

La « négociation raisonnée de Harvard » : une opportunité à saisir pour les avocats

Déjà utilisée dans plus de 80 pays, la « négociation raisonnée de Harvard » arrive en France. L'objet de cette nouvelle méthode de négociation dite « gagnant-gagnant » ou « stratégie des gains mutuels » : l'obtention d'un accord jugé équitable par tous au terme d'un processus d'écoute mené dans le respect mutuel des parties. Une méthode qui connaît actuellement un énorme succès auprès des dirigeants d'entreprise, de leurs directeurs juridiques et des DRH, à laquelle les avocats, négociateurs au quotidien, ne peuvent rester insensibles.



Florence Gladel, avocat au Barreau de Paris, responsable pédagogique de l'Executive certificate « Droit et Négociation » à l'Ecole Centrale Formation Paris

En quoi consiste la « négociation raisonnée de Harvard » ?

Il s'agit d'une méthode qui a été initiée par deux avocats américains professeurs à Harvard, Roger Fisher et William Ury, fondateurs du *Harvard Negotiation Project*. Appliquée pour la première fois à l'occasion de la négociation des premiers accords de Camp David en 1978, la « négociation raisonnée de Harvard » invite, au contraire de la négociation classique telle que nous la connaissons, à un nouvel état d'esprit en recherchant avant tout la satisfaction de l'ensemble des parties, en supprimant tout ce qui est de l'ordre du subjectif, en séparant la personne du différend lui-même pour en retirer des éléments objectifs, en créant des options et en envisageant une solution de rechange en cas d'absence d'accord. C'est une méthode de raisonnement consistant à défendre son point de vue en construisant une relation durable.

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 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) se retrouve sacrifié au profit d'un bénéfice à court terme (l'obtention des revendications).

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

Comme on l'a vu, 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 ail-

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... ?

Oui, en effet. 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. Lorsqu'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 revient pas.

« C'est une méthode de raisonnement consistant à défendre son point de vue en construisant une relation durable. »

Quel exemple de l'avantage de la négociation partagée peut-on donner ?

Un exemple emprunté à Roger Fisher, William Ury et Bruce Patton (*Comment réussir une négociation : Seuil*, p. 114), qui me paraît illustrer parfaitement les avantages de cette méthode. Le différend met en scène le directeur d'une raffinerie de pétrole implanté 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

leurs, 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...

Pour aller plus loin

R. Fisher, W. Ury et B. Patton, *Comment réussir une négociation : Seuil*, 2006, 257 p.

Le site de l'Ecole Centrale : http://www.cf.ecp.fr/index.php?gcms_page=formation-negotiation-raisonnee-de-harvard&mode=show&stage=executive-certificate-droit-et-negotiation

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 tout simplement de quitter la ville...

? Où peuvent se situer, 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 tout intérêt à encourager un développement industriel de la municipalité et, 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 »...

? En quoi consiste l'enseignement de cette méthode ?

- 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'il peut gagner sans négocier, lui démontrer le contraire



Harvard University

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 ga-

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.

la probabilité de succès d'une demande, comment négocier quand on est contraint de traiter, élaborer sa stratégie pour obtenir plus, élargir dans la vie le champ négociable.

? 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 des affaires ainsi qu'en droit social. 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 incontournable 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. ■

« La "négociation raisonnée" prend toute sa dimension en droit des affaires ainsi qu'en droit social. »

gnants ? 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

Et 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, attitudes face à la ruse, la manipulation, la disqualification, se fabriquer du pouvoir en négociation... Comment gérer son stress, exprimer ses sentiments sans agresser, comment gérer la tension lorsque les *a priori* réciproques sont importants, comment augmenter