

La négociation

Les juristes qui pratiquent le droit sont souvent appelés à négocier pour leurs clients. Comment peut-on savoir si on possède les qualités d'un bon négociateur? Les méthodes de négociation utilisées conviennent-elles aux clients? Permettent-elles d'arriver à la meilleure solution possible?

Une tendance semble s'intensifier au sein de la population en général et de la communauté juridique. Les gens aux prises avec des conflits ne veulent plus s'en remettre exclusivement aux tribunaux pour les résoudre. De part et d'autre, on cherche à trouver des solutions qui sauront satisfaire plus rapidement les besoins des parties dans le cadre d'un processus moins intimidant et plus sensible aux véritables intérêts des clients que le système judiciaire conventionnel. On recherche des méthodes plus souples qui assurent tout de même la confidentialité.

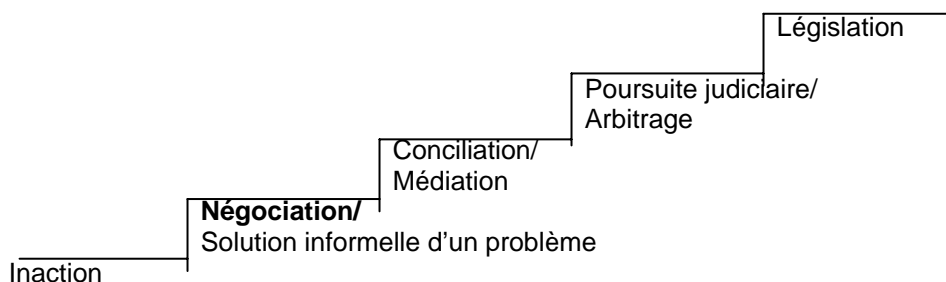
La résolution de conflits

En résolution de conflits, on cherche d'abord à réaliser les objectifs des parties en cause et à surmonter les obstacles de manière à aboutir aux meilleures décisions possibles pour elles.

Les parties peuvent tenter de résoudre le conflit elles-mêmes ou elles peuvent recourir à un tiers impartial qui pourra les aider à gérer le processus pendant qu'elles concentrent leurs efforts sur la substance du règlement. Ainsi, selon la méthode choisie pour régler une situation donnée, les parties peuvent discuter, négocier, avoir recours à un facilitateur, un médiateur, un arbitre, un juge ou un législateur.

Plus on monte dans l'échelle des mécanismes de résolution de conflits, moins les parties exercent de contrôle et participent à la prise de décision et plus les coûts sur les plans économique et humain sont élevés. Dans la panoplie de procédés de résolution de conflits à la portée des gens, la négociation se situe au bas de l'échelle. Elle réduit l'ampleur de la prise de décision par les tiers, rend le caractère du règlement moins définitif, minimise les coûts et favorise l'exercice du contrôle par les parties en cause.

L'échelle des procédés de résolution de conflits



La négociation

La négociation

La négociation est sans doute le mécanisme de résolution de conflit le plus ancien et le plus répandu. Succinctement, la négociation est « un processus de communication dans le but de créer, modifier ou terminer une relation »¹.

La négociation peut également se définir comme étant un processus de règlement consensuel bilatéral ou multilatéral des différends qui repose sur la discussion.

La définition suivante est également retenue :

La négociation est un mode autonome de règlement des conflits. Elle se distingue du procès en ce qu'elle est la recherche d'une solution mutuellement satisfaisante pour les parties [...] Dans la mesure du possible, la négociation doit dépasser le simple marchandage (jeux par lequel les parties ne font que tirer de chaque côté de la couverture) pour devenir un acte créateur où chaque partie y trouvera son compte.²

Types de négociation

On ne devient pas expert dans un domaine du jour au lendemain. Si la pratique suffisait à nous donner les qualités requises pour négocier, nous serions tous et toutes des experts puisque nous négocions depuis notre tendre enfance. Il ne faut cependant pas se leurrer. Même si nous pratiquons la négociation depuis longtemps, nous sommes loin d'être des experts dans le domaine.

Avec le temps et l'expérience, nous privilégions une stratégie habituelle de négociation développée à partir de succès et d'erreurs. Peu nombreux sont ceux et celles qui ont eu la chance de s'arrêter un moment et d'examiner leur façon de s'y prendre. Nous avons tendance à toujours utiliser les mêmes techniques – visant uniquement le résultat sans réfléchir aux moyens pour y arriver...

La méthode traditionnelle

En négociation, on cherche un équilibre entre la compétition et la collaboration. La compétition nous fait agir de façon à ce qu'on n'abuse pas de nous sans toutefois faire déraiper le processus, alors que la collaboration nous fait mettre « de l'eau dans notre vin » pour faire progresser le processus. La majorité des

¹ Jean H. Gagnon, *Réussir par la négociation*, Québecor, Montréal, 1990, à la p. 21.

² Jean-Yves Brière, *Négociation, Cours de la formation professionnelle du Barreau du Québec*, 1990-1991, École du Barreau du Québec, à la p. 18.

