

Les instruments de l'amiable : philosophie et techniques de la négociation



Hirbod Dehghani-Azar
Avocat au Barreau de Paris
AMCO, Membre du CNB, pdt de
la commission ad hoc MARD
Sciences Po Executive Education
& ex Directeur de l'IFOMENE



Stephen Bensimon
Professeur de négociation
Sciences Po Executive Education
& Directeur de l'IFOMENE

Commission MARD Du Barreau de Paris

28 mars 2023

Par nature mandataire, l'avocat représente les intérêts de son client et porte sa parole, ses droits, ses intérêts, quelle que soit sa mission. Techniciens du droit, ce module vous propose de repenser les fondamentaux de vos négociations : stratégie, tactiques et outils efficaces, selon une approche "3C" Confrontation, Communication, Coopération et trois étapes: Stratégie, Tactique, Techniques.

NEGOCIATION

Négociation Lexique...

La négociation ? ... L'art de l'Autre

...le client ...le confrère ...son client ... et quelques autres

« le droit, c'est l'accord des libertés ! » Kant

Pour commencer, repenser quelques termes clés...

- Neg-ociation !
- Conflit!
- Commun-ication
- Dia-logue
- Non Oui

Deux types de négociation opposées:

- La négociation ponctuelle Un résultat
- La négociation durable Une relation

TROIS APPROCHES & TROIS ETAPES

La négociation ? ... une autre façon de parler, de penser et d'agir

Christian Thuderoz : « Pour qu'il y ait négociation, il faut d'abord qu'il y ait opposition »

Libre arbitre humaniste + rationalité raisonnable + altérité solidaire...

- Confrontation
- Communication
- Coopération
-de la défiance à la confiance, vers un accord viable, vivable, fiable

En trois étapes...

- Stratégie
- Tactique(s)
- Techniques

....de la défiance à la confiance, vers un accord viable, vivable, fiable

Thèse: GAGNER VAUT MIEUX QUE VAINCRE

Procès = Négociation = Transaction = Procédure participative = Processus collaboratif = conciliation = médiation =

= gagner le plus possible le mieux possible & perdre le moins possible le mieux possible...par tous moyens légaux.

Le client ne peut faire confiance à un avocat pour négocier que si cet avocat sait et aime mener un procès.

Le client ne peut faire confiance à un avocat pour aller au procès que si cet avocat sait et aime négocier

La négociation ?

La guerre continuée par d'autres moyens

Une kalachnikov peinte en rose

Non une faiblesse mais le recours à d'autres forces et atouts



« Lorsqu'il n'y a le choix qu'entre violence et lâcheté, je conseillerai violence »



Gandhi, Avocat, 1924



« J'ai pour principe de ne pas faire de cadeau avec le bien d'autrui »

René Floriot

Avocat Sur les bancs de la défense

Acteurs

Acteurs internes (ceux réellement présents à la négociation) et externes (ceux qui ne sont pas présents mais jouent un rôle en marge)

Rapport de force

Ce que j'attends de la négociation (dépend des rapports de force)

Objectifs

La présente démarche permet d'objectiver sa propre situation par l'analyse des forces de l'autre (ne jamais surestimer son propre rapport de force)

PRU DENCE

« Oui, gouverner c'est prévoir. Et prévoir, c'est prévoir le pire »



Pierre Mendès France

Négociation
BATNA – MESORE
WATNA – PESORE



« Cher client,
Cher moi-même,
si nous ne parvenons pas à un accord mutuellement acceptable,
qu'arrivera-t-il?
que feront-ils? au mieux? au pire?
et nous que ferons-nous ? Avons-nous un plan B ? ... (et...que sera tenté de faire mon client ?)»

L'intérêt essentiel d'une Mesore (et d'une Pesore) pour l'avocat ?

- Quelles limites assigner aux concessions et compromis et contreparties et novations acceptables?
- Etre libéré pour mettre toute son énergie et finesse au service de la recherche d'accord !
- Bâtir des scenarii Multiplier les hypothèses... et si ? ...et si? ... et si?

