



Outils linguistiques

Actes de parole et exercices

Ce livret est destiné uniquement aux participant.e.s à partir d'un bon niveau B2 qui pratiquent la négociation raisonnée ou qui ont suivi une formation.

Il s'agit ici d'une **inspiration** dans l'esprit de Harvard plutôt que de règles strictes. Les actes de parole peuvent donc être utilisés avec une certaine souplesse.

Ils sont classés par ordre chronologique suivant les quatre étapes. Cependant, beaucoup d'entre eux peuvent être employés tout au long de la rencontre.

L'écriture inclusive est utilisée afin d'assurer une égalité de représentations des deux sexes.

Auteure : Isabelle Ortlieb
Bonn, février 2019

Tous mes remerciements vont à Susanne Arlinghaus pour son aide précieuse dans l'élaboration de ce livret.

Herausgeber :

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH Akademie für Internationale Zusammenarbeit (AIZ)

Friedrich-Ebert-Allee 36 + 40 53113 Bonn

T: +49 228 44 60 - 33 33 F: +49 228 44 60 - 17 66 E: info@giz.de

I www.giz.de
I www.giz.de/akademie

Sommaire

Rappel des 4 étapes	4
Actes de parole 1 ^{ère} étape	5
Actes de parole 2 ^{ème} étape	10
Actes de parole 3 ^{ème} étape	20
Actes de parole 4 ^{ème} étape	25
Actes de parole «Tout au long de la discussion»	27
Exercices	30
Les connecteurs	53
Ressources pour aller plus loin	58
Annexe : William Ury, ou l’art de la négociation raisonnée	59

Rappel des 4 « étapes » :

- **1ère étape :**
ouverture de la réunion et présentations des parties prenantes et de leurs positions

- **2ème étape :**
exploration et découverte des intérêts des parties
(rencontrer les besoins cachés des parties)

- **3ème étape :**
génération d'options grâce à un remue-méninges, puis évaluation des options
(générer une variété d'options avant de forger l'accord, élargir le gâteau)

- **4ème étape :**
trouver un accord commun

1ère étape :

Ouverture de la réunion et présentations des parties
prenantes et de leurs positions

Jusqu'à la rubrique "Tour de table" les actes de parole sont destinés à **un grand groupe**.

Même si une préparation avec l'autre partie a déjà été effectuée en amont, il faudrait tout de même vérifier au début si ce qui a été convenu est encore valable.

<p><i>Ouvrir la séance</i></p>	<p>S'il vous plaît, puis-je peut avoir votre attention ?</p> <p>Je suggère que nous commençons.</p>
<p><i>Souhaiter la bienvenue</i></p>	<p>Permettez-moi de vous souhaiter la bienvenue.</p> <p>C'est un grand plaisir de vous accueillir à...</p> <p>J'ai l'honneur et le plaisir de prendre la parole au nom de mes collègues, ici présent.e.s, pour vous adresser nos vœux de bienvenue.</p>
<p><i>Préciser la durée de la réunion, parler de la gestion du temps</i></p>	<p>La réunion va durer jusqu'à ...</p> <p>Comment répartir et gérer le temps dont nous disposons ?</p> <p>Nous ferons des pauses dès que cela s'avérera nécessaire.</p>
<p><i>Fixer ou rappeler les règles du jeu (voir exemple page suivante)</i></p>	<p>Devrions-nous fixer des règles du jeu pour notre réunion ? Cela permettrait d'augmenter la productivité de notre entretien.</p> <p>Je peux maintenant vous présenter quelques règles du jeu pour notre réunion et nous en discuterons avant de les adopter.</p>
<p><i>Présenter de façon claire le but de la réunion/faire l'état des lieux de la situation</i></p>	<p>Cette réunion a pour objet / objectif ...</p> <p>Cette réunion a été organisée pour ...</p>

Exemples de règles du jeu :

- essayer de ne pas s'interrompre les un.e.s les autres **ou** ne pas interrompre, laisser parler celle ou celui qui a la parole
- ne pas monopoliser la parole
- pas d'attaques personnelles
- faire préciser ce qui est dit si ce n'est pas clair
- si le dialogue est troublé, aborder le problème sans attendre et s'efforcer de le résoudre en commun
- parler lentement et clairement
- confidentialité : ne pas parler en-dehors du groupe de ce qui s'est dit lors de la réunion
- éteindre la sonnerie de son portable
- etc.

