

LA NEGOCIATION RAISONNEE

Dossier stagiaire

Sommaire

Les quatre principes de la négociation raisonnée

Se concentrer sur les intérêts et non sur les positions.....	Page 3
Exiger l'utilisation de critères objectifs.....	Page 6
Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel.....	Page 9
Traiter séparément les problèmes de personnes et le différend.....	Page 13

Fiches de synthèse par thème

La table des intérêts.....	Page 17
Les critères objectifs.....	Page 18
Les options.....	Page 19
Création de valeur.....	Page 20
Relation – communication.....	Page 21
Comment éviter la guerre de position.....	Page 22
Face à un éventuel échec.....	Page 23
La MESORE (ou BATNA).....	Page 24
Qu'est-ce qu'un bon accord selon la négociation raisonnée.....	Page 26
Comment se préparer.....	Page 27
Bibliographie.....	Page 28

Grille de préparation

Grille de préparation à remplir.....	Page 29
--------------------------------------	---------

Se concentrer sur les intérêts et non sur les positions

L'ouvrage de Roger Fisher et William Ury se propose de répondre à une question essentielle: « Comment régler les différends qui surgissent entre les hommes ? ». Il convient d'abord d'apprécier que les deux auteurs de cet ouvrage ne sont pas issus de la même formation. Le premier était spécialisé en droit international et le second avait étudié l'anthropologie. Cependant, loin d'entrer en contradiction, ces deux approches théoriques ont permis d'enrichir les résultats de leur recherche, à savoir la méthode de négociation raisonnée. Celle-ci consiste à produire un accord efficace et durable entre deux négociateurs ou deux groupes de négociateurs en leur évitant de se livrer à des « guerres de position » aux conséquences le plus souvent néfastes et improductives. En effet, le premier principe avancé par les deux auteurs est justement celui de l'inefficacité du conflit de positions. Celui-ci est inefficace car il peut s'étendre en longueur de manière démesurée (c'est le cas par exemple du marchandage). Il compromet également les relations existantes entre les parties négociantes en attisant les tensions qui les opposent.

Les intérêts en jeu caractérisent le différend

Pour pallier cet écueil, les auteurs proposent de se concentrer davantage sur les intérêts en jeu dans le débat que sur des positions arrêtées. Nous analyserons ici la notion d'intérêt, maillon crucial de la chaîne de négociation. Il s'agira dans un premier temps de donner une définition générale des intérêts puis nous nous intéresserons à la méthode pragmatique permettant de déterminer ceux de notre interlocuteur. Enfin, nous verrons que la négociation implique également une certaine transparence sur nos propres intérêts afin de transformer la discussion en décision.

Les auteurs insistent d'abord sur la nature émotionnelle des intérêts. Comme ils le rappellent, les négociants ne sont pas des êtres robotiques mais des créatures douées de sensibilité, mues par des impulsions parfois irrationnelles. Ainsi, les besoins, les craintes, les désirs entrent en jeu dans le processus de négociation. L'exemple des négociations de Camp David auquel ont recourus les auteurs en guise d'illustration est très éclairant. En 1978, Israël refusait d'évacuer le Sinaï qu'il occupait depuis la guerre des six jours. L'Égypte s'opposait radicalement à cette position et réclamait le départ immédiat des troupes. Ces positions radicalement antagonistes et apparemment rationnelles recouvraient en réalité des intérêts d'ordre plus émotionnel. Anouar El-Sadate souhaitait faire respecter le principe de souveraineté nationale. Chez les Israéliens, c'était une garantie de sécurité qui était recherchée. Par extension, la négociation se devait d'apaiser les craintes israéliennes tout en ménageant la fierté égyptienne.

Cependant, le texte souligne bien que les intérêts sont difficiles à définir. En effet, la plupart du temps, ils ne sont pas explicitement formulés et demeurent tus par notre interlocuteur. Ce sont les « **moteurs silencieux de l'action** », secret confidentiel qu'il nous faudra pénétrer avec habileté en dépassant les revendications plus bruyantes. Bien souvent, l'intérêt est un murmure inaudible que traduit mal la clameur de la position.

Néanmoins, pour Fisher et Ury, l'intérêt doit être **la matière de la négociation** car il est **plus facile de concilier des intérêts que des positions**. En effet, les auteurs montrent bien que des positions opposées recouvrent souvent des intérêts convergents. Bien souvent, il existe moins d'intérêts opposés que d'intérêts convergents. Si l'on songe à la situation respective du

NEGOCIATION RAISONNEE

locataire et du propriétaire, ils semblent a priori s'opposer, en termes de position, sur le loyer à reverser. Mais, ils possèdent des intérêts communs qui dépassent leurs divergences. Tous deux souhaitent que le bail soit défini de manière stable, que l'appartement reste en bon état, et que leurs relations demeurent cordiales. Paradoxalement, même lorsque les intérêts semblent radicalement différents, l'accord est facilité. C'est le cas très couramment dans les situations de vente : le vendeur de chaussure souhaite se défaire de la paire en échange d'une contrepartie monétaire et l'acheteur souhaite acquérir une paire de chaussure en se délestant d'une certaine somme d'argent. La vente est donc d'autant plus possible que cette binarité est renforcée. Les intérêts s'imbriquent les uns dans les autres « comme les cubes d'un jeu de construction ».

Poser la question : « Pourquoi ? »

Dès lors, comment déterminer les intérêts de mon interlocuteur si ceux ci sont avant tout inexprimés et intangibles ? Pour Fisher et Ury, il s'agit avant tout d'une question **d'identification**. La négociation est un dédoublement identitaire au cours duquel je dois me mettre à la place de mon interlocuteur et envisager ses réflexions tout en préparant mes propres répliques. La première étape consiste à élucider ses attentes. Immédiatement, il faut essayer de comprendre pourquoi il s'opposerait à cette première proposition et la nuancer en conséquence. A travers l'exemple de la prise d'otage de 1980 où cinquante deux diplomates américains furent retenus prisonniers à l'ambassade de Téhéran, les auteurs soulignent à quels points les étudiants iraniens avaient bien prévu les conséquences d'un refus américain de céder à des exigences exagérées. Considérant que l'équilibre était en leur faveur, ils firent ainsi durer la situation de crise pour mieux céder plus tard. La compréhension des intérêts est donc davantage psychologique que logique.

En effet, l'un des écueils évidents est de traiter tous les adversaires de la même manière, comme un bloc monolithique. En réalité, le groupe adverse contient de nombreux intérêts divergents qu'il me faut aborder dans toute leur pluralité sans les simplifier ni les schématiser. Il n'est, d'ailleurs, pas rare que les négociateurs qui me font face obéissent à des influences extérieures absentes de la négociation. Il ne faut absolument pas négliger ces forces d'action intangibles et pourtant déterminantes.

