



## Techniques de négociation et gestion de conflit<sup>1</sup>

### Techniques de négociation

#### Approche de la négociation

#### Le processus de négociation

##### 1. Préparation des négociations

Fixez des objectifs clairs

Anticipez les réclamations et les réactions de l'autre (des autres) partie(s)

Développez une stratégie

##### 2. Discussion du problème

##### 3. Propositions de solutions

##### 4. Négociation d'un compromis

##### 5. Finalisation / accord

#### Caractéristiques d'un bon négociateur

### Gestion de conflit

#### Styles de gestion de conflit

#### Gérer un conflit – étape par étape

1. Etablissez les faits

2. Identifiez les besoins des deux parties

3. Évaluez la situation

4. Décidez d'un processus

5. Recherchez des solutions

6. Accordez-vous et mettez en œuvre des actions

#### Négocier autour d'un conflit

#### Etre médiateur en gestion de conflit

## Techniques de négociation

La capacité à négocier est une aptitude très importante chez un gestionnaire de projet. La négociation est utilisée pendant toutes les phases du projet. Les gens avec qui vous négociez comprennent : les bailleurs de fonds, les partenaires du projet, les autorités nationales et locales, les consultants extérieurs, les employés du projet.

---

<sup>1</sup> Source : [www.unesco.org/csi/pub/info/seacam9.htm](http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam9.htm)

Dans ce manuel, nous ne pourrions pas vous fournir un aperçu complet des qualités d'un négociateur. Cependant, nous pouvons vous donner des règles et des conseils pour faire de vous un meilleur négociateur.

## Approche de la négociation

Une approche très courante de négociation est celle qui dit 'Je veux obtenir ce pour quoi je suis venu, je veux gagner la négociation, et si je gagne l'autre partie aura perdu'. Cependant, cette approche gagne-perd n'est pas judicieuse à long terme. Gardez toujours à l'esprit que :

- Vous devrez sans doute continuer à travailler ou à négocier avec l'autre partie après la première phase de négociation.
- Votre comportement actuel déterminera les attentes vis-à-vis de votre comportement futur. Aussi vaut-il mieux opter pour une situation gagne-gagne.

## Gagne-gagne

C'est la situation dans laquelle les deux parties obtiennent au moins partiellement ce qu'elles veulent. En réalité, cela signifie probablement que les deux parties sont satisfaites du résultat des négociations. Elles n'ont sans doute pas tout ce qu'elles avaient demandé initialement, mais toutes deux reçoivent quelque chose. Personne ne se sent volé ou dupé.

## Gagne-perd

C'est la situation classique décrite plus haut – s'il y a un gagnant, alors, par définition, il y doit y avoir un perdant. C'est souvent l'approche que choisissent les gens en négociation.

## Perd-perd

Si les deux parties sont déterminées à ne pas laisser l'autre gagner, elles peuvent toutes deux finir par ne pas atteindre leur objectif. Ceci peut souvent arriver quand les deux parties adoptent une approche de négociation perd-gagne et sont peu motivées par les résultats, les deux étant plutôt déterminés à ne pas céder. Perd-perd peut aussi être une attitude choisie par les deux parties impliquées dans une affaire contestée.

## Le processus de négociation

Vous pouvez diviser le processus de négociation en :

1. [Préparation des négociations](#)
2. [Discussion du problème](#)
3. [Proposition de solutions](#)
4. [Négociation d'un compromis](#)
5. [Finalisation / Accord](#)

## 1. Préparation des négociations

- [Fixez des objectifs clairs](#)
- [Anticipez les réclamations et les réactions de l'autre \(des autres\) partie\(s\)](#)
- [Développez une stratégie](#)

### Fixez des objectifs clairs

En négociation, comme pour la mise en oeuvre d'un projet, il est vital de comprendre que 'si vous ne savez pas où vous allez, il est probable que vous n'arriverez nulle part'. Ainsi, ce que vous devez faire, c'est penser avec soin à ce que vous essayez de réaliser.

