Carte blanche, le soir du 8 juilet 2008

En ces temps d'âpres discussions, quelques règles de base pour mener efficacement une négociation méritent d'être rappelées à tous les négociateurs… et aux électeurs. Ce ne sont que quelques conseils collectés par la recherche dans le domaine de la gestion des conflits et des hyperconflits, mais qui pourraient bien s'avérer utiles pour la période difficile qui s'annonce.

1. Tout d'abord, un principe de base : lorsqu'on démarre une négociation, on accepte l'idée qu'il va falloir faire des concessions. Mieux vaut au plus vite prévenir ses électeurs et ses supporters de ce principe incontournable.

2. Cela veut donc dire que la négociation devrait se passer autant entre les camps qu'à l'intérieur de camps. Les négociateurs ont tout intérêt, en même temps qu'ils avancent dans leurs négociations avec les autres partis et avec l'autre communauté, de communiquer et de négocier à l'intérieur de leur propre parti, avec leurs propres électeurs, avec leur propre communauté, de les préparer aux concessions qu'il faudra immanquablement faire. A défaut, ils risquent d'être les otages de leur propre camp et de rater des opportunités d'accord.

3. Dans la phase de négociation, toutes les idées sont les bienvenues. Tant qu'on n'est pas au stade de la finalisation d'un accord, les deux parties ont intérêt à explorer le plus d'idées possibles. C'est la condition pour trouver des solutions créatives, nouvelles et finalement satisfaisantes pour tous. Ainsi, on entend régulièrement dire que certaines propositions sont « inacceptables » ou relèvent de la « provocation ». Cette attitude est contre-productive et prématurée. Il est nécessaire d'écouter chaque idée jusqu'au bout, sans confondre la phase de négociation et la finalisation de l'accord.

4. Eviter de focaliser la négociation sur des points particuliers. Les « pivots » de la négociation (c'est-à-dire les poins jugés critiques par une des deux parties ou les deux) doivent être traités comme une partie d'un tout. Ainsi, séparer BHV du reste de la discussion a beaucoup de chance de provoquer une crispation des points de vue sur ce sujet précis, sans possibilité de négocier des aménagements sur d'autres dossiers qui permettraient de trouver des compromis acceptables.

5. Ne pas se mettre au pied du mur par des déclarations publiques. Une fois que l'on a annoncé un résultat comme indispensable, il est très difficile de faire marche arrière, même si l'on entrevoit la possibilité d'un bon accord, sans perdre la face. Mieux vaut donc éviter les déclarations publiques qui ne laissent pas la possibilité de changement par la suite. Une date butoir comme le 15 juillet est également une manière de se mettre au pied du mur.

6. Dans les situations où, comme c'est le cas ici, de telles déclarations ont été formulées, notamment en campagne électorale, aider le partenaire à ne pas perdre la face est indispensable si l'on veut arriver à un accord. Etant donné que tous les négociateurs ont pratiqué, de près ou de loin, de telles déclarations, chacun peut aider l'autre camp à ne pas perdre la face, notamment en expliquant qu'il a été indispensable que chacun revoie ses positions pour arriver à un accord. Ceci est tout à fait compréhensible pour les citoyens.

7. Eviter à tout prix la bipolarisation. La complexité d'une négociation est un gage de réussite. Lorsque la négociation devient (trop) simple, et se réduit à deux alternatives, incarnées par deux camps, l'accord est presque impossible. On entre alors dans un clivage rigide. Paradoxalement, introduire de la complexité (plus de sujets, plus de partenaires, plus de « camps ») permet alors de sortir de l'ornière. A plus long terme, notre pays devra réfléchir à la manière de limiter son caractère bipolaire et créer des instances de concertation qui fonctionnent sur base de trois, quatre ou cinq partenaires.

8. Eviter d'être trop prévisible dans ses alliances. Lorsque les alliés (et les adversaires) sont toujours les mêmes, le négociateur réduit sa marge de manœuvre. C'est point par point qu'il faut examiner les points de convergence et de divergence.

9. Enfin, soigner la relation est fondamental. Ecouter jusqu'au bout, dire du bien de son adversaire-partenaire de négociation, l'aider à se sortir de l'ornière, montrer que l'on peut comprendre son point de vue même si l'on n'a pas le même, affirmer sa confiance en l'autre plutôt que sa méfiance, autant d'attitudes que le conflit a tendance à faire oublier