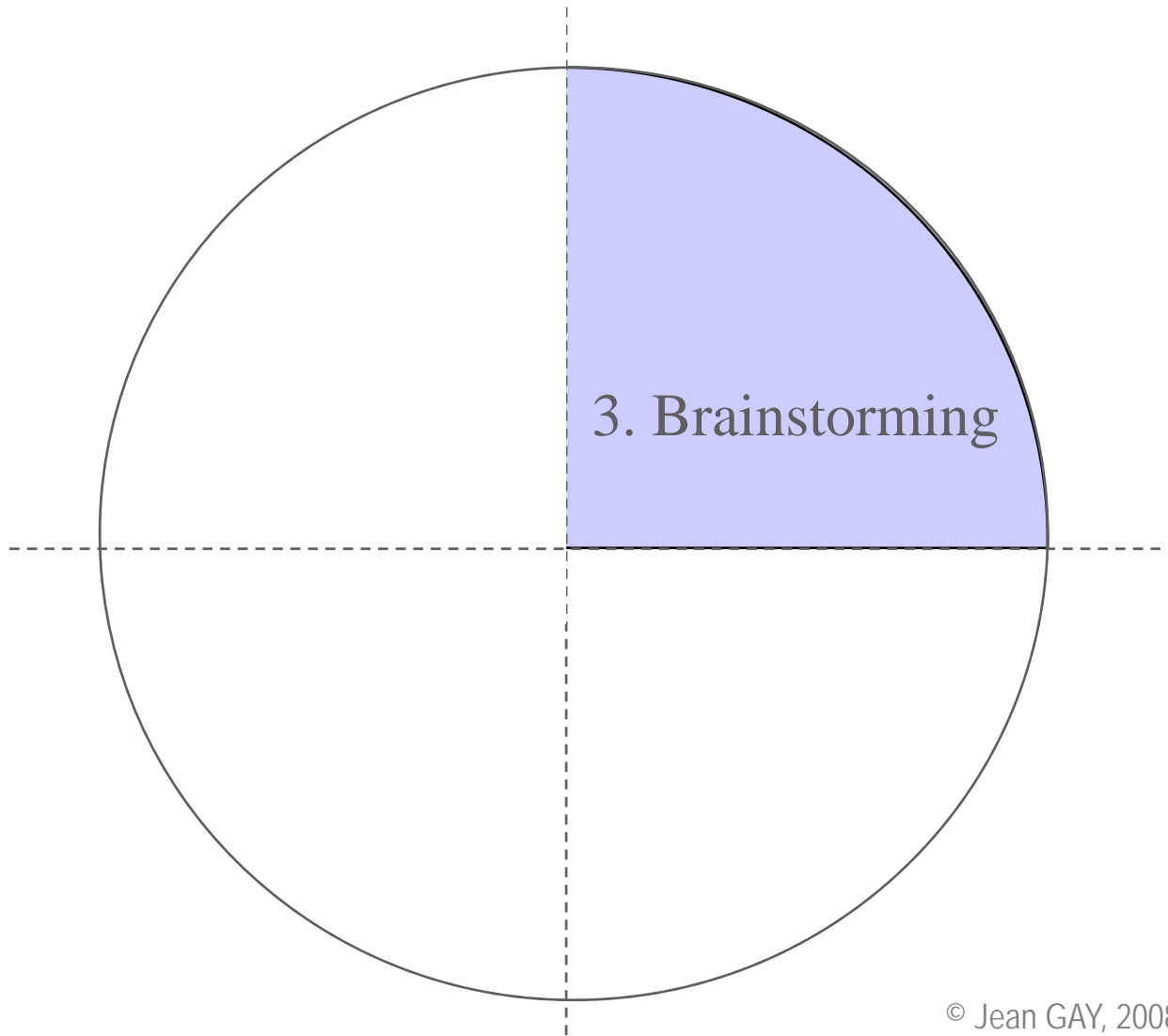


IV.2 La recherche des personnalités

IV.3 Les techniques d'entretien

- Ecoute empathique
- Questions
- Mots neutres
- Reformulation
- Recadrage
- Synthèse

IV.4 La créativité



Et... préparation, préparation et encore préparation

Chapitre V

V.1 Préparation, préparation, préparation....

- Recherche des Intérêts des DEUX parties
- Recherche des profils psychologiques des parties et de leurs représentants
- Préparation de SA partie
- LA « BATNA »

VI.2 Et enfin....

- Persuasion
- Fermeté sur le processus
- Souplesse sur le contenu
- Et...patience

« La négociation? Une main de fer dans un gant de velours »

Mme Margaret Thatcher,
Premier ministre du Royaume-Uni 1979-1990

Il a le goût du pouvoir
Je n'en peux plus cette situation me pourri la vie et je suis sûr qu'elle a encore fait exp
Je sais bien ce que vous pensez
Je ne peux plus le voir

Merci de votre attention

Jean Gay

Avocat conseil – Médiateur CSMC/CMAP

www.conflits.ch

L'écoute

BUT

L'écoute peut constituer pour les personnes la première occasion depuis des années de confier les problèmes existants.