Les besoins fondamentaux de l'être humain jouent un rôle majeur

Cependant, même si le camp adverse n'est absolument pas soudé par un intérêt unique et spécifique, il cherche tout de même à satisfaire dans son ensemble, les exigences fondamentales de l'être humain. Fisher et Ury cherchent bien à montrer que la négociation ne se résume pas simplement à un affrontement économique. Il faut aussi considérer que des exigences éthiques entrent en compte. Si l'on prend en considération ces exigences, on facilitera toujours l'accord. Ce ne fut pas le cas des Etats-Unis qui négligèrent le désir politique mexicain d'être traité sur un pied d'égalité lorsqu'ils cherchèrent à abaisser le prix du gaz naturel lors d'une querelle fameuse. Il s'agit donc de faire un sort à la sécurité de mon adversaire, à son bien-être économique, à son appartenance à une communauté, à son identification et à la maîtrise de sa destinée.

Cependant, pour faciliter la négociation, il ne s'agit pas seulement de déchiffrer les intérêts adverses mais également de rendre les miens transparents. Pour Fisher et Ury, il s'agit avant

NEGOCIATION RAISONNEE

tout d'être précis, de donner de nombreux détails sur nos intérêts afin de leur conférer une dimension concrète et légitime. Les auteurs prennent ainsi l'exemple d'un délégué d'une association de quartier qui exigerait d'emblée et de manière impérieuse qu'un entrepreneur prenne la décision d'édifier des palissades autour de son chantier. Cette méthode est évidemment vouée à l'échec car elle saute immédiatement à la conclusion sans donner à la partie adverse la possibilité de comprendre les préoccupations et les raisons du demandeur. Ce faisant, il ne faut pas négliger les intérêts adverses mais les « incorporer » en quelque sorte à nos propres revendications afin de faire émerger une solution.

Oublier le passé pour se tourner vers l'avenir

Il s'agit là du point clef de la négociation sur les intérêts. En effet, il faut se montrer clair mais ne pas s'étendre sur des considérations stériles portant sur le passé de la relation. Pourquoi cherche-t-on à négocier ? Le mot « pourquoi » est extrêmement ambigu selon Fisher et Ury. La négociation ne doit pas envisager la cause comme l'exploration de faits passés provoquant notre colère. **Au « pourquoi » tourné vers le passé, il faut substituer le « pourquoi » de l'avenir**, c'est à dire, celui qui interroge l'issue future de la négociation, ses potentiels débouchés : « il ne s'agit pas de demander à la partie adverse de justifier ce qu'elle a fait hier mais de préciser ce qu'elle a l'intention de faire demain ». Les solutions proposées par le négociateur deviennent alors des exemples de résolution qui sont la preuve de sa bonne foi et de son ouverture.

Pour conclure, les intérêts constituent la matière essentielle de la négociation. Il faut les prendre en compte afin d'aboutir à un accord efficace qui n'achoppe pas sur des questions de position. **Prendre en compte les intérêts de l'autre et lui manifester du respect** permet aussi de susciter chez lui une situation de « dissonance cognitive » qui l'obligera à prendre du recul par rapport au différend afin de chercher une solution en collaborant avec nous.

Exiger l'utilisation de critères objectifs

Pour trouver un accord réussi et efficace, il est nécessaire de négocier sur des critères indépendants de la volonté des parties. La négociation ne doit pas se concentrer sur les positions mais se faire essentiellement autour de critères objectifs, communs aux deux parties. Ainsi, il s'agit de ne pas céder aux pressions, mais aux principes, à ce qui est objectif.

Pourquoi des critères objectifs ?

Les critères objectifs rendent la négociation plus rationnelle et permettent de trouver un accord conforme à des principes. Ces critères se veulent fiables et irréfutables. En effet, les critères objectifs peuvent se fonder, par exemple, sur la jurisprudence ou les traditions et deviennent donc difficilement contestables. L'utilisation de critères objectifs minimisent l'épreuve de force que peut créer une négociation en atténuant la pression et en écartant les potentielles menaces des parties adverses. Ces critères permettent alors de créer un climat de confiance lors de l'accord puisqu'aucune des parties ne se sent flouée. Ainsi, plus les critères utilisés seront impartiaux, scientifiques, crédibles, équitables, plus l'accord de la négociation sera conclu à l'amiable. Par ailleurs, l'efficacité de critères indépendants et objectifs est d'autant plus perceptible lors d'une négociation avec plusieurs parties. Dans cette situation, chaque partie a tendance à former une coalition en campant sur ses positions. Les critères objectifs permettent alors de changer plus facilement les prises de position de chacune des parties et de trouver un accord dans la négociation.

Mise au point d'un critère objectif

Afin de maximiser l'impact des critères objectifs pertinents, il est nécessaire de se préparer en amont. Chacune des parties doit envisager plusieurs critères fiables et crédibles car il est rare qu'un unique critère serve de base à un accord. Pour être objectif, un critère se doit d'être indépendant de la volonté des parties, légitime, équitable et facile à mettre en pratique. C'est ainsi que dans une querelle de frontières, on trouvera plus facile de s'entendre sur une délimitation naturelle, comme le cours d'une rivière, plutôt que sur une ligne idéale. Il faut aussi réfléchir à des critères de rechange et à la manière dont ils seront mis en avant.

Fonder les discussions sur des critères objectifs

Pour ce faire, il faut d'abord déterminer ces critères, et discuter ensemble sur l'élaboration de ces derniers. La question primordiale pourrait se résumer par « sur quoi vous fondez vous ? », ou « sur quels critères justifiez vous votre offre ? ». La négociation va donc avant tout se fonder sur le choix de ces critères, et en cas de désaccord, trouver un compromis ou faire appel à un tiers a priori impartial. On peut par exemple très bien couper la poire en deux entre deux critères objectifs, créant ainsi un troisième critère objectif (alors qu'il est déconseillé de

NEGOCIATION RAISONNEE

le faire entre deux positions). On peut aussi s'appuyer sur les principes que révèlent les critères objectifs proposés par l'autre, car il ne pourra alors plus se dédire

Procédures équitables

Afin de garantir l'efficacité des critères objectifs, il est également conseillé d'utiliser des procédures judicieuses. Il en existe plusieurs telles que le « choix à tour de rôle », « le tirage au sort », « l'arbitrage d'un tiers » dont le but est de trancher entre la proposition et la contre-proposition des parties. Il existe également une procédure où les adversaires expliquent ce qu'ils considèrent comme l'arrangement le plus équitable et choisissent ensuite leurs rôles respectifs. Par exemple, dans une procédure de divorce, on se met d'abord d'accord sur les droits de visite et l'on décide ensuite seulement qui, du père ou de la mère, aura la garde des enfants. Ces procédures ont pour but de favoriser l'utilisation de critères objectifs et d'être les plus impartiales et équitables possibles.