Vous devez identifier un ensemble d'objectifs, plutôt qu'une seule cible. Cet ensemble inclut :

1. Un **objectif maximum** - le meilleur résultat possible.
2. Un **objectif minimum** – l'objectif le plus bas acceptable.
3. Un **objectif cible** – avec réalisme, ce que vous comptez obtenir.

Quand vous fixez les objectifs, essayez d'être aussi précis que possible. Essayez de rendre les objectifs faciles à comprendre, mesurables, et opportuns.

Il convient de définir ces objectifs dans le cadre de votre organisation / groupe de gestion de projet. Ceci vous donnera, à la fois d'avantage d'idées et un mandat pour la négociation.

### Anticipez les réclamations et les réactions de l'autre (des autres) partie(s)

Afin de vous préparer et de renforcer vos arguments, vous devez toujours anticiper les réclamations que l'autre partie soulevera, de même que sa réaction à vos propres réclamations. Testez vos arguments face à ces hypothèses, et si nécessaire améliorez vos arguments.

Il ne vous sera pas possible d'anticiper toutes les réclamations et réactions, mais vous aurez testé vos arguments et vous vous serez préparé aux demandes et réactions qui pourraient venir.

### Développez une stratégie

**La stratégie vous aidera à décider comment vous pouvez :**

- Transmettre l'information sur votre position et vos buts.
- Façonner le climat de la négociation.

### **Pendant la négociation, vous devez vous préparer à :**

- Vous présenter (ainsi que les membres de votre équipe).
- Définir les règles de la rencontre (pourquoi cette rencontre, pour quelle durée, qui parlera en premier, etc.).
- Présenter votre opinion sur les questions à aborder.
- Obtenir une séance d'information sur l'opinion de l'autre partie.

### **Si vous négociez en tant qu'équipe, vous devez aussi décider :**

- Qui dirigera la discussion ?
- Qui vérifiera que tout est bien compris (vérifier les faits) ?
- Qui posera des questions ?
- Qui répondra aux questions de l'autre partie ?
- Qui s'attachera à réduire les tensions et à montrer de l'intérêt pour les autres participants ?
- Qui prendra des notes ?

Un problème très important sur lequel vous devrez trancher est de savoir si vous optez pour une approche gagne-gagne ou gagne-perd.

### **Si vous optez pour l'approche gagne-gagne, les points suivants peuvent vous aider :**

1. Séparez personnalité de l'interlocuteur et problème à régler.
2. Elargissez vos horizons. Ne pensez pas qu'il n'existe qu'une solution.
3. Recherchez une solution, pas un affrontement.
4. Organisez une rencontre constructive.

## **2. Discussion du problème**

Un aspect important dans une négociation est de **discuter le problème**. Il est important que vous compreniez les problèmes et les objectifs de l'autre partie. Sans cette compréhension, vous ne pourrez pas proposer de solutions.

Ce que vous devriez rechercher pendant la discussion c'est **prendre connaissance** et **comprendre** le problème afin de créer les conditions d'une situation de gagne-gagne.

L'aptitude la plus importante dont vous avez besoin est la **capacité à écouter**. Plus vous écoutez et vous concentrez sur ce que l'autre partie dit, plus vous vous familiarisez avec ses inquiétudes, ses positions et ses buts. Il est très courant au milieu de négociations de passer la plupart de son temps à se concentrer sur ce qu'on va dire quand l'autre aura fini, plutôt qu'à écouter ce qui est en train d'être dit. Vous pourriez craindre que ceci conduise à des interruptions dans les discussions pendant la réunion. Ne vous

inquiétez pas, ceci ne gâchera pas la négociation. Permettre une interruption, et se sentir à l'aise à cet égard, peut augmenter l'impression que vous dominez la situation.

Une autre qualité importante est de savoir **poser les bonnes questions**. Poser des questions est important car cela donne l'occasion d'obtenir plus d'information et en plus, de s'assurer que l'on comprend bien l'information qui nous est donnée. Poser des questions permet aussi d'étudier les arguments de l'autre partie. Parfois, vous découvrirez même que l'autre partie se contredit.

