

NEGOCIER - UN ART DE VIVRE

Les évolutions à l'intérieur et à l'extérieur des Entreprises impliquent aujourd'hui la mise en place d'un dialogue qui permette de sortir du rapport de force, des guerres de position et du dialogue du sourd.

Le conflit est une industrie en pleine croissance. Les occasions sont multiples (35 heures, convoyeurs de fond, Education Nationale, Ministère des Finances, etc..).

Malheureusement, l'actualité nous offre des chefs d'œuvre en matière de stratégie inefficace pour les gérer.

Or, le conflit est inévitable. C'est un signe de santé ; il n'est ni bon, ni mauvais en soi. Il est tout simplement le signal d'une insatisfaction.

Il existe 3 grands systèmes de gestion de conflits

- le recours à la force
- le recours à la loi
- à partir des intérêts grâce à la négociation et à la médiation.

Malheureusement, il y a un manque de culture de la négociation en France, habitué davantage à la décision unilatérale, au passage en force et au recours à la loi. Nous sommes encore dans un processus archaïque de mise en place du conflit pour amener la négociation au lieu d'un processus plus logique : revendications, négociations, si échec conflit.

La négociation est vécue comme une faiblesse. La négociation n'est pas faire faire à l'autre ce qu'il n'a pas envie de faire, ni de chercher à convaincre à tous prix ; c'est une communication destinée à concilier les préoccupations des différents acteurs et à inventer des solutions nouvelles qui sortent des guerres de position classiques.

Malheureusement, les approches traditionnelles fondées sur le compromis sont légions et aboutissent souvent à des accords médiocres (exemple de l'orange), insatisfaisants pour les 2 parties car chacun a dû céder. Or, si deux partenaires parviennent à un accord satisfaisant leurs intérêts respectifs, c'est un succès conjoint. A l'inverse, s'ils échouent alors que cet accord était possible, quelque soit le fautif, c'est un échec commun.

Une approche plus efficace est fondée sur la recherche des intérêts derrière les positions. En effet, on découvre souvent que les préoccupations sont différentes et non contradictoires (une scie veut l'écorce, l'autre veut la pulpe). A partir de là, il est possible d'inventer des options pour un gain mutuel. La clé du succès est la créativité ; en sortant du cadre, en faisant participer toutes les parties à l'élaboration des idées et en séparant entre l'invention et l'engagement sinon le risque est la pénurie des idées pour sortir de l'impasse.

Il faut éviter de vouloir imposer sa volonté car alors il y a risque d'affrontement et d'escalade. Personne n'aime céder. Si on force on accroît la résistance. Si on cède, on crée un désir de revanche.

A ce propos, il y a le recours à des experts, à des médiateurs ou à des conciliateurs pour faciliter la résolution des conflits. Ils sont là pour assister les parties, provoquer la désescalade et recréer les liens.

Que faire si l'autre ne joue pas le jeu et recourt à des tactiques déloyales ?

Souvent on est désarmé et on est tenté de céder ou de riposter. Ces attitudes naturelles sont malheureusement coûteuses. Il convient pour neutraliser ces tactiques de surprendre l'autre en les contournant. Par exemple, détourner l'attaque sur soi-même pour en faire une attaque du problème.

La négociation n'est ni un débat contradictoire, ni un champs de bataille. Négocier n'est pas céder, ni capituler. Un bon accord, c'est celui qui laisse les deux parties gagnantes.

Négocier avec un délégué syndical, un collaborateur, un client, un fournisseur n'est pas sur les plans des processus et des principes différents de négocier avec son épouse ou son enfant. Négocier c'est un signe de considération pour l'autre car c'est lui montrer qu'il existe et qu'il est reconnu.

Dans tous les cas de figure, cela implique respect et considération de l'autre. Pour sortir des conflits, il faut savoir se tourner vers l'avenir et pas vers le passé et dans la mesure du possible, savoir pardonner.

La formation à la négociation et à la gestion des conflits doivent être enseignés dans les écoles. D'ailleurs, certaines expérimentent dans leurs cours, le recours aux élèves-médiateurs

Michel GHAZAL