Écouter et rester souple

Il est également important de faire preuve d'une certaine qualité d'écoute, et éviter de proclamer sa position en la faisant passer pour un principe. Cette distinction, entre la recherche de critères pour appuyer la négociation, et l'invocation des principes pour fortifier sa position, n'est pas toujours simple à déceler. Pourtant, c'est ce qui va faire la différence entre un négociateur raisonné qui saura changer d'avis et céder quand il fait face à un critère objectif, et un négociateur plus classique qui restera ferme sur ses positions. En effet, cet attachement au raisonnement, à l'objectivité, fait toute la force de la négociation raisonnée, et l'adversaire est irrémédiablement poussé à discuter lui aussi de manière raisonnée.

Ne pas céder à la pression

Un point également important est de ne pas céder à la pression. L'exercice de la pression est variée : il peut s'agir aussi bien de menaces, de pot-de-vin, que d'un refus net et catégorique. Face à cela, la seule réponse du négociateur raisonné est encore une fois de lui demander de justifier ses positions par des arguments, de présenter ses critères objectifs. Bien que la victoire ne soit pas forcément assurée dans ce genre de situation, l'avantage du négociateur raisonné réside dans le fait qu'il aura justement mis en avant des critères objectifs, contrairement à l'autre, ce qui confère à sa position une certaine légitimité. Cette stratégie a une force de conviction forte - on peut facilement persuader l'adversaire d'utiliser cette méthode - et permet à des négociateurs légèrement intimidés d'avoir un argument ferme sur lequel s'appuyer si la tentation de céder à la pression grandit.

Considérer sa BATNA

Enfin, dans le cas où l'adversaire refuse d'utiliser cette méthode et reste inflexible, on a trois solutions possibles : d'abord, on peut trouver soi-même un critère objectif qui rende cette offre raisonnable à nos yeux. En l'absence de ce critère objectif, si on a plus à gagner en

NEGOCIATION RAISONNEE

acceptant cette offre qu'en optant pour la solution de rechange, on accepte l'offre. Sinon, on a recours à notre BATNA, la dévoilant à notre interlocuteur dans une dernière tentative de le faire réfléchir avant de quitter la table de négociation.

Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel

Généralement, les négociateurs pensent qu'il n'existe que leurs deux positions antagonistes et estiment avoir bien négocié s'ils arrivent à mi-chemin, à un juste milieu. Dans certains cas, la négociation est même considérée comme une lutte entre deux positions et suppose alors un vainqueur et un perdant. Il s'agit en tout cas de partager le gâteau le plus à son avantage. Alors que faire preuve de créativité et trouver une solution qui avantage et l'un et l'autre est tout à fait possible: « il faut agrandir le gâteau » nous disent Ury et Fisher.

La voie choisie par les négociateurs dans l'affaire du Sinaï est exemplaire : entre l'impasse et l'accord, il n'y a bien souvent qu'un pas qui tient à la découverte d'une solution originale, en l'occurrence la démilitarisation du Sinaï.

Les quatre principaux obstacles à la créativité

1) Les jugements hâtifs

Le jugement ou esprit critique, stimulé par la tension d'une négociation, freine l'imagination : on veut des solutions immédiatement applicables et plausibles, et non lancer des idées qui, à première vue, peuvent paraître sans logique.

2) La recherche de la seule et unique réponse

Pour la plupart des gens, il n'y a qu'une seule et unique réponse à trouver : "On a déjà eu assez de mal pour en arriver là, pas besoin de rajouter plein d'idées différentes!"

3) L'hypothèse selon laquelle les limites du gâteau sont fixées une fois pour toutes

On voit souvent la négociation comme un jeu avec une somme à gagner fixée une fois pour toutes, ce qui suppose un gagnant et un perdant.

4) L'idée que les difficultés de l'adversaire ne regardent que lui

Il est rare que l'on prenne en compte les intérêts de l'autre, car on pense avoir assez de problèmes de son côté. Cette attitude égoïste va parfois jusqu'à la conviction de l'illégitimité des opinions de l'autre, et la conciliation est alors vue comme une trahison.

Comment inventer des solutions originales ?

1) Dissocier l'invention et la décision

On a dit que le jugement coupe court à l'imagination : il faut donc les séparer en deux moments distincts, d'abord imaginer, puis décider.

NEGOCIATION RAISONNEE

Une séance de “remue-méninges” en groupe (collègues, amis) se révèle être une aide précieuse. De quoi s’agit-il? Tous les participants font part de toutes les idées qui leur passent par la tête sans essayer de savoir si elles sont réalisables, et toute critique est interdite. Elle peut se dérouler de la manière suivante. Avant la séance, on en définit le but et les participants (moins de cinq si possible), ainsi qu’un animateur. L’atmosphère doit être détendue. Pendant la séance, il est préférable que les participants soient assis côte à côte et face au problème. Cette attitude physique renforce la capacité à coopérer, à créer un esprit de groupe. Il faut également établir clairement les règles fondamentales, et en particulier celle de l’interdiction de toute critique, avant que chacun ne commence à lancer ses idées. Au fur et à mesure qu’elles fusent, il est bon de les inscrire au tableau afin d’éviter les répétitions et de stimuler la créativité. Après la séance, il s’agit de lever l’interdiction de critique et d’effectuer un premier tri. Une fois quelques idées prometteuses choisies, il faut chercher comment elles peuvent être effectivement mises en pratique, quitte à programmer un autre rendez-vous si cela demande un travail conséquent.

Une séance de remue-méninges avec la partie adverse peut s’avérer très profitable, bien que l’on coure le risque de divulguer trop d’informations. Pour mener à bien une telle séance, il est crucial de bien définir auparavant auprès de tous ce qu’est une séance de remue-méninges et de bien la distinguer de la négociation. Un animateur neutre pourra gérer la séance et sera chargé de rappeler qu’il est interdit de critiquer. Il est aussi important d’éviter que la partie adverse ne prenne une idée en l’air pour un engagement; pour cela, il est assez efficace de présenter ses idées sous forme d’alternatives.

2) Elargir le champ des possibles

Le but de ces séances n’est pas de trouver le bon chemin, la bonne réponse, mais de créer un espace de négociation. De même que les grandes cuvées sont faites du choix minutieux de raisins différents, une négociation réussie s’appuie sur une multitude de possibilités.

Multiplier les choix par des allées et venues entre le particulier et le général: la carte en rond

La carte en rond se présente ainsi :

	Problèmes	Solutions possibles
En théorie	Étape 2 : analyse des causes du problème et des freins à sa résolution	Étape 3 : angles d’attaque , solutions théoriques envisageables
En pratique	Étape 1 : problème à résoudre et ses manifestations	Étape 4 : solutions précises et concrètes

Elle symbolise quatre démarches qui s’enchaînent, et qui, en partant d’une situation particulière, permettent de trouver une solution à la question initiale, grâce à un raisonnement inductif. Il suffit en effet d’une seule solution pour analyser la théorie sur laquelle elle repose, théorie qui permettra de créer des solutions en général.