* **Best (Worst) Alternative To Negotiation Agreement** **Meilleure(Pire) Solution de Rechange**

2 acteurs
1 binôme

Négociation
Relation client

Au fait, le négociateur n°1 c'est le

Avant avant **client !**

- Connaissance mutuelle (valeurs, attentes, besoins)
- Réputation de combativité en contentieux

Avant

- Changer de logiciel et le valider
- Convention d'honoraires
- Analyse des besoins adverses
- Stratégie et accord de méthode

Pendant

- Good cop bad cop
- Mandat et couverture

Après

- Communication sur l'accord et pas de fétichisation
- Resserrement du lien avec le client



Neuf pièges à éviter :

- Une information imparfaite
- Une stratégie hésitante
- Un rapport de force surestimé
- Un interlocuteur mal identifié
- Un négociateur incontrôlé
- Une écoute insuffisante
- Une excessive agressivité
- Un manque de préparation et de méthode
- Une méconnaissance des cultures

La négociation responsable

Négociation

- L'avocat négociateur



« Je jure comme avocat, d'exercer mes fonctions avec dignité, conscience, indépendance, probité et humanité »

Avocat = (déontologie + mandat + expertise)

+

Négociation = (stratégie + tactique + techniques)

=

potentiel « super » négociateur

...selon la conscience qu'a le client de cette valeur ajoutée !

Négociation

Les trois étapes

Acteurs



Structure (*)

(*) Cadre, contexte et objet de la négociation

Initiation à la négociation pour l'avocat accompagnant

objectifs

Le choix de la stratégie conduit à la tactique

Stratégie

moyens

Un négociateur doit disposer de plusieurs tactiques

Tactique

Outils

Maniement et règles de l'art

Technique

Résultats

LA STRATEGIE

C'est la science des objectifs

Le choix de la stratégie, amène à la tactique

De la consultation à l'action!



**Sun Tzu – L'ART DE LA
GUERRE
Vème siècle avant JC**

LA DETERMINATION DES OBJECTIFS

S.M.A.R.T (Peter Ferdinand Drucker)

Spécifique et simple : personnalisée et simple. La simplicité est synonyme d'efficacité.

Mesurable : Il n'est pas pensable de choisir un objectif sans qu'il soit possible d'évaluer le résultat des efforts accomplis.

Ambitieux et accepté: l'objectif doit être porté en commun et ambitieux mais il doit être ...

Réaliste : l'objectif ne doit pas être inaccessible.

Temporel : l'opportunité de l'objectif doit être limité dans le temps

LA DETERMINATION DES OBJECTIFS S.M.A.R.T (Peter Ferdinand Drucker)

“Lorsque toutes les forces de l’âme sont tendues vers le même objectif le succès est alors garanti.” – Sigmund Freud

Il faut avoir un ensemble d’objectifs :

