

Actualités

Aperçu rapide

13 En questions :

LA « NÉGOCIATION RAISONNÉE DE HARVARD »

Florence GLADEL,
avocat au Barreau de Paris,
membre du bureau d'AvoSial



La « NÉGOCIATION raisonnée de Harvard » appelée également négociation « gagnant-gagnant » est utilisée de façon croissante par les dirigeants d'entreprise dans la recherche d'une solution amiable.

se font « au feeling », à l'expérience. L'important est d'obtenir le meilleur résultat pour son client sans prendre en compte les vrais *desiderata* de l'autre partie, ce qui peut être néfaste pour l'avenir de l'accord et éventuellement des relations d'affaires : le long terme (les relations durables entre les parties) est sacrifié au profit d'un bénéfice à court terme (la satisfaction des revendications).

1. Quel est l'intérêt d'utiliser cette méthode en droit du travail ?

La « négociation raisonnée de Harvard » a trois objectifs qui sont : obtenir « plus » ; obtenir « mieux » ; maintenir la relation. Le souci permanent du dirigeant d'entreprise est de maintenir voire d'accroître son outil de travail. Or, cet « outil » ne peut fonctionner qu'avec ses salariés. Il est donc indispensable, dans le cadre de négociations individuelles (rémunération, reclassement au sein du groupe...) comme dans le cadre de négociations collectives (convention collective, restructuration, PSE...) qu'un dialogue constructif et efficace soit utilisé dans l'intérêt de chacune des parties afin de construire une relation durable et de confiance. Cette méthode a d'autant plus d'intérêt dans le cadre de groupes internationaux comptant des salariés de différentes cultures et confrontés à l'application de différentes législations nationales.

2. En quoi précisément la méthode « gagnant/gagnant » de la « négociation raisonnée de Harvard » se distingue-t-elle de la négociation traditionnelle ?

Si négocier fait partie intégrante de l'exercice professionnel de l'avocat, en France les positions cristallisées des parties empêchent trop souvent la conclusion d'un accord. On recherche avant tout la satisfaction de l'ensemble des parties de sorte qu'on entre non pas dans une négociation mais dans une guerre de positions qui tourne souvent au marchandage, ce qui constitue autant de freins à une solution réellement négociée dans un état d'esprit « gagnant-gagnant ». Il n'y a pas de processus établi de négociation. Les choses

3. En quoi cette méthode constitue-t-elle une opportunité pour les avocats ?

Si la négociation est consubstantielle à l'exercice du métier d'avocat, les avocats eux-mêmes représentent souvent un filtre à la présentation des affaires sous un jour susceptible de faire l'objet d'une médiation. Il est en effet souvent difficile pour ceux-ci de « se positionner » dans un cadre amiable de règlement des conflits, chacun refusant de « lâcher du lest »... Par ailleurs, en termes de parts de marché, de positionnement marketing, dès lors que cette méthode est devenue incontournable dans les cursus des grandes écoles et la formation continue des dirigeants d'entreprise, les avocats ne doivent pas laisser passer l'occasion de parler le même langage que leurs clients d'aujourd'hui et surtout de demain. Enfin, sur un plan pratique, si deux avocats entrant en négociation ont tous les deux été formés et sensibilisés à cette méthode, les discussions ont toutes les chances d'aboutir à un succès, au bénéfice réciproque de leurs clients...

4. À la différence de la négociation sur « positions », le principal apport de l'avocat semble résider, dans cette méthode, sur la préparation de son client...

Tout à fait. L'avocat va « coacher » son client à partir d'un vrai raisonnement et d'une méthode qui, encore une fois, a fait ses preuves. L'avocat prépare son dossier avec son client en ayant à l'esprit trois objectifs : obtenir « plus » ; obtenir « mieux » ; maintenir la relation. Il s'agit d'un véritable processus de réflexion. Lors-

Ndlr : dans cette rubrique mensuelle « En questions », un avocat en droit social, membre d'AvoSial, présente un point de vue sur un thème d'actualité et ses implications pratiques.

qu'arrive la négociation entre avocats, ceux-ci vont pouvoir négocier par étape : une fois une étape franchie, on signe un accord sur lequel on ne reviendra pas.

5. Pouvez-vous illustrer, à partir d'un cas, l'avantage de la négociation partagée ?

J'emprunterai un exemple à Roger Fisher, William Ury et Bruce Patton¹, qui me paraît illustrer parfaitement les avantages de cette méthode. Le différend met en scène le directeur d'une raffinerie de pétrole implantée dans une ville des États-Unis dont le maire, en mal de liquidités pour sa commune, décide de doubler les impôts que l'entreprise acquitte chaque année. Les positions sont claires : d'un côté le maire a besoin d'augmenter ses ressources, de l'autre l'entreprise se refuse à payer plus que par le passé. On voit bien à quoi conduirait une négociation traditionnelle « sur positions » : les discussions s'envenimeraient et les deux camps y perdraient. Ainsi, par exemple, la compagnie pétrolière menacerait immédiatement de réduire ses contributions bénévoles aux œuvres sociales et culturelles municipales, voire de quitter la ville...

