

Se former à la négociation coopérative

Paru dans :
Non-violence Actualité n° 283, nov.-déc. 2005

Qu'appelle-t-on « négociation coopérative » ? Quels sont ses liens avec la résolution non-violente des conflits en général ? Des questions auxquelles tente de répondre Philippe Beck, formateur en Suisse romande.

En Suisse romande, un module sur la « négociation coopérative » a été introduit, pour la 1^{ère} fois cette année, dans le Cycle annuel de formation à la résolution non-violente des conflits porté essentiellement par le CENAC.

« *Négociation coopérative* », qu'entendons-nous par là ? L'adjectif « coopérative » fait le lien avec la notion d'*attitude coopérative* (comme opposée à « compétitive »), bien connue en résolution non-violente des conflits. Il s'agit bien de résoudre un conflit, par ce genre de discussion directe qu'on nomme négociation ; mais il s'agit aussi de le faire dans le respect de l'adversaire-partenaire, dans une optique « gagnant-gagnant » ; donc, dans une optique non-violente.

Au fond, les concepts de négociation et de conflit peuvent être reliés l'un à l'autre dans deux directions : d'abord, on peut dire que lorsqu'un conflit s'aborde - se *transforme*, selon le vocabulaire à la mode - de manière non-violente, que les deux partenaires osent s'affirmer, s'astreignent à écouter et savent maîtriser leurs surcroûts d'émotions, ce qu'il reste à faire pour résoudre ce conflit c'est : négocier une solution !

Dans l'autre direction, on peut dire aussi qu'une négociation qui dérape, qui dégénère - d'abord montent les émotions, bien vite aussi le ton... - se transforme *ipso facto* en conflit.

En somme, la négociation c'est ce qu'il reste du conflit quand on le traite de manière non-violente ; et certains conflits proviennent de négociations qui ont dégénéré !

Jeu dur, jeu doux, jeu « raisonné »

Traditionnellement, la littérature sur la négociation distingue entre « négociier à jeu doux » et « à jeu dur » : dans un cas on adopte une attitude conciliante, dans l'autre une attitude compétitive.

Dans leur célèbre livre publié en 1981¹, Roger Fisher et William Ury, tous deux chercheurs à l'université de Harvard, ont fait faire à cette théorie un énorme progrès, qui d'ailleurs la rapproche singulièrement d'une optique non-violente.

Dans cet ouvrage, les auteurs présentaient en effet un modèle original : la « *négociation raisonnée* » (*principled negotiation*). Ils proposaient de distinguer entre une attitude dure envers le problème - on n'est pas là pour être gentil, on s'affirme, on tient à son "os" - et, *simultanément*, une attitude douce envers le ou les adversaires - respect, écoute, ouverture aux besoins de l'autre... -. N'est-ce pas exactement ce que conseille tout bon traité de résolution non-violente des conflits ? Une conjugaison d'affirmation de soi, de ses valeurs, de ses besoins, de ses intérêts, et d'écoute courtoise, ouverte, aidante même, de l'adversaire, traité en partenaire ?

Fisher et Ury proposent aux négociateurs de respecter quatre principes cardinaux :

1. traiter séparément les questions de personnes et le différend ;
2. se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions ;
3. imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel ;
4. exiger l'utilisation de critères objectifs.

Passons sur le 1^{er} principe, que nous avons commenté plus haut. Le 2^e affirme que sur les *positions* des adversaires, il est vain de tenter de négocier ; il convient d'aller chercher quels intérêts sous-tendent, fondent, expliquent ces positions. « *Intérêts* » : un terme typique du vocabulaire du négociateur. La théorie de la résolution non-violente des conflits parle plus volontiers de *besoins*, de *valeurs*, éventuellement d'*enjeux*. Un intérêt, c'est au fond la traduction

¹ Pour l'édition française : Fisher Roger, Ury William, *Comment réussir une négociation*. Paris : Seuil, 1982. 218 p.

dans l'avenir d'un besoin - qui est nécessité vitale, intemporelle - ; c'est la forme concrète que pourra prendre ce besoin, ou cette valeur, quand la négociation aura abouti.

Autre avantage de cette recherche des intérêts, nous disent Fisher et Ury : « il y en a peu qui soient véritablement incompatibles ». Et effectivement, l'expérience - de la négociation directe ou de cette "négociation assistée" qu'est la médiation - le démontre : presque toujours, les adversaires ont davantage d'intérêts communs que divergents !

Normal, au fond : négociateur fait partie des relations, on ne négocie pas avec les gens avec qui on n'a rien à voir... Négocier, c'est chercher à résoudre des différends dans le cadre d'intérêts communs - vie de couple ou de famille, travail d'équipe, performance de groupe... -.

« Gagnant-gagnant »

Le 3^e principe, « imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel », nous rappelle d'abord que toute négociation a pour finalité d'obtenir davantage que ce qu'on obtiendrait tout seul, sans négociation !

Ce principe, c'est aussi une reformulation du bon vieil adage « gagnant-gagnant » cher à la non-violence et à des théoriciens comme Thomas Gordon.

Sans difficulté non plus, on peut le rattacher à la théorie du consensus : Chercher à ce que toutes les parties gagnent, c'est viser au-delà du compromis « 50 % - 50 % » dans l'espace de satisfaction des besoins, au-delà du partage ; c'est chercher à "agrandir le gâteau", à se rapprocher de l'unanimité - cette solution idéale qui satisferait tous les acteurs pleinement.

Le dernier principe enfin, "exiger l'utilisation de critères objectifs", veut réduire le rôle de l'improvisation et de l'imagination, dans la négociation, par l'intervention de données objectives : jurisprudence, données scientifiques, traditions même, seront - selon les cas - posés comme autant de repères sur le champ de la négociation.

Cela peut paraître de prime abord un peu étroit, "américain" pour tout dire... Quoi, cantonner une négociation aux prix de catalogue ? à l'argus ? au déchiffrement sans gloire d'un règlement, d'une charte, d'une loi ? Peu glorieux, peu innovant, voire un peu mesquin...

Pourtant, j'ai fini par apprécier cette idée, à condition de l'élargir un peu. A mon avis, il s'agit de rappeler, en cours de négociation, tout ce qui relève pour moi du non négociable. *Pour moi* : on est donc au-delà des seuls critères objectifs, probablement valables pour chaque partie.

Dans une relation entre adultes, ça pourra être mes *valeurs* - pas d'injure raciste, pas d'alcool au volant... -. Dans une relation pédagogique, les *règles d'éducation* que j'estime intangibles - on fait son lit avant de partir à l'école, rentrée obligatoire à minuit, pas de tabac avant 16 ans... -. Bien sûr, ça pourra aussi être la règle, la loi - là on rejoint les « critères objectifs » . En somme, tout ce qui relève de ce que les pédagogues appellent la « fonction normative ».

Formation par la pratique

On l'aura deviné : la « négociation coopérative » de notre formation ressemble furieusement à la négociation « raisonnée » de Fisher et Ury. Le changement de qualificatif nous permet, d'une part de nous rapprocher du vocabulaire coutumier du mouvement non-violent, d'autre part de ne pas nous constituer en simples « élèves d'un maître ». Amour de la liberté, quand tu nous tiens...

Comptine¹

**Jack Sprat n'aimait pas le gras
Sa femme détestait le maigre
Et à eux deux
Ils vidaient tous les plats...**

(source : Fisher & Ury, op. cit. p. 117)