

NEGOCIER SELON LA STRATEGIE DES GAINS MUTUELS

[Voici un article publié dans la revue inter-entreprise suite à l'intervention de Michel Ghazal pour débloquer le conflit de la banane en Martinique]

La méthode

Les conflits sont inévitables. Ils sont même utiles car ils sont source de progrès. Ils peuvent être d'ordre commercial, social ou salarial. La stratégie des gains mutuels vise à savoir gérer les conflits inévitables.

Premier principe: chercher les intérêts derrière les positions

Les négociations débutent souvent par des prises de position extrêmes : "Je veux 3 F de l'heure d'augmentation . Chercher alors à comprendre pourquoi le salarié veut 3 F de l'heure d'augmentation lui poser la question... et attendre la réponse, sans l'interrompre.

En écoutant la réponse, on constate, dans 85 % des cas, que les intérêts des deux parties ne sont pas forcément contradictoires: "Tu souhaites 3F de l'heure, mais moi, mon problème est la productivité de mon entreprise : avec une productivité telle quelle est aujourd'hui, je ne peux te donner 3F. Que proposes tu ?"

Ce qui est accordé ne doit être en aucun cas une perte pour l'une des parties. L' accord obtenu sera alors mal appliqué ou inappliqué car l'une des parties aura perdu la face et en gardera ressentiment.

Deuxième principe: être créatif pour trouver des solutions

Personne n'aime faire des concessions. La peur des concessions entraîne une pénurie d'idées qui crée une situation de blocage. La solution pour que des idées émergent : une commission mixte de deuxième niveau.

Cette commission mixte, dont les membres sont différents des négociateurs directs, sera là pour imaginer des idées qui seront transmises à la commission de négociation par un facilitateur.

Les idées émises n'engagent pas les parties qui négocient, et cette commission n'a pas de pouvoir de décision : c'est l'oxygène, le sang neuf dans une négociation.

Troisième principe: le respect de la personne qui négocie

Bannir invectives et attaques personnelles: un négociateur, quel qu'il soit, a besoin de la reconnaissance. On peut être courtois avec ses interlocuteurs tout en étant ferme sur ses intérêts.

L'autre n'est pas un ennemi, c'est un partenaire qui possède une partie de la réponse au problème posé. On est donc contraint de négocier avec lui. Et il est important de le faire arriver là où on veut qu'il aille

A noter

- a) Chacun des partenaires a une part de responsabilité dans le blocage ou l'échec de la négociation.
- b) Même si le partenaire est dans une stratégie d'attaques ou de menaces, ne pas le suivre sur ce terrain.
- c) Si une négociation s'engage mal (invectives, attaques personnelles), il vaut mieux arrêter la négociation économique afin de s'atteler à définir le cadre et la forme de la négociation : négocier, cela s'apprend, et il faut amener l'autre aux méthodes efficaces de négociation.
- d) Les a priori sont des handicaps puissants à la négociation multiplier alors des gestes idoines qui surprennent, qui donnent du pouvoir à la négociation. L'escalade est facile, à la portée de n'importe qui. En revanche, casser un a priori demande réflexion.
- e) S'il existe des principes culturels qui peuvent être handicapants, il existe toujours une communication interculturelle qu'il faut privilégier. Chercher les intérêts communs : la sauvegarde de l'entreprise, l'emploi...
- f) Si les parties ont des intérêts complètement divergents (15 % des cas), avoir recours à une tierce personne: un négociateur, un facilitateur.
- g) Ramener à soi l'intérêt de l'autre pour mieux comprendre son problème et trouver une solution.

A retenir

- Chercher les Intérêts derrière les positions.
- Être imaginatif pour trouver des solutions.
- Respecter la personne qui négocie: bannir insultes et invectives.