- Un objectif maximum
- Un objectif minimum
- Un objectif cible



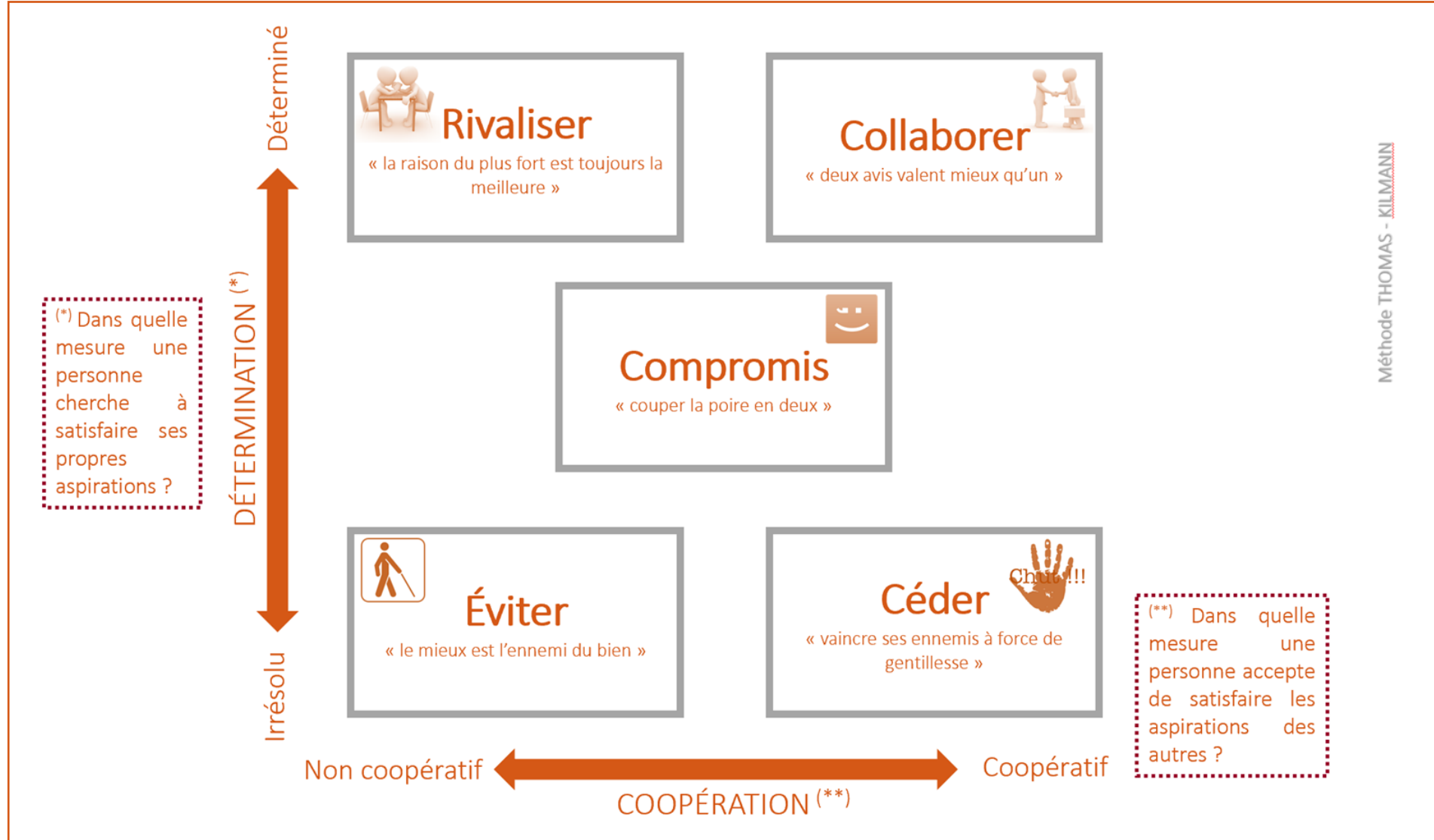
LA TACTIQUE

C'est la science des moyens

Un négociateur doit disposer de plusieurs tactiques



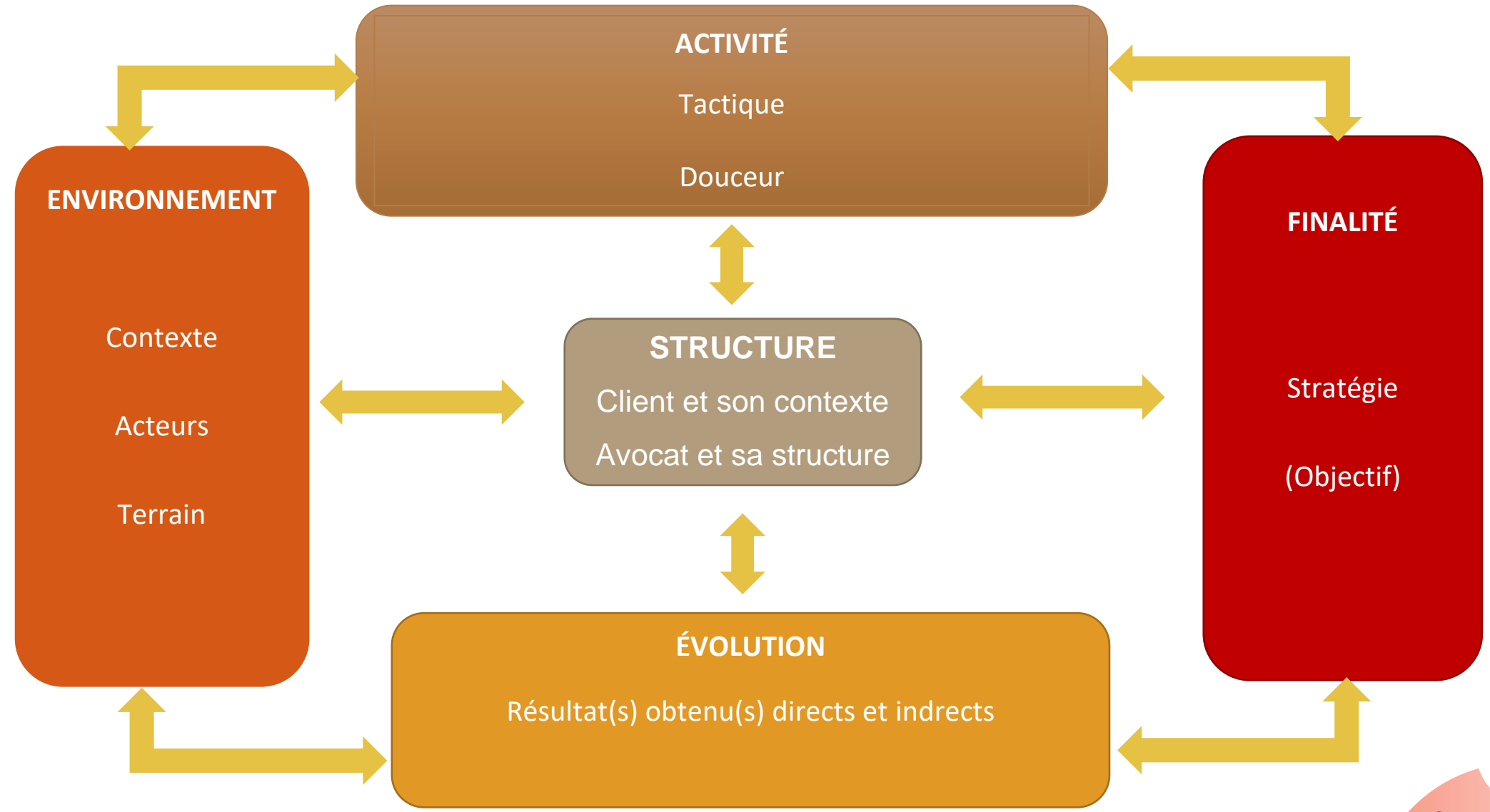
Tactique



Initiation à la négociation pour l'avocat accompagnant

Tactique

Initiation à la négociation
pour l'avocat accompagnant



LA TECHNIQUE

C'est le processus et les outils



Technique

Négociation

Négociation raisonnée



1

