



Livre Comment réussir une négociation

Roger Fisher, William L. Ury et Bruce M. Patton
Penguin, 1991
Première édition :1981
Également disponible en : Anglais

Commentaires

Rédigé par Roger Fisher, William L. Ury et Bruce M. Patton, cet ouvrage est le guide par excellence de la négociation réussie et foisonne d’anecdotes sur ce qu’il faut faire ou ne pas faire lors d’une négociation. Les auteurs affirment qu’adopter une démarche basée sur la négociation raisonnée constitue la clé d’un accord à la fois efficace et courtois. En effet, cette approche se base sur la compréhension mutuelle des intérêts des deux parties, pour proposer des solutions répondant aux attentes des deux camps. Les auteurs profitent de la réédition de l’ouvrage pour répondre aux dix questions les plus fréquentes posées par leurs lecteurs. Si selon vous, cet opus brosse un tableau trop idyllique des techniques de négociation, vous trouverez des explications pertinentes dans la section des questions/réponses. Un style accessible à tous, un contenu applicable immédiatement... *BooksInShort* ne peut demander mieux !

Points à retenir

- Toute négociation motivée par la volonté de préserver la relation risque de conduire à un accord biaisé.
- Faites une distinction entre le problème à traiter et les personnes impliquées.
- Focalisez votre attention sur les intérêts et non sur les positions.
- Créez une multitude d’options avant de prendre une décision.
- Insistez pour que les résultats soient basés sur des normes objectives.
- Élaborez votre ‘Meilleure Solution de Rechange’ (MESORE).
- Lors d’une négociation, votre force est liée à la qualité de votre MESORE et non à des ressources telles que la richesse, la force physique ou les contacts politiques.
- Formulez des questions et non des affirmations, et usez du silence comme d’une arme.
- Posez des questions puis patientez. Votre négociation est plus efficace lorsque vous êtes silencieux.
- Lorsque toutes les manœuvres échouent, une tierce partie peut être appelée pour servir de médiateur.

Résumé

Évaluation des styles de négociations : ferme ou souple

La négociation, sous sa forme traditionnelle, implique de successivement prendre et d’abandonner une position. Les deux parties se disputent un point de vue et restent campées dans leurs certitudes individuelles. Dans sa forme standard, ce type de négociation positionnelle nécessite de prendre de nombreuses décisions distinctes (que doit-on proposer, que doit-on rejeter, quelle concession doit-on faire). Ce processus est difficile et fastidieux. Certaines tactiques, telles que tergiverser ou menacer d’abandonner, deviennent courantes. La négociation positionnelle augmente le temps et le coût nécessaires pour parvenir à un consensus, ainsi que le risque de ne parvenir à aucun accord. La confrontation des volontés compromet et brise les relations. Les sentiments amers peuvent perdurer une vie entière.

« Si l’on choisit de jouer en douceur la négociation sur des positions en face d’un adversaire qui, lui, a choisi d’être dur, on risque fort d’y laisser sa chemise. »

De nombreuses personnes reconnaissent le risque de pratiquer une négociation positionnelle ferme et adoptent une approche plus souple. Elles traitent l’autre camp en ami et soulignent que leur objectif est de parvenir à un accord plutôt que d’obtenir la victoire. Cette manœuvre est efficace pour parvenir rapidement à un accord, mais

ces accords peuvent ne pas être aussi pertinents que ceux qui prennent en considération les intérêts sous-jacents de chaque partie. Toute négociation motivée par la volonté de préserver la relation risque de se conclure par un accord biaisé. Ainsi, ceux qui optent pour une négociation positionnelle souple sont vulnérables face à ceux qui adoptent une approche plus ferme.

Changement de la donne

Faut-il négocier de manière souple ou ferme ? Ni l'un ni l'autre : changez la donne. Le *Harvard Negotiation Project* a développé une alternative : la 'négociation de principe' ou 'négociation basée sur le mérite', qui s'articule autour de quatre points clés :

1. **Les individus** : Les êtres humains ne communiquent pas clairement et défendent leur position de manière égoïste. Attaquez-vous au problème et non aux gens.
2. **Les intérêts** : Tenez compte des intérêts de tous pour éviter que chacun ne campe sur ses positions. Focalisez votre attention sur les intérêts et non sur les positions. Veillez à satisfaire les intérêts qui ont conduit chaque partie à adopter sa position.
3. **Les options** : Le fait de devoir prendre des décisions en présence de votre adversaire limite votre capacité de discernement. Si l'enjeu est considérable pour vous, ou si vous passez votre temps à chercher la solution parfaite, vous risquez d'inhiber votre créativité. Pour éviter cet écueil, fixez-vous un délai pour définir les solutions et options possibles qui servent les intérêts communs et étudiez les différences de manière créative.
4. **Les critères** : Certains négociateurs obtiennent ce qu'ils veulent en étant simplement bornés. Contrez ce genre de négociateurs en insistant sur le fait qu'une seule voix ne suffit pas. Exigez que l'accord soit établi sur la base d'un 'critère objectif', indépendant des *desiderata* de chaque partie. Fixez les conditions sur la base de critères impartiaux tels que la valeur de marché, l'opinion des experts, l'usage courant ou la loi. Aucune des deux parties n'est censée abandonner et devra travailler avec l'autre camp pour aboutir à une solution acceptable.