<i>Élaborer/présenter l'ordre du jour (ODJ) et en discuter</i>	<p>Quels sont les thèmes/questions/points que nous devrions traiter?</p> <p>Vous avez pris connaissance de l'ordre du jour.</p> <p>Passons à l'ordre du jour.</p> <p>Je voudrais vous présenter l'ordre du jour.</p> <p>Désireriez-vous ajouter un point ?</p>
---	--

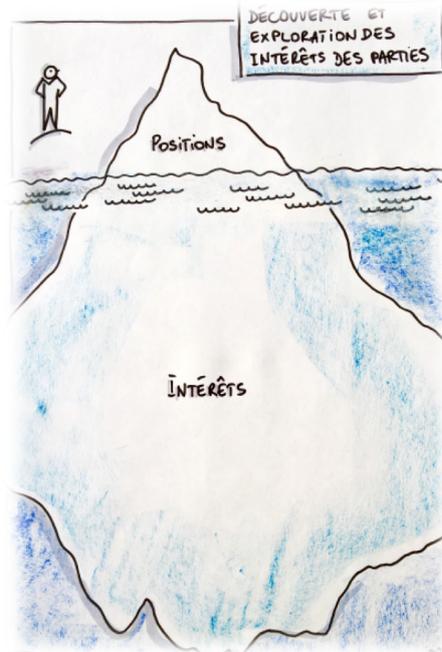
<i>Ouvrir la réunion</i>	<p>Je pense que nous pouvons commencer.</p> <p>Je déclare la réunion ouverte.</p>
---------------------------------	---

<i>Tour de table, présentation des participant.e.s et de leurs positions</i>	<p>Je propose de faire un tour de table.</p> <p>Je propose que chacun.e se présente et présente ses motivations.</p>
---	--

<i>Présenter sa position</i>	<p>Merci de me donner la parole.</p> <p>Je m'appelle..., je suis...,</p> <p>J'aimerais vous présenter ...</p> <p>À mon avis ...</p> <p>Je crois que ...</p> <p>Je pense que ...</p>
-------------------------------------	---

Difficultés concernant l'organisation

Difficultés typiques	Interventions possibles
<p><i>La manière dont les gens se sont assis autour de la table ne vous convient pas</i> <i>(Attention : il ne faut pas passer un message qui culpabilise l'autre)</i></p>	<p>Je crains que si nous nous répartissons ainsi autour de la table, ceux qui sont assis là ont le flipchart dans le dos (par exemple). Seriez-vous d'accord que nous nous répartissions plutôt comme ceci ?</p>
<p><i>La conversation tourne au chaos</i></p>	<p>Je suis complètement perdu.e. Seriez-vous d'accord que j'essaie de résumer ce qui a été dit jusqu'à présent ? Et je crois que nous devrions ensuite procéder de manière plus structurée.</p>
<p><i>Les participant.e.s ne cessent de s'interrompre les un.e.s les autres, certain.e.s d'entre eux.elles deviennent impoli.e.s</i></p>	<p>Je crains que la qualité de notre entretien ne soit en train de se détériorer. Seriez-vous d'accord que nous définissions quelques règles à respecter afin que notre conversation soit la plus productive possible ?</p>
<p><i>La négociation est dans une impasse</i></p>	<p>J'ai l'impression que nous sommes dans une impasse. Seriez-vous d'accord que nous prenions quelques minutes pour discuter ce qui provoque le blocage et ce que nous pourrions faire pour ressortir de l'impasse ?</p>



2ème étape :

Exploration et découverte des intérêts des parties

(par un système de questionnement, par des questions ouvertes)

Recueillir des informations	Quel serait un bon exemple ? Comment voyez-vous... ? Quelle est votre opinion sur... ? Aidez-moi à comprendre pourquoi... ?
------------------------------------	--

Identifier les besoins et les intérêts Ouvrir l'espace	Qu'est-ce qui est important pour vous ? J'aimerais que vous m'aidiez à comprendre pourquoi ceci est Important . De quoi avez-vous besoin ? Qu'est-ce qui vous préoccupe dans la situation ? Qu'est-ce qui pourrait me faire comprendre votre situation ? En quoi ceci est important pour vous ? Qu'est-ce qui fait que vous souhaitez vraiment cela ? Et qu'est-ce qui fait que vous tenez tant/absolument à ... ? Et si nous changions... ? <i>(Ne pas utiliser « pourquoi » mais « en quoi »)</i>
---	--