Séparer les personnes
du **problème**

Personnes

2

Se focaliser sur les
intérêts et non sur les
positions

Intérêts



3

Dégager des **critères**
objectifs (indépendants
de la volonté des
parties)

Critères



4

Réfléchir sur les
possibilités
(alternatives) avant de
décider

Options

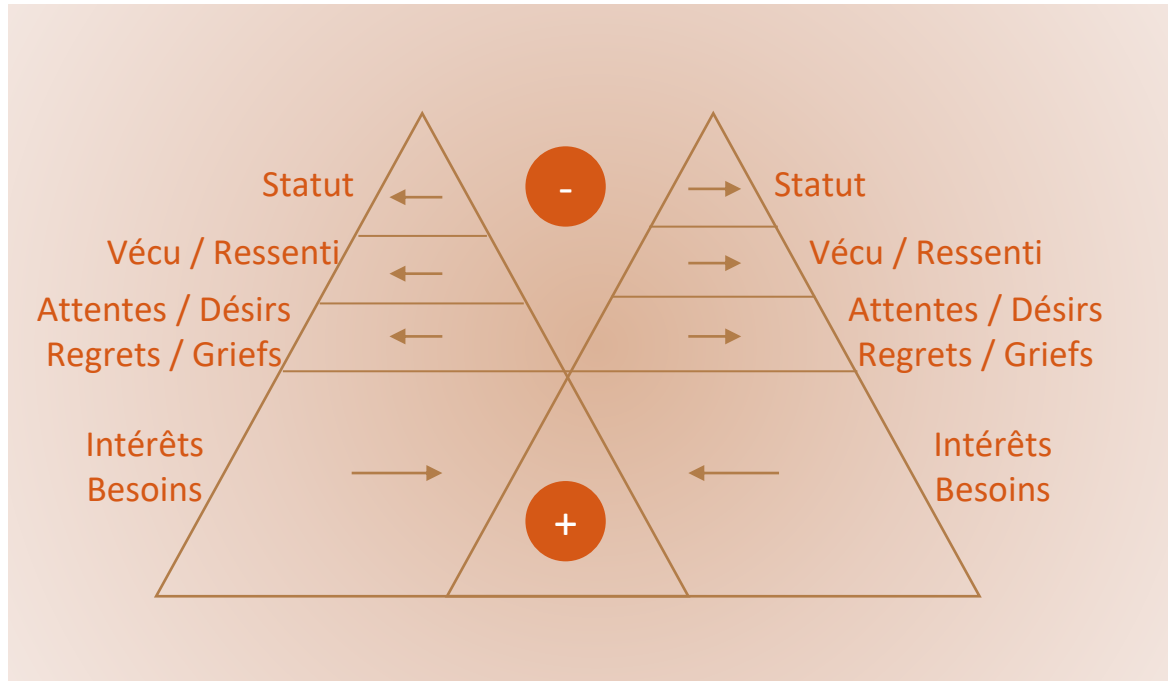


Technique

S'il faut une négociation « raisonnée », c'est bien parce que les négociateurs ne sont ni raisonnables ni rationnels, même et surtout s'ils croient l'être.

