

Médiation et négociation intégrative : différence et points communs



1

Intervenant



Samuel Perriard

- Négociateur professionnel
- Coach IDC pour équipes et dirigeants
- Médiateur FSM et ASMF
- Consultant RPS
- Consultant en transformation organisationnelle (Démarche appréciative, Intelligence collective, Leadership collaboratif)
- www.ipromed.ch
- www.concertation.ch
- www.reseau-de-confiance.ch

2

Négociation (intégrative) et médiation : différences et points communs



Conseils pour être un bon médiateur



- Être un bon médiateur demande des compétences spécifiques et une approche professionnelle pour aider à résoudre les conflits de manière constructive. Voici quelques conseils pour devenir un bon médiateur :
1. **Formation en médiation** : Suivez une formation en médiation pour acquérir les compétences et les connaissances nécessaires. De nombreuses institutions offrent des programmes de formation en médiation.
 2. **Neutralité et impartialité** : Un médiateur doit rester neutre et impartial. Ne prenez pas parti pour l'une des parties en conflit et assurez-vous que chacune se sente entendue et comprise.
 3. **Écoute active** : La capacité d'écouter activement est essentielle. Laissez les parties s'exprimer sans interruption, posez des questions pour clarifier et montrez que vous comprenez leurs préoccupations.
 4. **Communication efficace** : Communiquez clairement et de manière non directive. Utilisez un langage neutre et évitez les jugements ou les commentaires personnels.
 5. **Empathie** : Montrez de l'empathie envers les émotions et les besoins des parties impliquées. Cela peut aider à établir un rapport de confiance.
 6. **Gestion du temps** : Respectez les horaires et les délais pour maintenir une médiation efficace. Évitez que la médiation ne s'éternise sans résolution.
 7. **Résolution créative des problèmes** : Aidez les parties à identifier des solutions créatives et mutuellement acceptables. Encouragez-les à penser en dehors des sentiers battus.
 8. **Confidentialité** : Assurez-vous de maintenir la confidentialité des informations partagées pendant la médiation, sauf en cas de menace pour la sécurité.
 9. **Documentez la médiation** : Tenez un enregistrement précis des discussions et des accords éventuels. Fournissez des copies des accords écrits aux parties concernées.
 10. **Maintenez votre calme** : Restez calme et professionnel, même en cas de tensions ou de conflits émotionnels. Votre comportement peut influencer la médiation.
 11. **Formation continue** : La médiation est un domaine en constante évolution. Restez à jour avec les nouvelles méthodes et les meilleures pratiques en participant à des formations continues.
 12. **Éthique** : Respectez un code d'éthique professionnel strict pour garantir l'intégrité et la qualité de votre travail en tant que médiateur.
 13. **Auto-réflexion** : Évaluez régulièrement votre propre performance en tant que médiateur et soyez ouvert aux commentaires et à l'amélioration.
 14. **Développez votre réseau** : Établissez des contacts avec d'autres médiateurs et professionnels du domaine pour échanger des idées et des expériences.
- En tant que médiateur, votre rôle est de faciliter la communication et la résolution des conflits de manière équitable. En suivant ces conseils et en continuant à développer vos compétences, vous pouvez devenir un médiateur efficace et respecté

3



Conseils pour être un bon négociateur



- Être un bon négociateur demande des compétences et des stratégies spécifiques pour parvenir à des accords mutuellement avantageux. Voici quelques conseils pour devenir un bon négociateur :
1. **Préparation minutieuse** : Avant d'entrer dans une négociation, renseignez-vous sur le sujet, les parties impliquées et les objectifs. Plus vous en savez, plus vous serez préparé.
 2. **Écoute active** : Soyez un auditeur attentif. Écoutez non seulement les mots, mais aussi les émotions et les besoins sous-jacents des autres parties.
 3. **Établissez des objectifs clairs** : Définissez des objectifs précis et réalistes pour la négociation. Sachez ce que vous voulez accomplir.
 4. **Créez un climat de confiance** : La confiance est cruciale en négociation. Soyez honnête, transparent et respectez vos engagements.
 5. **Gardez votre calme** : Évitez de laisser les émotions prendre le dessus. Restez calme et professionnel, même face à des situations tendues.
 6. **Développez des alternatives** : Ayez des plans B en cas d'échec de la négociation. Connaître vos alternatives renforce votre position.
 7. ****Soyez flexible**

4

Pour vous, quels sont les points communs
entre la négociation et la médiation ?



