

Modes de résolution des conflits : trucs et astuces pour bien préparer une négociation



Jean-François Dorais
Avocat, M. Fisc.
Lapointe Rosenstein Marchand
Melançon s.e.n.c.r.l., Avocats
jean-francois.dorais@lrm.com

Introduction

La négociation est la recherche d'un accord entre deux ou plusieurs parties qui partagent des intérêts similaires, différents, ou même contradictoires.

Quotidiennement, nous prenons tous part à des négociations, que ce soit avec notre conjoint, nos enfants, notre voisin, notre employeur, un collègue, un client, ou un fournisseur.

En tant que professionnel, lorsque nous agissons à titre de représentant d'un client, nous nous assurons de consacrer le temps nécessaire à la maîtrise des aspects juridiques, fiscaux et financiers de notre dossier. Cependant, la préparation de la stratégie qui nous mènera, espérons-le, à la conclusion d'une entente est tout aussi importante.

Le présent texte est une analyse d'un des principes fondamentaux en négociation; la recherche des intérêts. Nous insisterons d'abord sur l'importance de bien connaître nos intérêts et ceux de notre vis-à-vis. Nous examinerons ensuite différents moyens nous permettant de découvrir, avant et pendant la négociation, les véritables intérêts de l'autre partie.

Distinguer les intérêts des positions

Dans le cadre d'une négociation, une distinction primordiale s'impose : différencier les intérêts des positions. Les intérêts d'une partie se définissent comme étant les objectifs ou les enjeux réels qui la motivent et pour lesquels elle participe à une négociation. Une position n'est qu'une manière de satisfaire un intérêt sous-jacent. Ainsi, lorsque des positions contradictoires s'affrontent, c'est en allant au-delà de celles-ci, c'est-à-dire à la découverte des intérêts sous-jacents, que l'on peut proposer des solutions de rechange afin d'en arriver à une entente.

L'importance de définir ses propres intérêts

Pendant une négociation, les interventions, les stratégies et les propositions se déroulent rapidement. Il est donc primordial de connaître ses propres intérêts avec le degré de précision qu'ils méritent. Définir ses propres intérêts est une priorité à laquelle il faut consacrer du temps.

L'importance de définir les intérêts de l'autre partie

Puisque notre interlocuteur acceptera une proposition pour des raisons qui lui sont propres, il est essentiel de définir ses intérêts. Que tente-t-il d'accomplir en prenant part à cette négociation?

Pièges à éviter

Bien que cela représente très souvent un élément important d'une négociation, il faut éviter de concentrer ses efforts sur l'aspect strictement financier d'un dossier. Une entente a peu de chance de se concrétiser si elle a pour effet de créer un résultat inéquitable pour l'une des parties, et ce, même si cette entente semble justifiée sur le plan économique.

Il existe en effet d'autres variables que l'aspect financier dont les parties doivent tenir compte dans une négociation. Par exemple, lorsque des parties négocient les paramètres d'un projet commun qui s'étendra sur plusieurs années, chacune d'entre elles doit avoir la conviction qu'elle y trouvera son compte. Si l'une des parties a l'impression qu'elle a été flouée ou que son cocontractant est sorti le grand gagnant de cette négociation, cette entente sera vouée à l'échec.

Comment s'y prendre pour découvrir les intérêts d'une autre partie?

C'est en interrogeant son interlocuteur et surtout en l'écoutant attentivement que l'on découvrira ses véritables intérêts. Il ne faut pas hésiter à lui poser les questions suivantes :

- Pourquoi?
- Qu'est-ce que vous n'aimez pas dans cette proposition?
- Laquelle de ces deux propositions préférez-vous?

L'utilisation de sources d'information publique

Une multitude de renseignements à propos de plusieurs entreprises ou de ministères sont accessibles aujourd'hui sur Internet. L'utilisation d'Internet s'avère donc un outil important qu'il ne faut pas négliger dans notre quête d'information.

L'utilisation de sources d'information à l'interne

Les meilleures sources d'information se trouvent souvent à l'intérieur de notre propre organisation. Certains collègues ont peut-être déjà négocié avec notre interlocuteur, alors que d'autres ont déjà occupé un poste chez ce dernier. Ces personnes, qui ont vécu une expérience de premier plan avec notre interlocuteur, constituent de précieuses sources d'information.

Lorsque nous avons l'occasion de travailler avec un groupe de professionnels (avocats, comptables, banquiers, etc.), il ne faut pas hésiter à s'adresser également à eux.

L'écoute active

Dans le cadre d'une négociation, il est normal de vouloir prendre la parole afin de faire valoir ses arguments. Certains sont portés à croire que celui ou celle qui parle le plus est en position de contrôle à l'égard de l'autre partie. Rien n'est plus faux.