Par exemple, dans les négociations en Irlande du nord, on aurait pu avoir l’idée de faire rédiger par des professeurs catholiques et protestants, un manuel d’enseignement de l’histoire du pays à l’usage des classes primaires des deux confessions. Pour produire de nouvelles idées, on pourrait rechercher la théorie qui a permis de présenter cette première idée, comme par exemple : « Catholiques et protestants devraient travailler ensemble sur des projets limités et faciles à mettre en oeuvre », ou encore : « Il faudrait créer un climat de compréhension

NEGOCIATION RAISONNEE

entre les enfants avant qu'il ne soit trop tard » ... Ces bases théoriques vont alors nous aider à inventer d'autres propositions comme « La réalisation d'un film en commun présentant l'histoire de l'Irlande du Nord sous des angles différents » ...etc

Examiner la question du point de vue de spécialistes de différentes disciplines

Multiplier les points de vue permet d'élargir le champ des possibles. Il faut interroger des personnes d'horizons divers, qui n'ont pas forcément d'intérêts dans la négociation.

Par exemple, pour régler une controverse à propos de la garde des enfants dans un divorce, on peut envisager successivement le question du point de vue d'un éducateur, d'un banquier, d'un psychiatre, d'un juriste, d'un prêtre, d'un diététicien ...

Inventer des solutions de portée différente

Même si la négociation n'aboutit pas à un accord, il est encore possible d'imaginer des solutions intermédiaires, à portée plus faible : accord partiel, provisoire, sur la procédure ou encore sous conditions.

Changer le champ d'application d'une proposition

Au-delà de la portée, il est également possible, en cas d'absence d'accord, de changer de champ d'application, en fractionnant par exemple le problème en parties plus faciles à traiter.

3) Rechercher un bénéfice mutuel

La négociation n'est pas une lutte acharnée aboutissant à un gagnant et à un perdant. Le "gâteau" que l'on se partage n'a pas de limites fixes : la recherche de solutions originales aura souvent pour conséquence l'agrandissement de celui-ci, on se partage plus. Il faut trouver les options qui satisfont les intérêts majeurs de la partie adverse sans que cela nous "coûte" cher, et vice versa.

Apprendre à reconnaître les intérêts communs

Les intérêts communs permettent d'aboutir à des solutions qui bénéficient aux deux parties. Leur recherche est donc capitale. La satisfaction de ces intérêts guide les négociateurs vers de nouveaux objectifs. Mais soyons vigilants, car quand deux personnes se battent autour d'un prix, les intérêts qui leur sont communs risquent de leur échapper.

Rendre les intérêts divergents complémentaires

Avoir des différents peut être la source d'un accord. Les préoccupations, les croyances, la valeur accordée au temps, les pronostics ainsi que la peur du risque sont autant de thèmes sur lesquels les différences d'intérêt peuvent être grandes tout en facilitant des solutions créatives pour obtenir des accords judicieux.

S'enquérir des préférences de l'adversaire

Donner le choix entre plusieurs options à la partie adverse permet de connaître ses préférences tout en ne s'enfermant pas dans la négociation. Le négociateur en face n'a pas besoin d'accepter une proposition, il indique seulement laquelle il préfère.

4) Aider l'adversaire à prendre sa décision

Il faudrait proposer un choix aussi peu douloureux que possible pour la partie adverse pour être sûr d'aboutir à un accord. Pour cela, il faut savoir se mettre à sa place.

NEGOCIATION RAISONNEE

Se mettre à la place de qui ?

Il est plus simple de se mettre dans la peau d'une seule personne (celle avec laquelle on négocie) en étudiant son point de vue dans la négociation et les options qui pourraient s'ouvrir à elle.

Pour prendre quelle décision ?

Il faut faciliter la tâche du négociateur en face et lui proposer des solutions plutôt que lui en demander, d'autant plus que la réponse qu'il pourrait faire à ces demandes pourrait être interprétée comme un acquis à partir duquel on pourrait encore négocier.

Aidons-le à prendre sa décision car il est plus facile de se retenir d'entreprendre que de s'arrêter dans une action déjà engagée. Le fait de trouver un précédent peut aussi constituer un argument de choix dans une négociation et doit donc être recherché.

Menacer ne suffit pas

Une offre est plus efficace qu'une menace. Il faut être capable de trouver une solution qui satisfera grandement la partie adverse sans que cela nous en coûte très cher. Réfléchir aux critiques que la partie adverse pourrait subir si elle acceptait une certaine offre permet de mieux adapter celle-ci.

Pour résumer, recherchons les points qui procurent de grands bénéfices à l'un sans coûter cher à l'autre et vice versa.

Traiter séparément les questions de personnes et le différend

Les négociateurs sont avant tout des hommes

Autour d'une table de négociation, il y a des êtres humains. On a tendance à l'oublier, mais chacun a ses convictions, ses fiertés (par rapport à son poste, par exemple), son amour propre et sa sensibilité. Il est important de conduire la négociation en cours de manière à faciliter plutôt qu'à gêner celle qui va suivre. On confond très souvent la personne avec la négociation, et on associe facilement des commentaires qui ont lieu pendant la négociation à des attaques personnelles.

Traiter séparément les questions de relation et celles de fond

Le but n'est pas de tout concéder pour maintenir la relation, ni de se fixer sur ses positions quitte à perdre tout bon entendement ; il faut savoir distinguer les questions de personnes des questions de fond. C'est là que trois catégories existent pour réussir efficacement à séparer ces points : la perception, la sensibilité et la communication.

Appréhender les différences de perception

En terme de perception, il est important d'essayer de comprendre le point de vue des personnes en face de la table. Chacun a son propre point de vue et ses propres convictions, et la vérité importe peu. C'est finalement la question du verre à moitié vide ou à moitié rempli, la seule importance est la vision qu'on en a. A travers sa vision, on peut finalement améliorer la notre, et essayer de focaliser le débat sur les points importants. Cela permet également de mettre en avant des points, qui s'ils sont sans importance pour nous, sont des fiertés de l'adversaire. Cela peut tout d'abord le dérouter et lui faire changer d'avis sur la suite, mais lui permet également de se sentir impliqué dans les négociations. C'est de cette manière là qu'on opère un jugement : au tribunal, le magistrat prend la peine de lister les arguments des deux parties pour justifier son verdict par rapport à la loi. On ne veut pas que l'une des parties se sente lésée dans l'affaire.