Points communs Négociation- médiation :

5

Pour vous, quels sont les différences
entre la négociation et la médiation ?



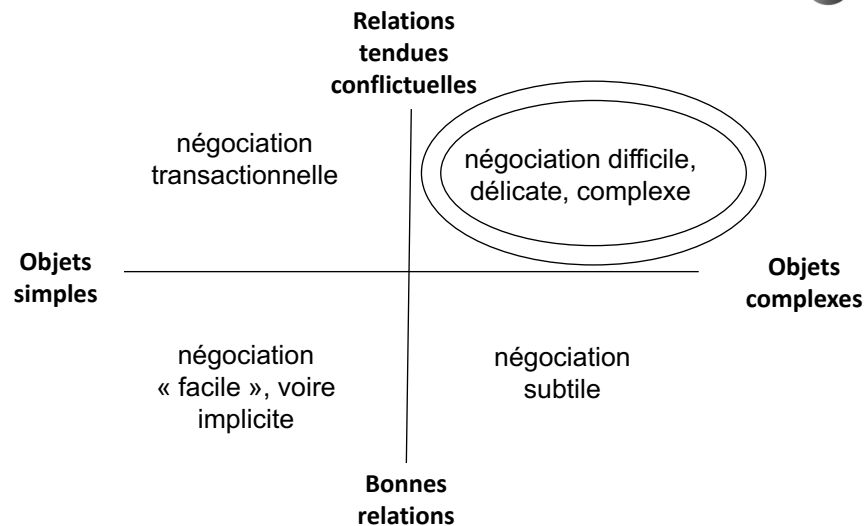
Négociation

Médiation

Négociation	Médiation

6

1er point commun : des cas d'une complexité croissante



7

7

2^{ème} point commun : un monde VICRA



- Multiplication des parties prenantes
- Judiciarisation des conflits
- Confusion dialogue et débat/discussion
- Prolifération des enjeux dissimulés
- Positions irrationnelles
- Méthodes déloyales
- Recours aux pressions
- Restriction des délais
- Distorsion des processus de décision
- Profils opposants, difficiles, voire critiques



8

8

3^{ème} point commun : des stratégies autres que les « rapports de force »



compétition

coopétition

coopération



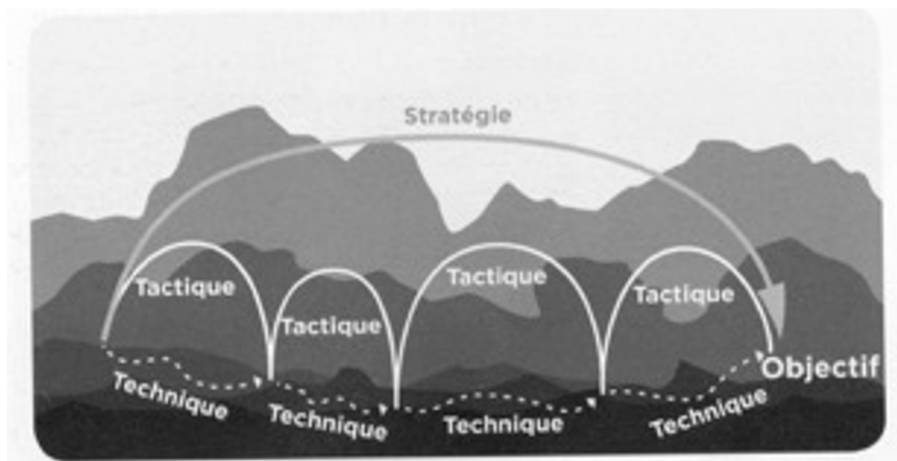
↓
négociation distributive/médiation
« équilibre des positions »

négociation intégrative/médiation
facilitatrice ou transformative

9

9

4^{ème} point commun : une articulation consciente et en cascade de la stratégie, des tactiques et techniques



