

NÉGOCIATIONS COOPÉRATIVE OU DE RAPPORT DES FORCES ? DES SITUATIONS INÉVITABLES, AVEC DES MÉTHODES D'APPROCHE ABSOLUMENT COMPLÉMENTAIRES.

*« Quelle différence y-a-t-il entre un acheteur de la grande distribution et un preneur d'otages ?
- On peut discuter avec un preneur d'otages. »*

Pendant longtemps la négociation raisonnée a régné sans partage dans la formation des négociateurs de tous horizons. Formalisée à la fin des années 1970 aux États-Unis par Roger Fisher et William Ury, fondateurs du *Harvard Negotiation Project*, celle-ci consiste à produire un accord satisfaisant et durable entre des personnes conscientes d'avoir, au-delà de leur opposition, des intérêts divergents, mais également des intérêts communs à sauvegarder.

Devenue un modèle de référence, appliqué pratiquement partout, son approche s'avère tout à fait pertinente dans la plupart des situations rencontrées. Mais son efficacité repose sur un postulat essentiel : la qualité des relations de confiance entre les parties.

En cas de divergences majeures d'intérêt, un tel climat de respect de l'autre fait largement défaut. Parce qu'elle sous-estime la dimension de défiance entre les parties, dans des négociations où chacun ne pense qu'à maximiser ses gains au détriment de l'autre, la théorie de Fisher et Ury trouve ses limites et pose la question de l'adoption d'autres modèles plus appropriés.

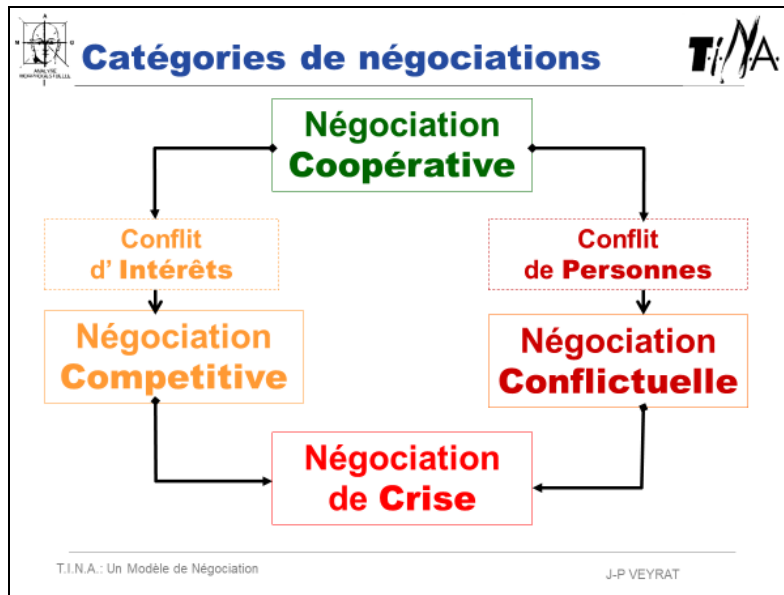
Car, dans de telles situations, il paraît peu concevable de s'appuyer sur leurs principes. Non que leur théorie soit fautive ou dépassée, mais le peu de cas porté à cet aspect crucial d'un niveau de confiance minimal rend hasardeuse, voire préjudiciable, une démarche gagnant-gagnant où chacun est censé y trouver son compte.

Or, c'est un fait établi : la notion de consensus et la recherche d'un *win-win* sont de moins en moins d'actualité dans un monde économique et social dominé par la rentabilité à tout prix ou secoué par des revendications violentes de toutes sortes.

Qu'est-ce qu'une négociation de rapport de forces ?

Une négociation naît toujours d'un différend où les divergences d'intérêts et de positions sont au cœur de son instauration. Dans l'absolu donc, il y a toujours un conflit auquel mettre un terme par la concertation.

Mais, une négociation est dite de rapport de forces - conflictuelle ou compétitive - lorsque la solution du différend prend la forme d'une confrontation systématique, dans le fond du problème mais aussi dans la qualité des relations entre les parties. À chaque fois, ce ne sont plus des négociations consensuelles menées sur une logique d'équité, mais sur celle de la loi du plus fort.



Lorsque le président de l'Association Nationale des Industries Alimentaires (ANIA) s'en prend aux grandes enseignes, dénonçant « une situation de blocage sans précédent lié au déni de négociation de nos clients. Aujourd'hui, je constate sur le terrain que les pressions sur les fournisseurs se sont intensifiées et les mauvais comportements se sont multipliés. » Quand le PDG de Nestlé France déclare que « les pressions de la grande distribution sont telles qu'il n'est pas rare qu'un commercial se retrouve à 23 heures à attendre dans un box, soumis à une pression digne d'une garde à vue. » Pour ne prendre que ces exemples parmi tant d'autres, on est très exactement dans des négociations qualifiées de conflictuelles, dans un climat très tendu et hostile comme l'illustre ce tableau.

Négociation COOPÉRATIVE		Négociation de RAPPORT DE FORCES compétitive ou conflictuelle
On recherche le dialogue	Objectif	On cherche l'affrontement
Une proposition à discuter	Demande initiale	Une exigence indiscutable
On se comporte en partenaires	Etat d'esprit	On se traite en adversaires
On est prêt à la faire évoluer	Position	On refuse de céder d'un pouce
On vise les intérêts mutuels à long terme	Enjeux	On ne retient que son intérêt personnel immédiat
Elles incitent à l'échange	Propositions	Elles servent d'appât
La volonté d'un échange équitable entre concessions - contreparties	Concessions	Concéder un minimum pour arracher un maximum
On souligne les points de convergence acquis	Avancées	On insiste sur les points de divergence restants

T.I.N.A.: Un Modèle de Négociation
J-P VEYRAT

Une formation indispensable

Il devient de plus en plus indispensable d'être formé à ces négociations où le rapport de forces prédomine et sollicite fortement la capacité du négociateur à les résoudre positivement.

T.I.N.A. (There Is No Alternative), est une méthode de formation totalement dédiée aux négociations complexes, qui prend tout son sens pour un négociateur qui veut faire face à toutes les éventualités de ses missions nationales et internationales, en ces périodes actuelles avec des acteurs qui se prêtent de moins en moins à un esprit de coopération.

<http://www.negorisk.com/index.php/fr/>