De manière générale, il y a deux types de questions : ouvertes et fermées.

**Les questions ouvertes** commencent avec : qui, quoi, pourquoi, où et quand.

Les questions ouvertes aident les gens à parler. Elles ouvrent un sujet. Elles sont aussi utiles pour explorer plus en détail une réponse jugée insuffisante la première fois.

**Les questions fermées** peuvent débiter par : Est-ce que, Il y a-t-il, et des conditionnels.

Les questions fermées permettent d'obtenir une information exacte sur un sujet et d'éviter un malentendu. Elles peuvent aussi être employées lorsque vous voulez clôturer un sujet de discussion.

### 3. Proposition de solutions

Afin de pouvoir proposer des solutions, vous devez pouvoir **résumer** ce qui a été dit, en **analyser** les conséquences, et être capable de proposer des **suggestions ou solutions innovantes** basées sur l'analyse. Vous devez faire tout cela au cours de la réunion.

### 4. Négociation d'un compromis

Quand vous débutez la négociation, vous devez toujours garder à l'esprit vos objectifs. A chaque fois que vous faites une nouvelle proposition (concession), vous devez être sûr qu'elle s'inscrit dans vos limites. Parfois cela demande de réfléchir vite.

Pendant la négociation, il peut être bon d'interrompre la séance pour une durée plus ou moins longue (suspension de séance). On pense souvent que cela ne se fait que dans les négociations officielles ou importantes. Cependant, cela peut être utilisé dans presque toutes les négociations. Cela donne du temps pour la réflexion. Si vous négociez en groupe, cela permet aussi de considérer les nouvelles suggestions / offres de l'autre partie. Au lieu de perdre du temps à essayer de connaître l'opinion du reste du groupe, vous pouvez en fait raccourcir le temps de négociation par des suspensions de séance.

### 5. Finalisation / accord

**Normalement, la phase de finalisation d'une négociation se déroule en trois étapes :**

1. [Formulation d'un accord](#)
2. [Préparation de la mise en œuvre](#)
3. [Examen de votre expérience de la négociation](#)

### Formulation d'un accord

Avant de formuler un accord, vérifiez que tous les aspects ont été acceptés, en particulier les dates pour la mise en œuvre, l'examen, la finalisation, et la définition des termes. Gardez à l'esprit qu'une finalisation de négociation ne se fait jamais à la hâte.

Assurez-vous par des récapitulatifs que tout accord a été bien compris et proposez une confirmation écrite. Un compte-rendu du résultat des négociations, aussi informel soit-il, est souhaitable. Si l'accord est oral, envoyez à l'autre partie une note écrite qui fait la liste des points acceptés, des désaccords, les interprétations et les clarifications telles que vous les percevez. Faites-le aussi vite que possible après la réunion.

### Préparation de la mise en œuvre

Un accord n'est réussi qu'une fois mis en pratique. Il est donc souvent utile d'inclure un programme de mise en œuvre intégré à l'accord de négociation. Un tel programme définira ce qui doit être fait, quand, et par qui.

Pour certains accords, une équipe mixte serait sans doute plus à même de mener la mise en œuvre. Ceux qui y sont sous l'influence de l'accord, ou qui doivent l'appliquer, ont besoin d'informations et d'explications adéquates, bien qu'ils n'aient pas été impliqués dans les négociations mêmes. Les modalités de cette communication d'information devraient se définir en fonction de qui a besoin de quoi, de comment et par qui cette information devra être donnée, par quelles méthodes et selon quel calendrier. (Voir la section '[la communication comme outil de gestion de projet](#)').

### Examen de votre expérience de la négociation

Après la clôture de la négociation, vous devez en tirer les enseignements. Qu'est-ce qui s'est mal passé ? Qu'est-ce qui s'est bien passé ? Qu'avez-vous appris au cours de cette expérience ? Ceci vous aidera à vous améliorer en vue de votre prochaine négociation.