10

10

5^{ème} point commun : Besoins et intérêts vs «position»



- Un besoin recouvre l'ensemble de tout ce qui apparaît « être nécessaire » à un être, que cette nécessité soit consciente ou non. (wikipédia). *Ce besoin pousse l'humain à agir pour être satisfait* (K.Lorenz)
- Un intérêt est ce qui importe, ce qui convient, est avantageux.
- Un besoin est plutôt vital, indispensable, alors qu'un intérêt est important et dialogable.
- Les intérêts se retrouvent dans 5 «préoccupations humaines» (selon Fischer et Shapiro)
 - **Appréciation**, reconnaissance
 - **Affiliation**, appartenance à une communauté
 - **Autonomie**, maîtrise de sa destinée...
 - **Statut social**, identité
 - **Rôle**, activités d'engagement



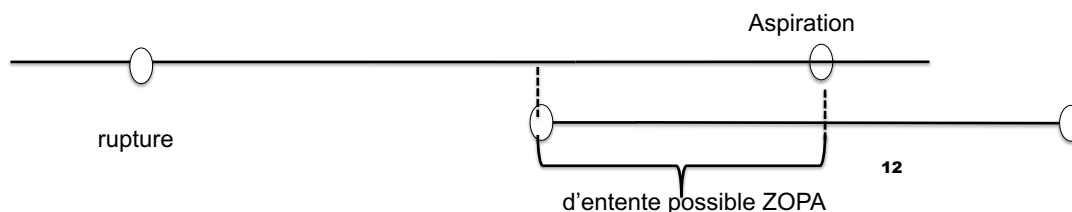
11

11

6^{ème} point commun : focus sur 3 zones



- De rupture (MESORE) : attentes minimum, sinon dialogue stoppé
- D'Aspiration : attentes surévaluées, idéalistes, pas toujours objectivable / justifiable
- ZOPA : ou « zone d'entente possible » entre les parties



12

7^{ème} point commun : des techniques de communication



- Recentrage A et B
- Recadrage A et B
- Métacommunication
- Questionnement ouvert et attentionné
- Écouter, vraiment écouter
- Reformuler de manières diverses et appropriées
- Synthétiser pour progresser

13

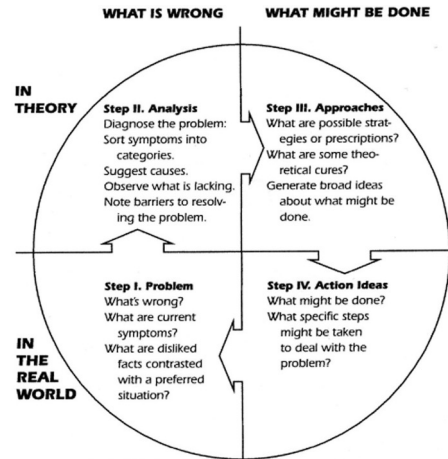
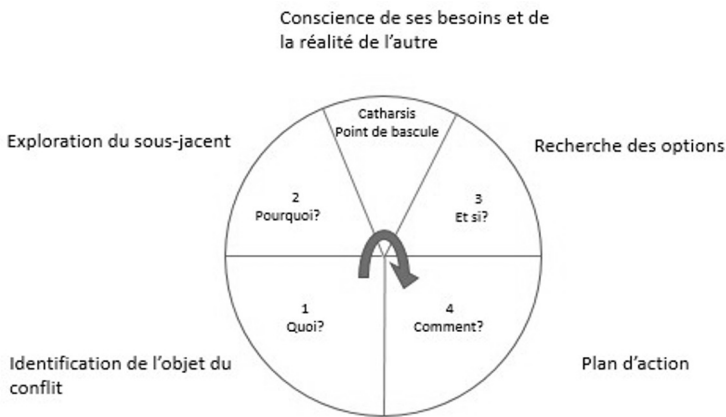
8^{ème} point commun : résoudre un problème, tout en renforçant/rétablissant une relation