Ce qui est ressenti est parfois plus important que ce qui se dit

Une négociation n'est pas un combat. Il faut essayer de ne pas se sentir menacé à chaque argument avancé par la partie adverse, et de comprendre ce qu'autrui peut ressentir. De la même manière, il ne faut pas hésiter à communiquer ses sentiments. Cela permet d'entamer une discussion humaine, de faire avancer la situation, et de libérer les individus du poids de leurs sentiments, les rendant dès lors plus aptes à négocier.

NEGOCIATION RAISONNEE

Il est donc important de ne pas brimer l'autre s'il veut s'exprimer, mais bien au contraire de l'écouter et non l'interrompre, et d'essayer de le comprendre. Celui qui « se défoule » ainsi bénéficie alors d'un double avantage : pouvoir négocier de façon plus paisible ultérieurement, mais aussi montrer qu'il ne se laisse pas faire, qu'il sait être ferme et exigeant.

Évidemment, nous risquons toujours d'être tentés de riposter, menant alors à une dispute contre productive et à un accord impossible. La solution est donc de pouvoir s'exprimer chacun son tour, ce qui sert d'exutoire et ramène ainsi le calme. Pour réduire l'agressivité, il faut également effectuer des gestes symboliques. Ce sont de petites attentions permettant de détendre l'atmosphère, et qu'il convient de faire même si on estime qu'on n'est nullement en tord.

Savoir écouter et manifester notre compréhension

La communication est primordiale dans toute négociation. Elle est souvent difficile, et il faut que chacune des parties s'attende à ce qu'elle puisse partiellement échouer. En effet, toute communication se heurte à trois difficultés. La première est la situation dans laquelle les parties parlent plus pour leur public, essayant de le convaincre « d'être de son côté », plutôt que directement à son interlocuteur. Ce cas est preuve d'un désespoir quant à l'établissement de toute communication avec l'autre partie prenante. La seconde difficulté est la non compréhension, alors même que l'on s'adresse directement à son adversaire. Elle peut être due à un manque d'attention. Enfin, la troisième difficulté est le malentendu, par exemple sur le sens des mots employés (cas des langues étrangères).

Plusieurs solutions sont proposées pour répondre à ces difficultés. Tout d'abord, il faut écouter attentivement son interlocuteur et lui faire savoir que l'on comprend ce qu'il est en train de nous communiquer. Cela permet d'une part de mieux saisir ses intentions, d'autre part de faciliter la parole pour celui qui s'exprime. Effectivement, on s'exprime mieux quand on sent que l'autre est à notre écoute, réagit à ce que l'on dit, etc. Inversement, si l'on écoute pas son interlocuteur, quand ce sera à notre tour de prendre la parole, notre discours ne rebondira absolument pas sur celui de la partie adverse, et cette dernière, perturbée par cette incompréhension, réfléchira, plutôt que d'écouter à son tour son interlocuteur, à la manière de mieux tourner ses phrases pour se faire mieux entendre.

Ensuite, il est important de parler de façon à être compris. Il faut parler clairement, mais surtout en collaboration avec la partie adverse. Ce pourquoi il est préférable de communiquer en effectif réduit, et dans l'idéal, en privé. Une autre solution est de parler de soi et de son ressenti plutôt que de parler des autres (ce qui signifie bien souvent critiquer). Parler de son sentiment permet d'une part de communiquer quant à ce que l'on pense réellement, d'autre part de ne pas blesser autrui ou déclencher une réaction à chaud. Pour terminer, il faut que notre discours ait un but précis : il vaut mieux parler trop peu que trop.

Mieux vaut prévenir

Une négociation est toujours plus facile avec quelqu'un que l'on connaît, ce pourquoi il

NEGOCIATION RAISONNEE

est important de chercher à apprendre un tant soit peu à connaître son interlocuteur, pour être plus apte à faire des concessions (d'un côté comme de l'autre). Se familiariser avec la partie adverse est un bon moyen pour se familiariser avec la négociation elle-même.

Ne pas attaquer les personnes mais l'objet du différend

Nous terminerons sur l'idée – en lien avec ce que nous venons d'évoquer – selon laquelle il ne faut pas s'attaquer aux individus mais à l'objet du différend. L'obstacle n'est pas l'autre, mais l'objet de la négociation (provenant d'intérêts souvent divergents), et il faut essayer de le surmonter avec l'autre, en « coude à coude », pour que la négociation aboutisse sur une solution à l'amiable, qui convienne aux deux parties. Il est donc essentiel de voir l'humanité en son interlocuteur, qui est alors moins un adversaire qu'un collaborateur.

Fiches de synthèse par thème

Introduction

- Cette partie du document se présente sous la forme de fiches de synthèse traitant l'ensemble des principaux points abordés dans le séminaire de Négociation Raisonnée.
- Chaque fiche de synthèse peut se lire indépendamment des autres, même si par moment une fiche pourra faire référence à un thème traité plus en détail dans une autre fiche.
- Enfin, ces fiches ont été conçues pour rappeler les apports théoriques qui ont été faits pendant le séminaire et n'auront donc leur efficacité maximale que si elles sont associées aux différentes études de cas ainsi qu'aux apports et exemples donnés pendant ce séminaire.

LA TABLE DES INTERETS

- **Une tendance naturelle en négociation est de se fixer un ou plusieurs objectifs plus ou moins précis et de chercher au maximum à s'y tenir pendant le déroulement de celle-ci, ce que nous appelons négocier sur des positions.**

Pour être sûr d'y parvenir, il est alors perçu comme utile voire nécessaire de faire une première offre (notre première position) qui sera bien au delà de cet objectif afin d'avoir suffisamment de marge pour résister à la pression de notre interlocuteur.

- **La négociation raisonnée nous invite à adopter un mode de pensée et de fonctionnement très différent:**

- quels sont les différents intérêts que je cherche à satisfaire en prenant une telle position ?
- suis-je certain qu'une telle position est la meilleure façon de satisfaire convenablement l'ensemble de mes intérêts en jeu dans cette négociation ?
- cet objectif, que je me suis donné, et par conséquent ces positions que j'adopte pour l'atteindre sont-ils compatibles avec la satisfaction des intérêts de mon interlocuteur ?
- celui-ci ne risque-t-il pas de se sentir agressé par ma première offre et de réagir d'une manière tout aussi décalée dans l'autre sens ?