Elle permet :

- d'exprimer des sentiments souvent ignorés de leur entourage
- de connaître les souhaits et de préciser les demandes

Effets de l'écoute empathique

« Lorsque quelqu'un vous entend vraiment sans vous juger, sans essayer de vous mettre dans un moule, cela fait un bien incroyable...A partir du moment où j'ai été écouté et entendu, je parviens à percevoir mon univers sous un jour nouveau et à aller de l'avant. Il est étonnant de voir à quel point tout ce qui semblait insoluble trouve une issue dès lors que quelqu'un écoute. A quel point ce qui semblait irrémédiablement confus se dénoue de façon relativement claire lorsqu'on est entendu. »

Source: C. Rogers

Questions

Questions d'ouverture

- Qu'est-ce qui vous amène ici aujourd'hui?
- Que se passe-t-il pour vous?
- Pouvez-vous nous raconter votre point de vue sur la situation?
- Qu'attendez-vous du processus de médiation?

La boîte à outils: Exemples et explications

Source: Beer & Stief 1997

Questions de recueil d'informations

- Pouvez-vous me donner un exemple?
- Pouvez-vous m'en dire plus sur votre façon de voir _____?
- Pouvez-vous expliquer _____?
- Pouvez-vous m'aider à comprendre pourquoi _____?
- Pouvez-vous décrire ce qu'il s'est passé?

Source: Beer & Stief 1997

Questions d'identification des besoins et des intérêts

- Qu'est-ce qui est important pour vous?
- Pouvez-vous m'aider à comprendre pourquoi ceci est important?
- De quoi avez-vous besoin?
- Qu'est-ce qui vous préoccupe dans la situation?
- Comment _____ vous affecte-t-il?
- Vous prenez très à cœur _____, est-ce le cas?
- Pensez-vous qu'il y a quelque chose que (l'autre partie) ne comprend pas de votre situation?

Source: Beer & Stief, 1997

Questions de recherche d'options

- Qu'est-ce qui pourrait vous satisfaire?
- Que pouvez-vous faire pour résoudre cette question?
- Que pourriez-vous essayer d'autre?
- Qu'est-ce qui pourrait améliorer cette idée, à votre point de vue?
- Comment pourrions-nous satisfaire à la fois le besoin de X de _____ et le besoin de Y de _____

Source: Beer & Stief 1997

La boîte à outils: Exemples et explications

Questions pour tester la réalité

- Quelles autres options avez-vous si vous ne parvenez pas à un accord aujourd'hui?
- Quels problèmes voyez-vous pour mettre en oeuvre cette idée?
- Si vous êtes d'accord avec cette solution et qu'il se passe _____, que se passerait-il?

Source: Beer & Stief 1997

Utiliser des mots neutres

Exprimer ce que disent les parties (mots chargés d'émotion) en utilisant un langage neutre:

« Son bureau est toujours dans un désordre incroyable... »

(une partie)

« Une question à régler est l'ordre dans le bureau »

(le négociateur)

Un langage neutre ne juge pas, il se limite à nommer (des comportements, problèmes, conséquences...) sans les caractériser

Source: Beer & Stief 1997

Questions pour tester l'accord

- Cet accord est-il acceptable pour tous?
- Avons-nous tout abordé?
- Ressentez-vous un malaise par rapport à quelque chose?
- Etes-vous bien d'accord avec _____?
- Pourrez-vous vivre avec cet accord dorénavant, chaque jour, chaque semaine?

Source: Beer & Stief 1997

Reformulation

- Utiliser la reformulation pour promouvoir la compréhension mutuelle.
 - Demander à la partie A de reformuler ce qu'a dit la partie B (et vice versa) pour établir la compréhension mutuelle.
 - S'assurer que B (respectivement A) *reflète* simplement ce que l'autre a dit d'important pour lui, n'interprète et ne juge pas.
- Ceci permettra à chaque partie de se savoir entendu de l'autre.

Recadrage

- Lorsque quelqu'un perçoit un problème d'une certaine manière, il peut trouver difficile de l'aborder sous un autre angle. Notre esprit tend à s'enfermer dans un modèle de pensée. Le recadrage cherche à faire changer la perception des gens sur la nature du problème.

Source: S. Kaner, 1996

- Clarifier le sens des mots utilisés
- Proposer une autre signification
- Donner d'autres perspectives/points de vue sur le sujet
- Etablir UNE proposition ou option comme une possibilité parmi d'autres
- Explorer les suppositions et les parti-pris à partir de la définition du problème (qu'est-ce que l'on ne peut pas changer dans ce problème?).
- Chaque personne énonce à son tour le pire scénario possible pour elle.

Autres techniques

- Silence
- Echo (répéter le dernier mot)
- Incompréhension
ex: « Je suis perdu »,
« Qu'est ce qu'on fait maintenant? »
- Interruption:
ex: « Faisons une pause (café, cigarettes, toilettes) »
« Je vous propose d'interrompre la séance »
« Madame, je me permets de vous interrompre.. »
- Sortir de la routine:
ex: se lever
laisser les parties en sortant de la salle

Synthèses

UTILISATION

A utiliser quand vous avez besoin de:

- Clarifier les points importants.
- Souligner l'avance dans le dialogue.
- Montrer les points de convergence.
- Organiser l'information (ce que le groupe sait ou ne sait pas).
- Faire une transition vers un nouveau sujet.
- Revoir les zones de désaccord, le travail à faire

La boîte à outils: Exemples et explications

COMMENT ?

- Rappeler les points essentiels évoqués.
- Rappeler l'objectif final, le travail effectué et ce qui reste à faire.
- Ceci a pour effet d'introduire une pause dans le débat, de permettre aux parties de prendre du recul.