6. Où peuvent se situer alors, dans une telle négociation, les intérêts partagés ?

Si l'on examine les positions respectives des parties, on s'aperçoit que, d'un côté, le maire, s'il souhaite davantage de moyens pour couvrir des dépenses publiques, ne peut en réalité se permettre, en taxant cette entreprise, de créer un précédent qui ferait fuir d'autres investisseurs potentiels désireux de s'installer sur place. De l'autre côté, dans le cadre de son développement, la compagnie pétrolière a intérêt à encourager un développement industriel de la municipalité, par exemple l'installation d'usines de matières plastiques dans son voisinage, afin de développer des synergies. On commence alors à entrevoir les intérêts communs à la municipalité et à l'entreprise pétrolière, base de la recherche d'une solution qui prenne en compte cet « intérêt partagé »...

7. Vous enseignez cette méthode à vos confrères. En quoi consiste cet enseignement ?²

Il s'agit d'une méthode de raisonnement consistant principalement en la préparation en amont de la négociation, par une hiérarchisation des points à aborder. Dans le cadre d'une négociation difficile, la méthode apprend à utiliser 5 principes de base :

- prendre du recul sur la situation ;
- créer un climat favorable en reconnaissant le point de vue de l'adversaire ;
- recadrer les dires de l'adversaire en les transformant en une tentative de traiter le problème ;
- aider l'autre partie à « sauver la face » et faire de l'issue une victoire pour lui (lui faire un « pont d'or ») ;

– si l'autre partie résiste encore et pense qu'elle peut gagner sans négocier, lui démontrer le contraire en lui faisant comprendre ce que l'absence d'accord lui coûterait.

La méthode des cas de Harvard permet également, dans une atmosphère ludique, d'aborder des questions profondes sur son fonctionnement interne (qui suis-je ? quel est mon comportement lorsque je veux atteindre un objectif ? comment suis-je perçu par les autres ? tous mes processus internes sont-ils gagnants ? ma stratégie générale nourrit-elle mes intérêts profonds ? comment améliorer la qualité de mon impact personnel sur l'environnement ?). Il s'agit d'une méthode de préparation, de conduite de négociation, de règlement de litige et de médiation très pertinente. Elle simplifie la communication en proposant un vocabulaire de travail simple et précis, et permet de régler rapidement et définitivement les litiges dans le souci des intérêts de tous les partenaires présents. Les principaux points développés consistent par exemple à amener l'autre à dire oui dans les situations difficiles, à développer son self-control et sa dialectique, à faire passer ses arguments en situation conflictuelle, mieux connaître son comportement et ses stratégies habituelles en négociation, déterminer ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas, analyser le type de négociateur que l'on a en face de soi, déployer une stratégie adaptée, préparer méthodiquement toute négociation pour obtenir plus.

En ce qui concerne plus spécifiquement les avocats, il s'agira de leur apprendre à dépasser les *a priori* en négociation, éviter les guerres de position : comment s'appuyer sur des données objectives, travailler sur les intérêts, préparer efficacement une négociation, comment créer de la valeur, savoir réclamer sa « part du gâteau », agir face à la ruse, la manipulation, la disqualification, se fabriquer du pouvoir en négociation ? Comment gérer son stress, exprimer ses sentiments sans aggraver, comment gérer la tension lorsque les *a priori* réciproques sont importants, comment augmenter la probabilité de succès d'une demande, comment négocier quand on est contraint de traiter, comment élaborer sa stratégie pour obtenir plus, comment élargir le champ négociable.

8. Dans quels domaines du droit la « négociation raisonnée » trouve-t-elle sa pleine application ?

Si elle s'applique à tous les domaines, la « négociation raisonnée » prend toute sa dimension en droit social dans la prévention des conflits sociaux. Ainsi, dans le cadre d'une fusion-acquisition, la négociation avec les partenaires sociaux s'avère essentielle pour éviter souvent la perte de confiance du personnel de l'entreprise, risquant de conduire à des conséquences catastrophiques (grève, suicides...). Sans parler du risque de contentieux.... C'est là l'autre enjeu pour les avocats : compte-tenu de la diminution des moyens matériels et humains des tribunaux et cours d'appel, entraînant des délais et coûts importants pour les justiciables, l'avocat de demain sera plus que jamais stratège et négociateur. D'où l'importance de prendre d'ores et déjà une longueur d'avance et de saisir l'opportunité qui leur est ainsi offerte d'investir davantage le monde de l'entreprise... en attendant peut-être un jour de pouvoir y exercer.

1. Roger Fisher, William Ury et Bruce Patton, *Comment réussir une négociation* : Seuil, ed. 2006, 257 p.,

2. L'auteur est responsable du module « psychologie avocat/client » de l'EFB.