- **Ainsi la négociation raisonnée vise d'abord à satisfaire des intérêts, les nôtres et ceux de mon interlocuteur, et non à s'agripper à des positions.**

- **Elle exige de ce fait de prendre du temps pour définir la table des intérêts en jeu dans cette négociation:**

- quels sont mes différents intérêts (besoins, craintes, désirs...) tangibles comme intangibles
- parmi eux, lesquels sont majeurs pour moi et doivent être satisfaits en priorité
- quels sont les différents intérêts, tangibles et intangibles, majeurs et mineurs, de mon interlocuteur

LES CRITERES OBJECTIFS

- **Pour pouvoir faire une première offre réaliste comme, par la suite, pour pouvoir faire des propositions crédibles, il est important de se baser sur des critères objectifs comme:**

- une norme reconnue dans la profession
- un indicateur réputé
- un accord précédent
- une analyse des coûts
- une offre concurrente
- une procédure jugée équitable

Ces critères sont dits objectifs au sens où ils s'imposent d'eux-mêmes aux deux parties et sont extérieurs à la volonté de ces deux parties

- **Il sera souvent préférable de négocier ces critères objectifs avant d'aborder l'objet même de la négociation, ce qui fait partie de ce que l'on appelle la "méta-négociation"**

- Ce référentiel bâti en commun va nous permettre de progresser de manière beaucoup moins conflictuelle, car les propositions de l'un ou de l'autre devront être justifiées
- Ce référentiel peut être enrichi en cours de négociation lorsqu'une des deux parties apporte un argument présentant un nouveau critère jugé pertinent
- Enfin, il nous évitera de démarrer sur une première offre excessive (trop basse ou trop haute). N'oublions pas que notre première offre va donner une impression durable à notre interlocuteur qui, elle-même, influencera ses réactions.

- **Le but à atteindre est d'éviter les affrontements de volonté entre les deux parties, coûteux en énergie et hasardeux quant à la qualité des résultats atteints.**

Par ailleurs, un accord basé sur des critères objectifs sera plus facile à « revendre » en interne. Il aura ainsi plus de chances d'être mis en œuvre et de tenir dans la durée.

LES OPTIONS

- **Une fois qu'on a bien perçu les intérêts des deux parties, il est nécessaire de pouvoir imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel, qu'on appelle dans cette méthode des options.**
- **Plusieurs obstacles majeurs empêchent tout négociateur à inventer de nombreuses options dans une négociation:**

- les jugements hâtifs
- l'idée qu'il existe une solution et une seule
- l'idée que le "gâteau" à partager est limité par nature
- la pensée que les difficultés de son interlocuteur n'intéressent que lui
- la crainte que certains de ses propos soient retenus par l'autre partie comme une offre ferme
- la difficulté chez certains à faire preuve de créativité

- **La faculté d'imaginer des solutions est une des qualités que se doit de posséder un négociateur. Il sera aidé en cela:**

- en dissociant la phase d'invention de celle de décision
- en donnant libre court à son imagination
- en recherchant un bénéfice mutuel
- en aidant son interlocuteur à prendre sa décision

Ces options devront être présentées sous une forme conditionnelle et avec prudence: "Et si on envisageait cette possibilité ...", "Que penseriez-vous de ceci ...", "Untel a pensé que ...".

CREATION DE VALEUR

- **Reconnaissons d'abord que derrière des positions antagonistes se cachent des intérêts qui sont eux plus souvent divergents qu'antagonistes. Ils sont parfois même communs.**
- **Sachons donc rendre complémentaires les intérêts divergents.**

L'exemple des deux enfants qui se disputent une orange est une bonne illustration des gains qui peuvent être obtenus lorsqu'on recherche les intérêts qui sous-tendent les positions des deux parties.

Ces enfants décidèrent finalement de la couper en deux selon un accord qui leur semblait équitable. Puis le premier enfant mangea la pulpe de sa moitié d'orange et jeta le zeste alors que l'autre utilisa le zeste pour parfumer une pâtisserie et jeta la pulpe.

On s'imagine habituellement que ce sont les différences qui créent les conflits; mais elles peuvent aussi, comme dans l'exemple précédent, générer des solutions créatrices de valeur pour les deux parties. Les différences qui portent sur les préoccupations, les croyances, la valeur accordée au temps, les pronostics... peuvent générer des accords judicieux et riches.

- **Sachons aussi créer de la valeur en renforçant la satisfaction des intérêts majeurs de chaque partie au prix de renoncements mineurs par l'autre partie.**

Ou en d'autres termes, cherchons les points qui procurent de grands bénéfices à l'un sans coûter cher à l'autre, et vice versa. Des différences dans les préoccupations, les priorités, les croyances, les pronostics et l'attitude face au risque, voilà tout ce qui rend un accord possible et source de valeur.

Ceci nous renvoie à l'importance d'une table des intérêts riche en intérêts majeurs mais aussi mineurs. Ces derniers sont en effet la source première de création de valeur.

RELATION - COMMUNICATION

- **Le principe de base est de traiter séparément les questions de personnes et le différend:**

- De ce fait, on sera conciliant, compréhensif avec les personnes, tout en étant ferme sur le différend
- On abordera sans détour les problèmes humains lorsqu'ils se posent, afin de ne pas les laisser perturber la négociation sur le différend lui-même

- **On favorisera aussi une bonne communication de façon à éviter les malentendus et favoriser une bonne compréhension de ce que l'autre veut dire et des valeurs, besoins, intérêts sous-jacents qui l'amènent à s'exprimer ainsi**

Ne cherchons pas non plus à dévaloriser l'offre de notre interlocuteur, car il va se durcir et la négociation va perdre en qualité. Sachons au contraire le valoriser ainsi que son offre; ceci favorisera une meilleure écoute de sa part et une plus grande disponibilité à rechercher des solutions adaptées.

- **On évitera les accusations ou les jugements sur la personne ou ses valeurs et on favorisera:**

- Les questions de découverte qui nous permettront de déceler les intérêts qui sous-tendent ces prises de position que nous jugeons excessives
- Les propositions présentées sous forme interrogative afin de susciter moins de résistance chez notre interlocuteur et d'accroître ainsi sa capacité à réfléchir à la validité de l'idée
- Les « messages-je » qui permettent d'exprimer librement ses sentiments sans heurter son interlocuteur

- **On veillera particulièrement à rester maître de soi en toutes circonstances,**

- Quitte à garder le silence devant des propositions déraisonnables ou des attaques injustifiées
- ou à lever la séance pour un temps de réflexion ou de consultations.

COMMENT EVITER

LA GUERRE DE POSITION

- **La focalisation sur un seul intérêt au détriment des autres intérêts est une cause majeure de guerre de position. Il est donc nécessaire de prendre du temps pour découvrir les différents intérêts en jeu dans une négociation (cf La table des intérêts):**

- Les négociateurs évalueront ensemble les différents intérêts et éviteront ainsi de se focaliser sur un seul intérêt
- En cas de difficulté majeure au niveau d'un intérêt, ils pourront attaquer ensemble ce problème au lieu de s'attaquer l'un l'autre
- Ne pas oublier que les problèmes de mon interlocuteur me concernent et que leur résolution peut être source de création de valeur.