Seuls les conseils ont assez de recul pour que la négociation soit efficace.

Initiation à la négociation
pour l'avocat accompagnant



« Un jeu à plus de deux joueurs rationnels est imprévisible.
Or... »



Edgard Morin



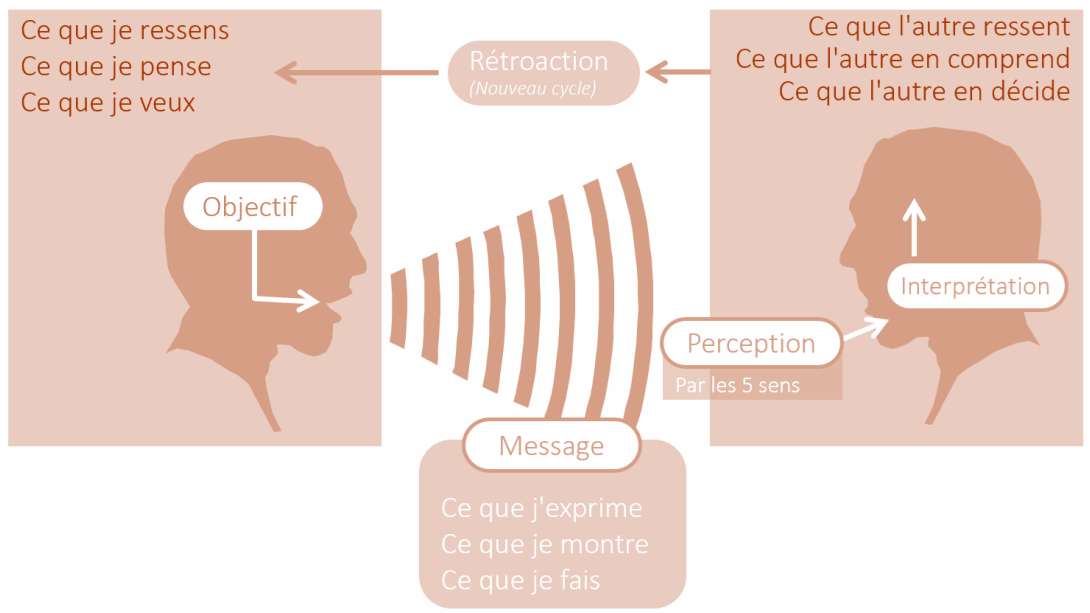
Base de toute négociation de conflit:

1. Nous sommes en guerre, et le pire c'est que...
2. J'ai besoin de mon ennemi pour avoir (la) ma paix !

Technique

Négociation

Écoute – Questionnement - Reformulation



Question	Objet	Exemples
Ouverte	Oblige la personne à se découvrir, à parler, à « penser » (en même temps, lui laisse toute liberté de réponse)	Pourquoi ? Comment ? Qu'est-ce que ?
Fermée	Permet de cerner précisément les faits, les opinions (à utiliser plutôt à la fin d'un sujet) : question binaire (oui ou non), semi-fermée (choix des réponses limité) ou alternatives (orientation de la réponse)	Êtes-vous... ? Qui a... ? De combien de... ?
Miroir	Renvoie sur la personne d'un énoncé (reformulation)	Personne : ...cela est essentiel pour moi ? Médiateur : essentiel ?
Relais	Approfondit un énoncé	En quoi... ? Par exemple... ? C'est-à-dire... ? En quel sens... ?
Suggestive ou interro-négatives	Posée de façon affirmative, induisant la réponse (préjugé de la réponse)	Vous ne pourrez pas vous déplacer ? Vous avez une ancienneté de 3 ans dans l'entreprise, n'est-ce pas ?
Contre-question	Répondre à une question par une question	En quoi est-ce important pour vous de... ?