La négociation

gens adoptent une de ces deux approches et la méthode de négociation fréquemment rencontrée se déroule de la façon suivante :

- la prise de position;
- l'annonce de la position à l'autre partie;
- la mise en garde des conséquences d'un refus, d'un désaccord;
- l'analyse des conséquences du refus de l'autre partie;
- les échanges, les compromis, faute de quoi;
- le recours à des tiers pour la prise de décision.

L'approche traditionnelle au règlement de conflit est linéaire et les solutions seront plus près de la position de A ou de B selon l'habileté des négociateurs. En prenant position, nous nous retrouvons sur la défensive, devenons vulnérables et risquons de perdre la face, car il est impossible de satisfaire les deux parties.



- La personne qui adopte une approche compétitive exagère les faits, se montre rigide, entêtée, voit à polariser, cherche à intimider, à manipuler, menace de rompre la négociation et exige des concessions sans en faire.
 - **Avantage** : une réputation de guerrier et de gagnant.
 - **Désavantage** : la négociation peut échouer si la partie compétitive n'obtient pas précisément ce qu'elle veut ou si l'écart entre les parties est tel qu'il n'y a pas de zone d'entente possible.
 - **Ententes** : elles sont rarement respectées du fait qu'il n'y a pas d'équilibre et les relations en souffrent (sentiment de s'être fait avoir - ressentiment - désir de vengeance).
En somme, la bataille est gagnée, mais pas la guerre.
- La personne qui vise la collaboration à tout prix cherche le compromis, le développement d'une relation d'amitié, de confiance, des concessions répétées sans contrepartie pour éviter la confrontation.
 - **Avantages** : respect de la personne et probabilité d'une entente.
 - **Désavantages** : l'entente n'est pas toujours équilibrée; on a le sentiment de s'être fait avoir, le désir de saboter l'entente, un ressentiment à long terme.
 - **Ententes** : elles ne sont pas idéales; la personne a l'impression d'avoir fait plusieurs compromis et d'avoir laissé des valeurs sur la table.

La négociation

La négociation raisonnée

La négociation raisonnée, basée sur les intérêts, constitue une des méthodes privilégiées de négociation dans le cadre des modes substitutifs de résolution des conflits. La négociation raisonnée, également appelée négociation sur le fond, négociation basée sur les intérêts ou méthode gagnant/gagnant est fondée sur la coopération. Elle a été mise au point par les professeurs Fisher et Ury de Harvard. Ces derniers décrivent ainsi cette méthode :

Elle consiste à trancher les litiges « sur le fond » plutôt qu'à discuter interminablement des concessions que les parties en présence sont prêtes à consentir et de celles qu'elles refusent. Chaque fois que c'est possible, on s'attachera à rechercher les avantages mutuels, et, quand les intérêts seront manifestement opposés, on insistera pour que les questions soient tranchées au regard d'un ensemble de critères « justes », indépendants de la volonté des parties en présence. La négociation raisonnée permet d'être dur quant aux questions débattues mais doux avec les négociateurs eux-mêmes.³

Cette approche minimise la notion d'adversaire au profit d'efforts concertés pour régler les questions en litige. Le différend devient l'adversaire commun des parties. De cette façon, les parties explorent toutes les possibilités de solution sans risquer de perdre la face.

Principes de la négociation raisonnée

La négociation raisonnée repose sur quatre principes fondamentaux. Le premier consiste à **isoler le différend des personnalités**, c'est-à-dire de traiter séparément les questions de personnalité et le différend. Le différend survient lorsque les besoins, les valeurs ou les points de vue sont différents.

Bien nourrie, une situation de conflit latent peut dégénérer en conflit manifeste, voire même en hostilité. Dans ce cas, chaque partie durcit sa position, ce qui l'empêche de fournir les efforts nécessaires pour régler le problème. Pour briser ce cycle, il importe d'encourager les parties à traiter le problème avec rigueur et à faire preuve de compréhension envers les autres parties, en quelque sorte, à lâcher prise. Quant aux personnalités, il faut garder en tête que l'on traite d'abord avec des êtres humains qui vivent des émotions, manifestent des aptitudes innées et affichent des dispositions bien particulières.

³ Roger Fisher et William Ury avec Bruce Patton, *Comment réussir une négociation*, Éditions du Seuil, Paris, 1993, à la p. 15.

La négociation

Selon le deuxième principe il importe d'amener les parties à se **concentrer sur les intérêts en jeu et leurs besoins** plutôt que sur les positions. En explorant les intérêts, les parties découvrent qu'elles ont non seulement des intérêts divergents, mais aussi des intérêts communs. Cette réalisation est cruciale à la réalisation de véritables progrès vers la recherche d'une solution gagnante. En somme, l'on tient compte des droits, du pouvoir et des intérêts des parties tout en accordant une importance particulière aux intérêts. Ce principe est donc la pierre angulaire qui permet de laisser aller le passé pour se tourner vers l'avenir.

Ce n'est qu'à ce moment que l'on peut **chercher des options**. Les parties cherchent à imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel et susceptibles de satisfaire leurs intérêts, à proposer des solutions qui permettent, non seulement de sauver la face si l'on découvre un renseignement inconnu ou incompris jusqu'à ce point, mais aussi de découvrir des solutions qu'on n'avait pas imaginées et qui répondraient encore mieux aux besoins des deux parties.