- **une première offre peu crédible ou trop précipitée augmente également les risques de guerre de position:**

- Il est important de prendre du temps avant cette première offre. Le temps de cerner les intérêts en jeu et les critères objectifs à notre disposition
- Ces critères inciteront à faire une première offre justifiée et donc crédible.

- **Croire que tout gain doit se faire au dépend de l'autre partie pousse les négociateurs à se retrancher derrière leurs positions.**

Sachons au contraire créer de la valeur, la négociation étant rarement un jeu à somme nulle.

- **La guerre de position peut aussi être amorcée par des expressions maladroites qui risquent de mettre notre interlocuteur sur la défensive. Évitions, par exemple, les expressions du genre:**

- "Il me faut absolument ceci dès ..."
- "Il n'est pas question que vous ..."
- "Votre produit ne vaut pas plus que ..."
- "C'est impossible."

- **En dernier lieu, il est parfois utile de présenter sa MESORE, ou Meilleure Solution de Rechange à un accord négocié, sans pour autant agresser ou dramatiser (cf la fiche "LA MESORE ou BATNA"), ou de proposer une interruption de séance.**

FACE A UN EVENTUEL ECHEC

- **Eviter la tentation de conclure trop vite qui guette tout négociateur:**

- parce qu'il s'est beaucoup investi dans la négociation
- parce qu'il redoute l'échec
- parce qu'il minimise les points de désaccord

- **Se protéger en fixant des seuils non négociables (budget, délai, conditions ...)**

- ce qui nous donne plus d'assurance dans la négociation
- et nous protège de la tentation de trop céder

- **Mais attention à ne pas prendre de décision définitive en fonction de ces seuls seuils non négociables car:**

- c'est un système trop figé
- ces seuils n'intègrent pas les nouvelles informations obtenues au cours de la négociation
- ils sont souvent une gêne pour inventer des solutions originales et riches pour les deux parties

- **D'où la nécessité d'envisager l'échec et de se demander à l'avance quelles sont nos alternatives à un règlement négocié**

Et parmi celles-ci, laquelle est la plus intéressante pour nous en cas de rupture ou échec dans la négociation. Cette alternative est appelée MESORE, ou Meilleure Solution de Rechange à un accord négocié (cf la fiche "LA MESORE ou BATNA")

LA MESORE

(ou BATNA en anglais)

- **Que faire quand, à l'évidence, la partie adverse est trop forte et que l'issue d'une éventuelle négociation risque de nous être défavorable.**

Au lieu de craindre, voire de refuser une telle négociation, il est essentiel de bien s'y préparer et en particulier de se demander quelles sont les alternatives que j'ai à ma disposition. Après les avoir repérer, sélectionnons celle qui nous semble la meilleure, notre MESORE ou Meilleure Solution de Rechange à un accord négocié.

- **L'analyse de notre MESORE va nous permettre d'évaluer avec précision notre position dans la négociation à venir.**

Si notre MESORE est effectivement faible, je dois rechercher ce que je dois faire pour l'améliorer. A ce moment-là, mon temps de préparation sera en priorité consacré à cette tâche.

Par exemple, on renégociera certains points en interne avant de négocier avec un fournisseur en position de force.

Un commercial pourra, avant d'aborder un client difficile, contacter d'autres clients potentiels du même secteur économique ou géographique.

Un acheteur face à un prestataire de service en situation de quasi monopole peut, avant la négociation, étudier avec le demandeur s'il est possible d'assurer en interne au moins une partie de la prestation.

- **Une fois améliorée, notre MESORE va nous être très utile pendant la négociation.**

Comme nous l'avons vu plus haut, elle nous aidera à moins redouter l'échec de la négociation
Elle nous permettra aussi d'évaluer à tout moment toute solution issue de la négociation
Elle nous donnera enfin la force de refuser une solution finale satisfaisant moins nos intérêts majeurs
Elle peut enfin être dévoilée à notre interlocuteur comme dernière tentative pour le faire réfléchir avant une éventuelle rupture.

- **N'oublions pas qu'en négociation, notre pouvoir est très lié à notre capacité à arrêter la négociation.**

Cette capacité nous est donnée par une bonne MESORE. En effet, meilleure sera celle-ci et plus facilement je pourrai me retirer de la négociation. Ce qui me donnera plus de force pour exiger la satisfaction de mes intérêts.

Au contraire, si ma MESORE est faible, je n'oserai pas la dévoiler, ni menacer d'arrêter la négociation (à part un coup de bluff qui peut être dangereux à terme). Je risque alors de me contenter d'une solution pauvre quant à la satisfaction de mes intérêts, car elle sera néanmoins meilleure que ma MESORE.

- **Quant aux conséquences de tout ceci sur la préparation d'une négociation, sachons passer du temps à préparer sa réussite tout autant qu'à se préparer à un éventuel échec.**

QU'EST-CE QU'UN BON ACCORD

SELON LA NEGOCIATION RAISONNEE

- **Intérêts**

C'est un accord qui satisfera convenablement l'ensemble des intérêts des deux parties.

- **Communication**

Pour cela, il aura nécessité la mise en oeuvre par les négociateurs d'une communication de qualité permettant l'écoute et la compréhension de l'autre.

- **Critères**

Il sera justifié par des critères objectifs indépendants des deux parties en présence. Chaque partie pourra ainsi plus facilement le justifier et le faire valider en interne. Un tel accord courra moins le risque d'être remis en cause dans le futur.

- **Options**

Cet accord aura été précédé par la proposition d'un certain nombre d'options créatives par chaque partie. Il aura été choisi parmi celles-ci pour sa richesse à satisfaire les intérêts des deux parties et à répondre aux critères objectifs découverts précédemment.

- **Création de valeur**

Il aura été l'occasion de créer de la valeur en renforçant la satisfaction des intérêts majeurs de chaque partie au prix de renoncements mineurs par l'autre partie.

- **Relation**

La négociation d'un tel accord aura permis le maintien d'une relation de qualité et laisse ainsi la porte ouverte à de futures négociations tout aussi fructueuses.

- **Alternatives**

Un tel accord sera bien sûr supérieur à la meilleure alternative à un accord négocié (Cf "LA MESORE") envisagée avant la négociation par chaque partie.

COMMENT SE PREPARER

Mes intérêts

Intérêts tangibles, intangibles,
Majeurs, mineurs

Ses intérêts

Intérêts tangibles, intangibles,
Majeurs, mineurs

Les critères de choix

Les miens, les siens,
Leur objectivité, légitimité?

Les options

Quelles solutions puis-je proposer?
Et qui satisfassent mes intérêts et les siens?
Comment renforcer la satisfaction de ses intérêts
majeurs au prix de renoncements mineurs de ma
part? Et réciproquement?