« Si l'on n'est guère tenté par l'une ou l'autre des tactiques de la négociation classique, il faut changer le jeu. »

Définition d'un 'seuil non négociable' Pour se protéger d'un mauvais résultat, les négociateurs déterminent le pire résultat acceptable, ou 'seuil non négociable', afin de les aider à résister aux pressions et tentations du moment. Cette protection a cependant un coût élevé. Si vous décidez à l'avance que rien de ce que pourrait dire l'autre partie ne pourrait vous faire revoir votre 'seuil non négociable', vous limitez votre capacité à utiliser ce que vous apprenez au cours de la négociation. Ce seuil est généralement trop strict, inhibe l'imagination et freine l'initiative de créer une solution personnalisée.

Déterminez votre MESORE

Un 'seuil non négociable' peut vous empêcher de conclure un très mauvais accord, mais il peut aussi vous empêcher d'envisager une solution qu'il serait sage d'accepter. Plutôt que de définir un 'seuil non négociable', vous pouvez identifier votre 'Meilleure Solution de Rechange' (MESORE). Comparez chaque accord proposé à cette norme. Ainsi, vous éviterez d'accepter des accords désastreux et ne risquerez pas de passer à côté d'accords intéressants. Une MESORE est suffisamment souple pour permettre de chercher des solutions créatives. Comparez votre proposition à votre MESORE pour définir celle qui sert au mieux vos intérêts.

« Le fait d'établir une nette distinction entre les aspects personnels de la négociation et son contenu permet de traiter directement et honnêtement avec son adversaire, ce qui est la meilleure façon de conclure un accord à l'amiable. »

Si vous ne réfléchissez pas suffisamment à votre MESORE, vous négociez les yeux fermés. Vous risquez de faire preuve d'un excès d'optimisme en pensant disposer de plusieurs options. Une fois définie votre MESORE, réfléchissez-y soigneusement pour prendre conscience de ses conséquences (procès, divorce contesté, grève...). Il est également dangereux de trop s'engager à conclure un accord. Répondez à la question suivante : « Que se passe-t-il si les négociations échouent ? ». Ce processus est essentiel si vous envisagez de mener correctement les négociations. Lors de ces dernières, votre force est liée à la qualité de votre MESORE et non à des ressources telles que la richesse, la force physique ou les contacts politiques. La richesse peut même constituer un désavantage pour quiconque souhaiterait négocier une baisse de prix. La puissance négociatrice relative dépend de ce que chaque partie pense du fait de ne pas parvenir à un accord.

Élaboration de votre MESORE

Suivez ces trois étapes distinctes pour élaborer des MESORE potentielles. Dressez, tout d'abord, une liste d'actions à prendre en cas d'échec de l'accord. Ensuite, développez les idées présentant le potentiel le plus élevé et transformez-les en alternatives pratiques. Enfin, sélectionnez la meilleure alternative qui constituera votre MESORE. Il est plus facile d'améliorer les termes d'un accord négocié à l'aide d'une MESORE efficace. Le fait de savoir où vous allez vous donnera suffisamment d'assurance pour rompre les négociations. La volonté de les rompre vous permet de défendre plus farouchement vos intérêts.

Réflexion sur la MESORE de l'autre partie

Étudiez la MESORE de l'autre partie pour mieux vous préparer aux négociations. Le fait de connaître ses alternatives vous permet d'évaluer ce à quoi vous pouvez vous attendre au cours des négociations. Si sa MESORE est efficace au point qu'elle n'aura pas besoin d'en négocier les mérites, réfléchissez à ce que vous pouvez faire pour la modifier. Lorsque les deux parties présentent des MESORE intéressantes, il peut être préférable de ne pas conclure d'accord. Dans ce cas-là, une négociation efficace peut vous amener à décider amicalement et efficacement à chercher ailleurs.

Jujitsu de la négociation

Si l'approche utilisant une MESORE échoue, vous pouvez adopter une stratégie qui tienne compte des possibilités d'action de l'autre partie. Il faut alors contrer les mouvements de base de la négociation positionnelle pour reporter l'attention sur le bien-fondé de l'accord. Ce processus est appelé 'jujitsu de la négociation'. Lorsque vous jouez le jeu de la négociation positionnelle, le fait de défendre votre position vous dessert et le fait d'attaquer la position adverse braque l'autre partie. Les gens perdent beaucoup de temps et d'énergie à alterner des phases stériles d'attaque et de défense. Que faire si la stratégie d'attaque ne fonctionne pas ? N'insistez pas. Lorsqu'ils attaquent, ne vous défendez pas. Brisez le cycle en refusant de réagir. En pratique, le jujitsu de la négociation permet de contrer trois offensives typiques : 1) L'affirmation énergique de la position adverse, 2) l'attaque contre vos idées et 3) l'attaque personnelle.