### Caractéristiques d'un bon négociateur [\(Hodgson, 1994\)](#)

Pour être un négociateur talentueux et couronné de succès, vous devez être :

#### **PLEIN DE RESSOURCES, PATIENT et FERME**

- **Plein de ressources.** Les bons négociateurs doivent être capables de gérer beaucoup d'informations, constamment en évolution, et d'incertitude. Que les choses soient décidées et résolues de suite n'est pas normalement la façon de tirer le meilleur d'une situation. C'est pourquoi, il est utile de savoir survivre dans des situations pour

lesquelles vous ne savez pas trop ce qui va arriver. C'est là qu'une aptitude à penser et répondre rapidement devient importante.

- **Patient.** Les négociateurs doivent être patients, principalement parce qu'une approche mécanique tranchante n'a qu'un effet limité et de courte durée. Pousser ou forcer l'autre négociateur vers une solution peut le conduire à s'entêter ou à ne pas bouger. L'attirer vers une solution risque de prendre du temps, demande plus de tolérance et de persistance, mais offre plus de chances d'atteindre un résultat satisfaisant et durable.
- **Ferme.** Les négociateurs doivent être fermes car il peut être nécessaire de devoir tenir sa position face à des négociateurs agressifs ou mécaniques. Il est important d'être sûr des résultats souhaités et des concessions que l'on est prêt à faire afin d'atteindre l'objectif. Vous devez aussi connaître le point au-delà duquel vous êtes prêt à rompre - le point au-delà duquel vous cessez les négociations parce que vous n'êtes pas prêt à accepter les termes exigés.

## Gestion de conflit

La gestion de conflit couvre un large éventail de sujets, qui va des conflits interpersonnels aux conflits internes d'une organisation, en passant par les conflits qui concernent les domaines de la gestion. Les zones côtières dans le monde entier font face à des conflits de plus en plus nombreux entre divers groupes de parties prenantes. Des problèmes de droits de propriété se posent entre des communautés qui veulent poursuivre sous le régime de la propriété commune (par exemple les zones de pêches ou les plages communales) et les aménageurs du secteur privé qui veulent s'assurer des droits de propriété privés (par exemple pour le tourisme ou l'aquaculture), ou entre des communautés installées depuis longtemps et des nouveaux arrivants sur le contrôle des ressources côtières (zones de pêche ou de collecte des fruits de mer).

Ce chapitre ne peut couvrir tous les types possibles de gestion de conflit ; il traite de ce qu'est un conflit et donne les premiers outils sur la façon de les gérer. Certains de ces outils sont les mêmes que ceux des techniques de négociation présentées dans ce chapitre, puisque les négociations sont une des façons de résoudre des conflits.

Quand vous faites face à un conflit, la première question à laquelle vous devez répondre est :

### De quel type de conflit s'agit-il ?

On peut diviser les conflits en trois types principaux :

1. Conflits d'intérêts
2. Conflits de besoins
3. Conflits d'opinions

Il peut être parfois difficile de discerner le type de conflit auquel vous avez à faire. Cependant, il est important que vous essayiez d'accéder au cœur du problème car cela vous aidera à décider ce qu'il convient de faire au sujet de ce problème.

## Styles de gestion de conflit

Obtenir un succès en gestion de conflit nécessite des choix éclairés. La liste ci-dessous peut vous aider à décider le style de gestion de conflit à choisir pour une situation donnée. La liste indique aussi qu'il ne faut pas toujours se cantonner à un même style. Si vous gérez souvent dans un style coopératif en face à face, vous gaspillerez beaucoup de temps et d'énergie s'il s'agit de traiter de petits problèmes qui ne nécessitent pas ce style d'approche. Si vous utilisez toujours des approches de non-confrontation et non-coopération, vous n'obtiendrez jamais ce que vous et les bénéficiaires du projet veulent, et dont ils ont besoin.