Mes alternatives

Que puis-je faire si l'accord n'est pas possible?
Quelle est ma MESORE?
Que puis-je faire pour l'améliorer?

Ses alternatives

Que peut-il faire si l'accord n'est pas possible?
Quelle est sa MESORE?
Que peut-il faire pour l'améliorer?

Communication

Quelles informations dois-je obtenir? Comment?
Quelles informations doit-il obtenir? Comment?
A quel aspect de ma communication
dois-je être attentif?

Relation

Historique de notre relation?
Mes a priori sur lui? Ses a priori sur moi?
Comment me montrer accueillant, chaleureux,
compréhensif?

Stratégie

Quel scénario j'envisage ?
Mes projets à moyen ou long terme?
Dans quelle mesure et comment cette
négociation va-t-elle contribuer à leur réussite?

Bibliographie

- **Comment réussir une négociation**

De Roger FISHER et William URY - Editions du Seuil

C'est le livre qui a popularisé les principes de la négociation raisonnée.
(« Getting to YES » en anglais chez PENGUIN BOOKS)

- **D'une bonne relation à une négociation réussie**

De Roger FISHER et Scott BROWN - Editions du Seuil

- **Comment négocier avec les gens difficiles**

De William URY - Editions du Seuil

- **Working it out**

(Synthèse de la méthode pour étudiants - En anglais)

De Roger FISHER et Douglas STONE - Edition H.N.P.

Grille de préparation à remplir

Table des intérêts	Mes intérêts	Ses intérêts
	Quels sont mes intérêts/besoins à CT ?	Quels sont ses intérêts/besoins à CT ?
	MT ?	MT ?
	LT ?	LT ?
	Quels sont mes intérêts/besoins Tangibles ?	Quels sont ses intérêts/besoins Tangibles ?
	Intangibles ?	Intangibles ?
	<u>Enfinement, quels sont mes intérêts</u>	<u>Enfinement, quels sont ses intérêts</u>
	Majeurs ?	Majeurs ?
	Mineurs ?	Mineurs ?

Critères objectifs	Mes critères	Ses critères
	Accords antérieurs ?	Accords antérieurs ?

NEGOCIATION RAISONNEE

	Standards dans la profession ? Référentiel connu ? Offre concurrente ? Analyse des coûts ? <u>Quels sont les critères objectifs qui me sont le plus favorable ?</u> <u>Quels sont ceux qui ont le plus de</u>	Standards qu'il/elle connaît ? Référentiel qu'il/elle connaît ? Offre concurrente ? Analyse des coûts ? <u>Quels sont les critères objectifs qui lui sont le plus favorable ?</u> <u>chance d'être retenus ?</u>
	Quelle première offre raisonnable pourrais-je faire ?	Quelle première offre raisonnable pourrait-il faire ?

BATNA/MeSoRe	Ma MeSoRe	Sa MeSoRe
	Mes solutions de rechange ? Que valent-elles ? <u>Et quelle est donc ma MeSoRe ?</u>	Ses solutions de rechange ? Que valent-elles ? <u>Et quelle est donc sa MeSoRe ?</u>
	Que dois-je faire pour enrichir ma	Que peut-il faire pour enrichir sa

NEGOCIATION RAISONNEE

	MeSoRe ? A quel point dois-je me retirer de la négociation?	MeSoRe ? A quel point peut-il se retirer de la négociation?
--	--	--

Options créatives	Options qui me créent de la valeur	Options qui lui créent de la valeur
	Quelles est la solution la plus évidente à mes yeux ? Quelles solutions plus créatives puis-je envisager ? Sur quoi peut-il être flexible pour m'offrir plus de valeur ? Quelle valeur puis-je en retirer ? Qu'est-ce qu'un accord riche pour moi ? Qu'est-ce qui lui permettrait de l'accepter ?	Quelles est la solution la plus évidente à ses yeux ? Quelles solutions plus créatives peut-il envisager ? Sur quoi puis-je être flexible pour lui offrir plus de valeur ? Quelle valeur peut-il en retirer ? Qu'est-ce qu'un accord riche pour lui ? Qu'est-ce qui me permettrait de l'accepter ?

NEGOCIATION RAISONNEE

	<p>En cas de difficulté à se mettre d'accord, est-il possible de réduire l'étendue de l'accord ? (dans le temps, son périmètre ...)</p>	
--	---	--

La relation	De mon coté	De son coté
	<p>Quelle est ma vision de l'historique de notre relation ?</p> <p>Est-ce que j'ai des a priori négatifs sur lui/elle ?</p> <p>Qu'est-ce qui pourrait troubler la négociation ?</p> <p><u>Quels gestes/paroles/propositions de ma part pourraient rétablir/améliorer la relation/la confiance ?</u></p>	<p>Quelle est sa vision de l'historique de notre relation ?</p> <p>Est-ce qu'il a des a priori négatifs sur moi ?</p> <p><u>Quels gestes/paroles/propositions de sa part pourraient rétablir/améliorer la relation/la confiance ?</u></p>

La communication	De mon coté	De son coté
	<p><u>Qu'est-ce qui peut perturber ma qualité d'écoute ?</u></p>	<p><u>Qu'est-ce qui peut perturber sa qualité d'écoute ?</u></p>

NEGOCIATION RAISONNEE

	<p>Ai-je des préoccupations en tête qui n'ont rien à voir avec cette négociation ?</p> <p>Comment puis-je les mettre de côté ?</p> <p>Utilisons-nous l'un et l'autre le même vocabulaire technique ? Sinon, que faire pour bien se comprendre ?</p> <p><u>Y a-t'il de forts enjeux de compréhension et communication ?</u></p> <p>Exigent-ils qu'on soit deux de part et d'autre ?</p>	<p>Peut-il avoir lui aussi des préoccupations ?</p> <p>Puis-je l'aider à les mettre de côté ?</p>
--	--	---

La stratégie	De mon côté	De son côté
	<p>Comment aimerais-je démarrer la négociation ?</p> <p><u>Comment j'envisage l'avancement de la négociation ?</u></p>	<p>Comment aimerait-il/elle démarrer la négociation ?</p> <p><u>Comment il/elle envisage l'avancement de la négociation ?</u></p>

NEGOCIATION RAISONNEE

	<p><u>Comment j'envisage l'après-négociation avec cet interlocuteur à moyen terme et comment y parvenir?</u></p>	<p><u>Comment il envisage l'après-négociation avec moi à moyen terme et comment y parvenir ?</u></p>
	<p>Comment j'envisage l'après-négociation avec cet interlocuteur à long terme et comment y parvenir ?</p>	<p>Comment il envisage l'après-négociation avec moi à long terme et comment y parvenir ?</p>
	<p>Est-ce bien cohérent avec ma table des intérêts ?</p>	<p>Est-ce bien cohérent avec sa table des intérêts ?</p>