14

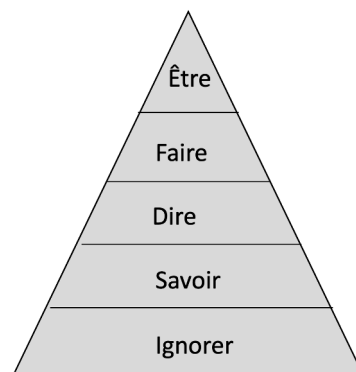
Négociation (intégrative) et médiation :
différences et points communs

9^{ème} point commun : processus similaire



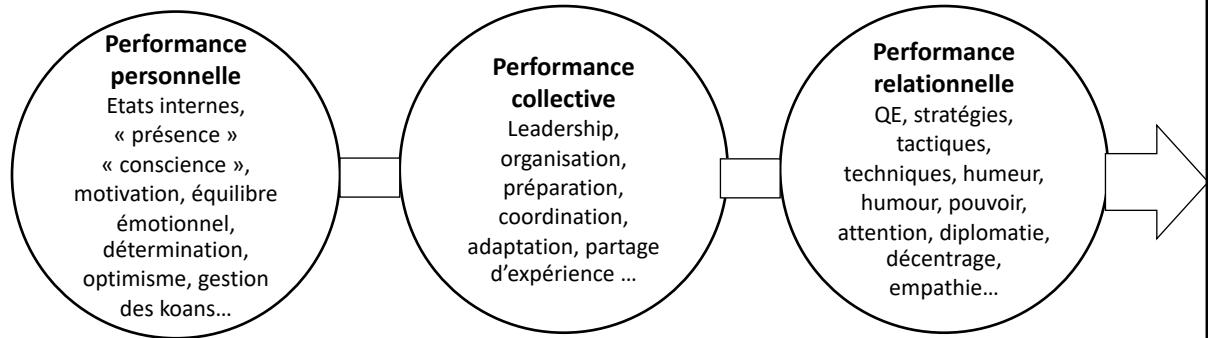
15

10^{ème} point commun :
« être » négociateur/médiateur plus que
« faire » de la négociation/médiation



16

Être : 3 axes à développer sans relâche



17

17

Les différences



Négociation	Médiation
Confiance postulée	Confiance à insuffler par le médiateur
Chercher les options à valeur ajoutées, par les « options doubles » et les « packages liants »	Parfois approche concessive
Pas de tiers : les parties s'autogèrent, avec un OCP et un cadre conventionné	Tiers garant du cadre pour faciliter l'échange sur le contenu
Approche structurée en étapes (6 C par exemple)	Approche plutôt narrative, subjective, souple et par phases
...

18

Historique de la négociation



- Troc
- Négociation «dure»
- Théorie des jeux (O. Morgenstern & J. von Neuman, 1944)
- Négociation Raisonnée (année 80', Ury et Fischer)
- Négociation intégrative... et synergique (Pruitt et Ipromed)

Je perds Tu gagnes Jeu à somme nulle	Je gagne Tu gagnes Jeu à somme positive ou croissante
Je perds Tu perds Jeu à somme négative	Je gagne Tu perds Jeu à somme nulle

19

Des principes de négociation raisonnée incontournables et de leur évolution vers la négociation intégrative



1. **Recherche des intérêts** derrière les positions.... *tout en cherchant un OCP*
2. **Bien séparer le différend des personnes** «Prendre de la distance avec la situation» (Go to the Balcony) dirait William Ury et donc établir une relation stable avant d'échanger
3. **Chercher plusieurs options**, prendre le temps de faire émerger une solution conjuguant plus de valeur mutuelle (sans forcément se contenter de couper la poire en deux)
4. **Avec l'objectivisation de critères** pour des possibles accords, comme des points de référence largement partagé ou avec l'émergence de novation à satisfaction mutuelles des intérêts