- **Collaboration** : un style de face à face coopératif.  
Adapté quand les deux parties veulent trouver une solution et quand il faut qu'elles soutiennent la solution. C'est un style proche de la situation gagne-gagne en négociation.
- **Contestation** : un style de face à face non-coopératif.  
Adapté quand des actions décisives rapides sont nécessaires (par exemple, cas urgents).
- **Acceptation** : un style coopératif, sans face à face.  
Adapté quand on s'aperçoit qu'on s'est trompé, ou que le problème a moins importance pour vous, ou dans le cas où vous voulez augmenter votre crédit aux yeux des autres parties et / ou des négociateurs.
- **Evitement** : un style de non-coopération, sans face à face.  
Adapté dans le cas d'un problème sans importance : vous avez peu de pouvoir et vous ne voyez aucune possibilité de changer les choses (par exemple, les problèmes de niveau national, ou liés aux grandes organisations).
- **Compromis** : un style à mi-chemin de tous les autres et qui intègre des éléments de tous les autres.  
Adapté dans le cas de problèmes d'importance modérée.

Types de traitement de conflit (Hodgson, 1994)		
	Face à face	
Contestation Concurrer (gagne-perd)		Collaboration Resoudre le problème (gagne-gagne)
Non-coopératif	Compromis	Coopératif
Evitement Se retirer (pas d'engagement)		Acceptation Céder (perd-gagne)
	Absence de face à face	

## Gérer un conflit – étape par étape

La première étape en gestion de conflit est d'analyser le type de conflit. Comme indiqué plus haut, c'est une information importante pour vous aider à maîtriser le conflit.

Pour analyser et gérer le conflit, vous pouvez utiliser la liste de contrôle suivante :

### 1. Etablissez les faits

Quel(s) est (sont) le(s) vrai(s) problème(s) ? Que se passe-t-il réellement ? Quelles sont les personnes réellement impliquées ? A-t-on besoin d'information ou d'analyse supplémentaires pour clarifier les problèmes ? Est-ce que les parties ont la capacité de comprendre des documents techniques importants ?

Ces questions vous aideront à éviter de parler des symptômes et au contraire à vous concentrer sur le cœur du conflit – le(s) vrai(s) problème(s). Vous pouvez tenter d'analyser le conflit tout seul ou avec les membres de votre équipe. Si vous discutez de manière ouverte avec l'autre partie impliquée dans le conflit, vous pouvez aussi essayer d'inciter les parties à décrire leur vision de ce qui est au cœur du problème et d'organiser une visite de site afin d'établir les faits sur place.

### 2. Identifiez les besoins des deux parties

Que veulent réellement les personnes impliquées ?

S'il vous est possible de définir un but commun pour les personnes impliquées, cela facilitera le travail de recherche de solutions sur lesquelles les deux parties s'accorderont. Même si cela n'est pas possible, il reste important que les buts des deux parties soient définis pour une compréhension réciproque.

### 3. Évaluez la situation

Le conflit est-il d'une taille gérable ou doit-il être découpé en plusieurs petits problèmes ? Si vous vous impliquez, avez-vous une chance raisonnable de mettre fin au conflit ?

Vous devez éviter de vous engager dans une gestion de conflit si vous percevez à l'avance que vous n'obtiendrez pas de succès.

### 4. Décidez d'un processus

Quel processus vous et l'autre partie choisirez pour résoudre le conflit ? Les problèmes doivent-ils être discutés dans un ordre précis ? Quel est le programme ? Il y a-t-il une date butoir ? Quelles sont les règles de négociation ? Qui convoque et préside les réunions ? Est-ce qu'un accord final sera signé ?

Vous devrez décider du type de processus de négociation – formel (avec un médiateur) ou informel, par réunion publique, par évitement, par discussion (à l'aide d'un facilitateur), etc.

### 5. Recherchez des solutions

Est-ce que les parties veulent négocier sur les problèmes ? Est-ce que le médiateur doit inventer des propositions spécifiques de compromis ? Est-ce que les parties doivent développer leurs propres propositions ou travailler ensemble sur un accord commun et négocier ensuite section par section ?