Une fois les options cernées, il est conseillé **d'utiliser des critères objectifs**, c'est-à-dire des valeurs indépendantes de la volonté et de l'influence des parties pour évaluer ces options dans le but d'arriver à reconnaître une solution juste aux yeux des deux parties. Ces critères objectifs, légitimes et faciles à mettre en pratique peuvent comprendre, entre autres, une valeur du marché, une évaluation par un expert, une décision judiciaire.

Il va sans dire que chaque partie a avantage à ne pas sous-estimer la valeur d'une bonne préparation dans l'application de ce genre de processus. Plus une partie est en mesure de répondre aux questions qui lui permettent d'exprimer de manière impartiale les motivations qui sous-tendent ses positions (communément appelées les intérêts), plus elle peut mesurer la valeur des échanges durant la négociation et apprécier la valeur des solutions proposées.

Conclusion

La négociation raisonnée est fondamentalement différente des autres modes extrajudiciaires de résolution de conflits; elle n'engage pas la participation d'une tierce personne. Après avoir identifié le type de négociation utilisé le plus souvent, il suffit de chercher à travailler sur un point en particulier pour améliorer ses techniques de négociation. [Pour obtenir plus de renseignements concernant la négociation raisonnée, consultez la capsule juridique sur la médiation.]

La négociation

POINT DE LANGUE

Négociation Processus par lequel des personnes ou des groupes aux intérêts divergents tentent, par des séries d'échanges de vue, d'entretiens, de pourparlers et de démarches, de parvenir à un accord qui sera mutuellement bénéfique dans le règlement d'une affaire.

(*bargaining, negotiation*)

Il y a lieu de noter le « c » de la graphie en français : **négociation**, **négociier** qui diffère du « t » de la graphie en anglais : *negotiation, negotiate*.

Amorcer, clore, conduire, engager, entamer, entreprendre, mener, poursuivre, relancer, rompre, suspendre des négociations;

être partie **à** une négociation;

s'engager, s'ingérer **dans** une négociation;

se retirer **des** négociations;

favoriser, promouvoir la négociation;

multiplier les négociations;

entrer **en** négociation ou **en** négociations **avec** quelqu'un.

Des négociations échouent, piétinent, restent en plan, s'enlisent, se soldent par une impasse, sont au point mort, tournent à vide.

Les intervenants ne sont pas d'accord, mais il est possible d'engager une **négociation**.

Le processus de **négociation** s'est terminé sur une note positive.

La **négociation**, qui était au point mort, a été relancée.

Conflit Opposition qui prend de l'ampleur, à partir d'un point de désaccord, la dissension s'élargissant à d'autres domaines. Collision qui survient du fait que les attentes, les objectifs et parfois les informations des parties sont divergents et entrent en compétition. L'opposition de problèmes devient progressivement une opposition de personnes, ce qui entraîne une coupure dans la relation et bloque toute évolution dans la communication entre deux ou plusieurs personnes.

(*conflict, dispute, clash*)

La négociation

Certains auteurs qualifient le conflit de manifeste alors que d'autres laissent entendre que le conflit peut ne pas l'être. Les tenants de la dernière position précisent qu'une personne peut être en conflit avec une autre sans que cette dernière le sache.

Un auteur réserve le terme conflit aux problèmes d'envergure internationale.

Le conflit « de travail » est une controverse entre la direction et les travailleurs d'une entreprise à propos des conditions de travail.

Le conflit « armé » désigne une lutte ou un affrontement entre des alliances ou des États qui ont recours aux armes.

Alimenter, calmer, canaliser, circonscrire, créer, désamorcer, entretenir, étouffer, exacerber, maîtriser, provoquer, régler, susciter, trancher un conflit;
rechercher **le** conflit;
prendre part **à** un conflit;
intervenir, s'engager, s'interposer **dans** un conflit;
se tenir en dehors, être victime **d'**un conflit.

Un conflit dégénère, éclate, s'aggrave, se désamorce, s'enlise, s'envenime, se produit, surgit, survient.

Les mesures semblent entrer en **conflit** les unes avec les autres. En continuant de gérer l'entreprise, ces personnes sont en situation de **conflit d'intérêts**.

J'exhorte l'employeur à prendre les mesures nécessaires pour mettre fin au **conflit de travail** dès que possible.

Il ne faudrait pas oublier que le **conflit** israélo-palestinien dure depuis très longtemps.

NOTA : Plusieurs outils électroniques et ouvrages ont servi d'inspiration au point de langue. Citons entre autres : **Le Petit Robert - CD-ROM**; **Collins**; **Termium Plus** et ses outils d'aide à la rédaction; **TransSearch**; Marie-Éva de Villiers, **Multidictionnaire de la langue française**, 4^e éd., Montréal, Éditions Québec Amérique, 2003; Douglas H. Yarn, **Dictionary of Conflict Resolution**, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1999; Vern Neufeld Redekop, **From Violence to Blessing**, Ottawa, Novalis, Saint Paul University, 2002.