Au lieu d'écouter, nous sommes naturellement portés à préparer notre argumentation, ou à défendre nos positions. Combien d'entre nous n'attendent que le moment propice pour répliquer aux arguments de l'autre partie? Il faut résister à cette envie de juger, de répliquer ou d'argumenter immédiatement, puisqu'en agissant ainsi, c'est notre compréhension des faits et du dossier qui en souffre. Mettons-nous un instant « dans les souliers » de l'autre partie. N'est-il pas frustrant de constater, après de longues discussions, que notre interlocuteur n'a toujours pas compris nos priorités et nos intérêts?

L'écoute active est un art. Elle se pratique en adoptant un comportement axé sur la compréhension, l'ouverture et la recherche stratégique d'information. Il faut d'abord signaler à l'autre partie que nous comprenons ses positions (sans toutefois être en accord avec celles-ci). En paraphrasant les propos de notre interlocuteur, nous atteignons cet objectif.

Au lieu de répondre et d'argumenter avec l'autre partie, il importe de poser des questions ouvertes. Une telle approche permet de valider notre compréhension des faits tout en allant chercher des renseignements nous permettant de déterminer les intérêts qui motivent les positions de notre interlocuteur.

Divulguer ou ne pas divulguer nos intérêts : jusqu'où doit-on aller?

Il est normal de ne pas se sentir à l'aise de divulguer de l'information à propos de nous même ou à propos d'un client à une personne que nous connaissons parfois très peu. Toutefois, c'est en communiquant nos véritables intérêts et nos préoccupations que nous serons en mesure d'en venir à une entente. Dans certains cas, cet échange d'information aura également pour effet d'établir une relation durable basée sur la confiance.

Par contre, en dévoilant trop d'information à son interlocuteur ou en lui révélant certains renseignements privilégiés, une partie peut se rendre vulnérable. Avant de commencer une négociation, il est donc important de prendre le temps d'identifier les renseignements que nous communiquerons à l'autre partie et à l'intérieur de quels paramètres nous entendons les communiquer.

Comment déterminer les renseignements que nous pouvons divulguer?

Lorsque nous agissons à titre d'agent ou de représentant d'un client, il est impératif de déterminer avec ce dernier l'étendue des renseignements que nous sommes autorisé à divulguer à l'autre partie.

Il ne faut pas hésiter à être le premier à communiquer ses véritables intérêts et ses priorités à l'autre partie. En effet, des études ont démontré que cette stratégie portait ses fruits puisqu'en vertu du principe du *power of reciprocity* (HARVARD LAW SCHOOL, (avril 2010), vol. 13, n° 4 *Negotiation*, p. 6), notre interlocuteur sera ensuite porté à nous transmettre à son tour des renseignements tout aussi pertinents dans le cadre des discussions.

En général, on ne devrait pas être réticent à divulguer toute information requise par la loi, ainsi que toute information qui est par ailleurs publique ou disponible pour notre interlocuteur. De plus, lorsque nous estimons qu'une information qui nous est préjudiciable peut raisonnablement tomber entre les mains de notre interlocuteur, il est toujours préférable de la communiquer nous même que d'attendre que ce dernier la découvre, afin d'en atténuer les répercussions.

À l'inverse, si l'on demande à notre interlocuteur de nous transmettre une information qui est déjà en notre possession, cela permet de tester l'honnêteté et la bonne foi de ce dernier. Cet indice nous apprend à qui nous avons affaire et si nous pouvons avoir confiance en cette personne. Cette information nous sera fort utile dans l'élaboration de notre stratégie et dans le déroulement de notre négociation.

Comment déterminer les renseignements que nous ne pouvons divulguer?

Évidemment, il faut éviter de divulguer notre « prix de réserve », ou « seuil minimal », qui est le point de référence à partir duquel on évalue le degré d'acceptabilité d'une offre.

Il faut également s'abstenir de révéler l'intensité ou le degré d'importance que nous accordons à chacun de nos intérêts. Agir autrement aura pour effet de nous rendre vulnérable vis-à-vis de l'autre partie.

Faire des propositions multiples simultanées

Une autre façon d'atteindre notre objectif est de présenter des offres multiples simultanément. Cette technique est également utilisée lorsque nous nous retrouvons dans un cul-de-sac après avoir multiplié les offres et les contre-offres et que chaque partie est ancrée dans ses positions respectives. Au lieu de présenter une offre à la fois, il peut être astucieux de présenter des offres multiples simultanément (HARVARD LAW SCHOOL, vol. 12, n° 9 *Negotiation*, p. 7).