Typologies de reformulation			
Reformulation	Niveau	Expression	Communication
Perroquet	Information	Verbal	Qu'est-ce que la personne dit ?
Refllet	Émotion	Non-verbal	Comment la personne le dit ?
Clarification	Intention	Clarification	Qu'est-ce que la personne veut dire ?

Technique

Négociation Biais cognitifs

Phase d'amorce

Biais : effet Pygmalion

Risque : compétition inutile

- 1^{er} temps** L'image que je me fais de l'autre va influencer mon comportement et guider mes actions à son égard
- 2^e temps** Mon comportement influence la réaction de l'autre à mon égard
- 3^e temps** Cycle de renforcement : les comportements de l'autre viennent confirmer l'image que je m'en faisais (aspect pervers car je ne réalise pas que je suis peut-être à l'origine de cette dynamique)

Phase de marchandage

Biais : phénomène d'ancrage

Risque : réduction des options

Effet de primauté & effet de l'argumentation

1^{ère} offre + justification

Critères + ou - objectifs

Discussion par autre partie

OU

Tentative d'ajustement par contre-proposition

Renforcement du point d'ancrage

Paradoxe : + on essaie de discréditer l'offre + on renforce le point d'ancrage

Phase d'entente

Biais : perception d'équité

Risque : sentiment d'injustice

Critère de distribution

L'équité est avant tout une question de perception et de relation

3 grands principes que les parties peuvent employer pour évaluer si une entente est juste par rapport au principe d'équité retenu (idem pour répartir les coûts et pertes) :

1. Répartition au mérite : en fonction de l'effort fourni en vue du résultat final
2. Répartition égalitaire : part comparable ou égale des ressources
3. Répartition en vertu des besoins de chacun

Phase d'amorce

Biais : illusion de transparence

Risque : information incomplète

Surestimation de la capacité des autres de déchiffrer leurs intentions avec exactitude



Tendance à croire que l'on dévoile davantage nos émotions que nous le faisons réellement



Tendance des gens à surestimer la facilité avec laquelle les autres peuvent discerner leurs pensées et leurs émotions

Phase de marchandage

Biais : escalade des engagements

Risque : entêtement nuisible

Tendance des négociateurs à maintenir fermement leur ligne de conduite initiale AU-DELÀ de ce que leur dictent leurs intérêts personnels, une analyse rationnelle de la situation ou tout simplement la probabilité de réussite



Elle s'explique par le fait que les investissements antérieurs justifient à eux seuls la poursuite des promesses, voire l'ajout de nouveaux engagements

Phase d'entente

Biais : préoccupation de l'image de soi

Risque : impasse des négociations

Distinction :

- Image de soi : façon dont un individu se représente dans son rapport à l'autre et à la société
- Image sociale : image que l'individu souhaite que les autres aient de lui (associée à la capacité de survie, qui relève de son appartenance à son statut dans un groupe)

On parle de perte d'image sociale lorsqu'une personne ressent que ses revendications et ses besoins sur le plan de l'identité sont ignorés ou compromis par autrui : elle cherche alors à protéger et à restaurer cette image coûte que coûte

Technique

Négociation
Manipulation

Vous avez dit manipulation ?

OUI !

?

Mais rien jamais qui puisse altérer l'adhésion réfléchie, éclairée et volontaire à l'accord négocié

Et un zeste de bibliographie...



Art et techniques de la négociation dans la profession d'avocat, V Asselineau, S Bensimon, M Bourry d'Antin, S Le Damany, coll Professionnelle LexisNexis

Saint Germain ou la négociation, F Walder NRF Gallimard + Film

La négociation Conduite, théorie, applications, Ch Dupont, Dalloz

Co-opetition, A Brandenburger, B Nalebuff (Harvard + Yale) ed Currency Doubleday

Gérer les conflits « autrement » Méthode de négociation, W Ury, J Brett, S Goldberg, A2C Medias

Profession négociateur, P Audebert-Lasrochas, ed d'organisation,

Le pouvoir de négocier: s'affronter sans violence, F Délivré, InterEditions

Essentials Negotiation, ed Harvard Business Essentials

Tout ce que vous n'apprendrez jamais à Harvard, M McCormack, ed Rivages/Les Echos

Les grands classiques de Harvard (W Ury, R Fisher): **Getting past no** (Comment négocier avec les gens difficiles) , **Getting to yes** (Comment réussir une négociation) et une dizaine d'autres...

Circulez, y a rien à négocier! M Ghazal, Y Halifa, ed Seuil

.... Et **l'art de la prudence** de Baltasar Gracian !!!!!