- **L'affirmation énergique de la position adverse** : Lorsque l'autre partie donne son avis, ne l'attaquez pas. Envisagez-le comme une option possible et réfléchissez à la manière de l'améliorer. Découvrez quels sont les intérêts sous-jacents. Supposez que chaque opinion constitue une réelle tentative de tenir compte des désirs de chaque partie. Déterminez comment cette option traite le problème. Étudiez son point de vue et dans quelle mesure cette option sert les intérêts de chaque partie, ou comment elle peut être améliorée dans ce but. Pour discuter de l'amélioration des options envisageables, imaginez ce qu'il adviendrait si le point de vue adverse était accepté. Lorsqu'elle comprend à quel point cette option est irréaliste de votre point de vue, l'autre partie est plus encline à envisager des alternatives.
- **L'attaque contre vos idées** : Lorsque vos idées sont attaquées, ne les défendez pas. Acceptez les critiques et les conseils. Étudiez les jugements négatifs de l'autre partie : vous pouvez définir ses intérêts sous-jacents et améliorer vos idées de son point de vue. Faites de la critique un élément indispensable à la bonne marche du processus. Demandez conseil. Mettez la partie adverse à votre place et demandez-lui ce qu'elle ferait. Cette démarche lui permet de se confronter à votre partie du problème et de proposer une solution qui réponde à vos attentes.
- **L'attaque personnelle** : Résistez à la tentation de vous défendre lorsque l'attaque devient personnelle. Détendez-vous et laissez l'autre négociateur se défouler. Écoutez-le et montrez que vous comprenez ses propos. Ensuite, redirigez cette attaque contre le problème lui-même.

« On gagne en pouvoir en imaginant des solutions élégantes. »

Lorsque vous pratiquez le jujitsu de la négociation, utilisez les deux outils clés suivants : formulez des questions et non des affirmations, et usez du silence comme d'une arme. Les questions appellent des réponses alors que les affirmations engendrent la résistance. Les questions permettent à l'autre camp d'illustrer ses propos et de confronter le problème. Enfin, elles permettent de s'informer et d'éviter la critique. Le silence, quant à lui, crée la sensation d'être bloqué dans une impasse. Si vous posez une question franche et obtenez une réponse insuffisante, patientez. Lorsque les gens doutent de leurs propos, le silence peut devenir très inconfortable. L'autre partie se sentira souvent contrainte de rompre le silence en répondant à votre question de manière plus détaillée ou en faisant une nouvelle suggestion. Posez des questions puis patientez. Un des éléments les plus efficaces de votre négociation est votre silence.

La procédure du texte unique : faire appel à un médiateur

Lorsque toutes les manœuvres précédentes échouent, une tierce partie peut être appelée en dernier recours. Les médiateurs peuvent permettre aux participants de prendre plus facilement du recul par rapport au problème et d'orienter la discussion vers leurs intérêts et leurs options. Ils peuvent souvent suggérer une base impartiale pour prendre les décisions et réduire le nombre de décisions nécessaires pour parvenir à un accord. La 'procédure du texte unique' est conçue pour permettre aux médiateurs d'atteindre ces objectifs. Tout d'abord, le médiateur demande aux participants pour quelles raisons ils souhaitent obtenir quelque chose et non ce qu'ils souhaitent obtenir. Il réaffirme ensuite qu'il n'exige d'aucune partie qu'elle abandonne sa position et qu'il n'est là que pour identifier la possibilité d'émettre des recommandations.

« On gagne en pouvoir en employant des critères externes de légitimité. »

Les médiateurs utilisent ces informations pour dresser une liste des intérêts et des besoins. Ils demandent ensuite à chaque partie de commenter la liste et de l'améliorer. Il est plus facile de critiquer que de faire des concessions. Les médiateurs utilisent la critique pour créer une ébauche d'accord. Ils reconnaissent que l'accord comporte de nombreuses failles, mais ils souhaitent obtenir la participation de chaque partie afin de l'améliorer. Cette participation sert à créer une seconde ébauche, certes incomplète, mais meilleure que la première. Et ainsi de suite, jusqu'à obtenir une troisième, une quatrième voire une cinquième ébauche. Les médiateurs continuent jusqu'à ce qu'ils estiment ne plus pouvoir améliorer l'ébauche. À ce stade, ils présentent le plan à chaque partie, qui n'a plus qu'une décision à prendre : oui ou non. La procédure du texte unique change les règles du jeu et simplifie le processus de création d'options et de prise de décision. Elle est incontournable dans toute négociation multilatérale majeure.

À propos des auteurs

Roger Fisher enseigne la négociation à la Harvard Law School et est Directeur du *Harvard Negotiation Project*. Il est à l'origine de la série télévisée primée *The Advocates* dont il est le Directeur exécutif. Il est également consultant pour le Conflict Management, Inc., et le Conflict Management Group of Cambridge, Massachusetts. **William L. Ury** est l'auteur de *Comment négocier avec les gens difficiles : De l'affrontement à la coopération*. **Bruce M. Patton** a co-écrit *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*.