Cette étape doit se faire avec les deux parties en présence. Comme dans le cas de la négociation, l'écoute de l'autre partie est le point important de cette phase. Il est important que les parties comprennent leurs buts et leurs besoins réciproques afin de pouvoir trouver une solution qui satisfasse tout le monde. Dans la plupart des cas de gestion de conflit, c'est à ce stade que la négociation entre en scène. Cependant, ceci peut se faire par des négociations formelles ou informelles suivant la situation et les personnes impliquées. Lorsque l'on discute des solutions, il est primordial que les besoins des parties et les solutions soient décrits de manière très concrète.

## 6. Accordez-vous et mettez en œuvre des actions

Comment s'assurer que les parties respectent l'accord ? Est-ce que les parties et le négociateur doivent encore se rencontrer automatiquement après une certaine durée de mise en œuvre ? Est-ce que l'accord doit être mis à jour plus tard si les conditions changent ?

Quand vous parvenez à un accord, il est important que les deux parties aient la même vision des résultats. Une manière de le vérifier est de se mettre d'accord sur des actions à suivre, sur qui va les réaliser et d'être très concret et spécifique. Il peut aussi être essentiel pour les parties de vendre l'accord à leurs parties prenantes.

## Négocier autour d'un conflit

Si vous négociez avec une partie avec laquelle vous avez été ou vous êtes présentement en conflit, vous pouvez suivre les six étapes positives suivantes pour faciliter l'accès à une solution acceptable.

1. Adoptez une approche de résolution de problème (situation gagne-gagne).
2. Ecoutez l'autre partie.
3. Posez des questions pour : (i) connaître les arguments de l'autre partie, (ii) clarifier les problèmes, et (iii) vérifier la compréhension.
4. Restez ouvert.
5. Rapprochez vous des uns et des autres. Le mouvement est le seul moyen de progresser.
6. Faites la distinction entre le problème et les personnes.

## Etre médiateur en gestion de conflit

S'il vous est demandé d'être un médiateur dans un conflit, ou si vous le choisissez vous-même parce que vous êtes le directeur du projet, votre travail (en tant que partie neutre) sera d'aider les parties à résoudre leur conflit, et pas d'essayer de le résoudre pour elles. Vous pouvez avoir à rétablir des moyens de communiquer entre les parties, si la communication n'existe plus entre elles. Il est primordial que vous les aidiez à discuter

du problème de manière positive. Les accusations doivent être évitées. Faites-les toujours parler de leurs besoins, au lieu de ce que l'autre partie fait mal.

Les tâches spécifiques du médiateur incluent souvent : (i) établir l'agenda des réunions, (ii) présider les réunions, (iii) rédiger les minutes, (iv) préparer les premières versions des accords, (v) rencontrer les parties individuellement.

Il est de votre responsabilité que les parties s'écoutent. Il peut parfois être bon de leur demander de résumer ce que l'autre partie a dit. Laissez du temps pour les silences pendant les discussions. Ceci aidera les parties à s'écouter. Très souvent, on n'écoute pas parce qu'on est occupé à préparer ce que l'on va dire quand l'autre partie aura terminé.

Un aspect important du rôle de médiateur est de laisser les parties trouver leurs propres solutions sans leur dire quoi faire. Si elles trouvent leurs propres solutions plutôt que vous ne les imposiez, il est plus probable qu'elles s'accordent, et qu'elles pensent que la solution est juste.

## Référence

- Cane, S.** 1994. *Ready Made Activities for Negotiation Skills*. Pitman, London.
- Hiltrop, J.M. and S. Udall.** 1995. *The Essence of Negotiation*. Prentice Hall, London.
- Hodgson, J.** 1994. *Thinking on Your Feet in Negotiations*. Pitman, London.
- Sorensen, J.C. and S.T. McCreary.** 1990. *Institutional Arrangements for Managing Coastal Resources and Environments*. National Park Service. Washington D.C.
- Tjosvold, D.** 1993. *Learning to Manage Conflict*. Lexington Books. New York.