20

20

Historique de la négociation raisonnée



- La négociation raisonnée apporte essentiellement de la rationalité/objectivité, évite la guerre des positions/de pouvoir et la détérioration des relations entre protagonistes.
- Datant de 1980, d'obédience anglo-saxonne, elle a fait ses preuves ! Depuis, des améliorations méthodologiques permettent d'aller plus loin, vers la négociation dite « intégrative »

21

21

Négociation intégrative

(PRUITT et RUBIN, RAIFFA; THOMPSON,)



- Le modèle de la négociation intégrative est plus récent et marqué par des relations de coopération. L'idée qui sous-tend le modèle est qu'il faut parvenir à un accord sur le partage de ressources, qui doit pleinement satisfaire les intérêts des deux côtés. Les partenaires vont réunir leurs efforts pour optimiser ces ressources et pour, au-delà des ressources immédiatement disponibles, réfléchir à des alternatives permettant de gagner des ressources supplémentaires. Tout gain pour l'un sera aussi un gain pour l'autre (V. AEBISCHER)
- Dans la négociation intégrative, plusieurs auteurs s'accordent pour parler d'une profonde intention des partenaires à coopérer, et préférer la concertation à la négociation... Il conviendrait aussi que la coopération soit marquée par un préaccord qui engage les partenaires dans un processus d'interdépendance et qui soit un « point de passage transactionnel » pour dépasser la négociation conflictuelle.(J.E. Beuret)

22

22

7 apports-clés de Pruitt à la négociation intégrative



- a) **Rigidité flexible** : chaque partie est ferme sur ses intérêts fondamentaux et flexible sur la manière dont ces intérêts sont satisfaits
- b) **Attitude résolution de problème + forte tension** → combinaison favorable à sortir satisfait d'une négociation difficile
- c) **Double préoccupation** : les parties se soucient du résultat des 2 camps
- d) **Échange de faveurs (logrolling)** : travail des 2 parties sur enjeux et priorités des 2 camps + morcellement des enjeux complexes
- e) **Processus méd-arb en dernier recours** : tend à résoudre le conflit, de par la pression d'être amené dans un processus de perte d'autonomie
- f) **La négociation de coulisse** est à encourager dans les conflits « insolubles » (après prise de conscience d'une « impasse douloureuse »)
- g) **Leader de négociation** : doit être convaincu qu'un accord est trouvable et que l'autre partie est flexible et **prête à consacrer des ressources**



23

23

10 règles pour une charte de négociation intégrative



1. Dosage équitable du temps de parole
2. Orientation « comprendre l'autre »
3. Expliquer son point de vue plutôt qu'influencer celui de l'autre
4. Conception interactive et synergique de l'échange (2 + 2 = 5 plutôt que 3)
5. Engagement à douter, à changer de point de vue (sans y perdre ses intérêts majeurs!)
6. Régulation **effective** des échanges (qui parle de quoi, pourquoi ?) et **affective** (émotions, préoccupations) Ajustements réciproques et méta communication
7. Plaisir à échanger, dialoguer
8. Epreuve du miroir pour chacun
9. Rencontrer l'autre, bâtir la relation
10. Production tangible, ne serait-ce qu'un accord temporaire (sur un désaccord)

24

24

Négociation (intégrative) et médiation : différences et points communs

Pour aller plus loin

- Allez au-delà de la négociation raisonnée
- Inspirez-vous de la négociation intégrative : lisez, échangez, ...
- Perfectionnez-vous, entraînez-vous, faites-vous superviser pour devenir « médiateur intégratif »
- Utilisez les techniques, tactiques de la négociation intégrative, comme :
 1. les « options doubles et packages liants »
 2. le tableau des intérêts
 3. les 3 intérêts majeurs
 4. L' OCP
 5. La force d'un processus conventionné
 6.
- Formez-vous (www.ipromed.ch) : formation à la négociation intégrative dès janvier 2025, sur 8 jours pour les fondamentaux

Intérêts mineurs/secondaires	Partie A Intérêts majeurs/prioritaires	OPTIONS COMMUNES « POT COMMUN »	PARTIE B Intérêts majeurs/prioritaires	Intérêts mineurs/secondaires
	1		1	
	2		2	
	3		3	