Pour y arriver, il faut d'abord classer les enjeux faisant l'objet de la négociation en ordre d'importance. À partir de ces enjeux, on prépare ensuite trois ou quatre propositions distinctes qui ont une valeur égale pour nous et que nous serions disposé à accepter si elles devaient nous être présentées. Nous présentons ensuite ces propositions à l'autre partie en lui demandant de choisir celle qui lui convient le plus (tout en s'abstenant de lui mentionner que nous considérons ces propositions comme ayant une valeur équivalente).

Si l'autre partie refuse toutes les propositions, nous lui demandons laquelle il préfère. Sa réponse nous révélera de précieux renseignements quant à ses intérêts et nous permettra de lui présenter une nouvelle proposition qu'il jugera plus intéressante.

Cette façon de procéder impose toutefois quelques mises en garde. D'abord, pour éviter de compliquer la négociation ou de semer la confusion, il est préférable de limiter le nombre de propositions à trois ou à quatre. De plus, lorsque nous formulons nos propositions, nous nous trouvons à révéler à notre interlocuteur l'intensité de nos intérêts, et parfois notre seuil minimal. Pour pallier cette problématique, il faut se garder une marge de manœuvre et formuler nos propositions en allant au-delà de notre seuil minimal.

Conclusion

Nous venons d'examiner les différents moyens mis à notre disposition pour aller chercher le maximum de renseignements sur notre interlocuteur. Fort de ces renseignements, un bon négociateur sera alors en mesure d'établir s'il existe une zone d'accord possible entre son client et celui de son vis-à-vis.

S'il ne faut retenir qu'une chose, c'est que derrière des positions irréconciliables se cachent très souvent des intérêts réconciliables. Au surplus, contrairement à ce que l'on pourrait penser, c'est lorsque nous partageons des intérêts divergents avec une autre partie que nous pouvons maximiser nos chances de conclure une entente.

Voici des suggestions d'ouvrages traitant des principes en négociation :

GUHAN, Subramanian, *Negotiauctions: New Dealmaking Strategies for a Competitive Marketplace*, W.W. Norton & Company, 2010, 236 p.

MNOOKIN, Robert H., *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*, The Belknap Press of Harvard University Press, 2000, 354 p.

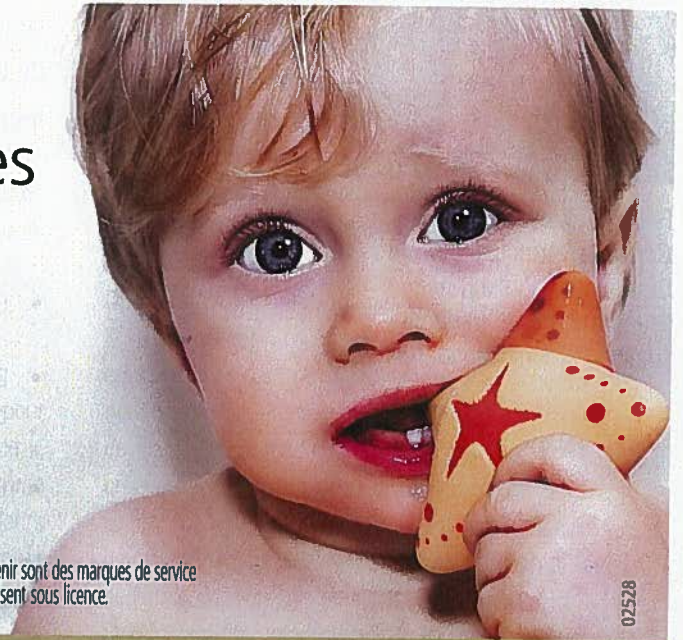
MOFFITT, Michael L. et BORDONE Robert C., *The Handbook of Dispute Resolution*, a publication of the Program on Negotiation at Harvard Law School, Jossey-Bass, 2005.

J'ai 300 os. Les adultes n'en ont que 206.

Et voici autre chose que vous ne savez peut-être pas :
Manuvie offre bien plus que de l'assurance.

Découvrez tout ce que nous vous offrons.
Solide. Fiable. Sûre. Avant-gardiste.

Les noms Manuvie et Financière Manuvie, le logo qui les accompagne et le titre d'appel Pour votre avenir sont des marques de service et de commerce de La Compagnie d'Assurance-Vie Manufacturers qu'elle et ses sociétés affiliées utilisent sous licence.



02528

 **Financière Manuvie**

PLACEMENTS ASSURANCE AVANTAGES SOCIAUX SERVICES BANCAIRES

Pour votre avenir