Demander des critères objectifs	Sur quoi nous fondons-nous ? Sur quelles bases pourrions-nous nous fonder ? Quels sont les pas qui vous ont amené.e.s à ce résultat ?
--	---

<p>Émettre ses préoccupations</p>	<p>Qu'est-ce qui fait que vous refusez de... ?</p> <p>Cela me surprend. J'ai d'autres informations. J'aurais espéré que...</p> <p>Quelles sont vos préoccupations ?</p> <p>Je crains qu'avec on produise des résultats XY.</p>
--	---

<p>Exprimer ses émotions, ses sentiments</p> <p>Exprimer son propre ressenti et l'expliquer</p>	<p>Je suis surpris.e (et non pas "vous avez manqué à votre parole") (Puis, donner une explication)</p> <p>Je tiens à exprimer mon mécontentement. En effet, ...</p> <p>Nous sommes victimes d'une discrimination (et non pas "vous êtes raciste").</p> <p>Je suis en colère (et non pas "vous m'agacez") parce que...</p> <p>Je vis mal le fait que ... (et non pas "vous n'êtes pas professionnel") parce que...</p> <p>Je suis surpris.e, inquiet.ète, gêné.e, soucieux.euse, hésitant.e, perdu.e, étonné.e, stupéfait.e, fâché.e, furieux.se, parce que...</p> <p>Je ne comprends pas, je suis perdu.e parce que...</p> <p>Je ne vous cache pas mon inquiétude. En effet, ...</p>
---	--

<p>Montrer son empathie</p>	<p>Je comprends tout à fait votre souci.</p> <p>Je comprends que...</p> <p>J'ai l'impression que vous ressentez une certaine déception.</p> <p>J'ai l'impression que vous êtes en colère et je le regrette.</p> <p>Si j'étais à votre place, je pourrais m'imaginer</p>
------------------------------------	--

<p>Clarifier</p>	<p>Autrement dit...</p> <p>Cela revient à dire que...</p> <p>Vous pensez donc que ... ?</p> <p>En clair...</p> <p>Qu'entendez-vous par... ?</p> <p>Que voulez-vous dire par ... ?</p> <p>Vous pensez que ..., n'est-ce pas ?</p> <p>Pouvez-vous donner un exemple ?</p> <p>C'est important pour vous, n'est-ce pas ?</p> <p>Pourriez-vous répéter votre 1ère/dernière phrase ? Il y avait trop de bruit/ je n'ai pas bien suivi.</p> <p>Aidez-moi à mieux comprendre.</p> <p>Je ne suis pas sûr.e de bien comprendre.</p> <p>Vous avez dit : " ... ". Qu'entendez-vous par là ?</p>
-------------------------	---

<p>Paraphraser</p>	<p>C'est bien ce que vous recherchez, n'est-ce pas ?</p> <p>C'est bien ce que vous avez dit/demandé ?</p> <p>Si j'ai bonne mémoire, vous avez proposé que...</p> <p>Est-ce que vous soutenez que ... ?</p> <p>Reprenez-moi si je me trompe mais j'ai compris que...</p> <p>Si je comprends bien, ce qui vous préoccupe, c'est...</p> <p>Ainsi selon vous ...</p> <p>Vous voulez dire ...</p> <p>En d'autres termes...</p> <p>Ce que vous dites, c'est...</p> <p>... est-ce que je me trompe ?</p> <p>Veuillez rectifier si je fais erreur, ...</p>
---------------------------	--

<i>Donner des précisions</i>	Je voudrais souligner... Je voulais préciser que ... J'aimerais dire ... Il faut ajouter... Je veux dire que ... Cela signifie que ... En d'autres termes, ... Pour être plus exact.e, ...
-------------------------------------	---

<i>Insister</i>	Je suis sûr.e que ... Je suis convaincu.e que... Je suis persuadé.e de ... Je voudrais souligner que ... J'aimerais mentionner l'importance de cette question. Il ne faut pas oublier que ...
------------------------	--

<i>Donner des exemples</i>	Considérons par exemple... Permettez-moi de citer comme exemple... Pour illustrer ce point...
-----------------------------------	---

<i>Revenir sur un point</i>	Nous nous écartons du sujet... Revenons à...
------------------------------------	---

<i>Interrompre</i>	<p>Pardonnez-moi de vous interrompre, mais ...</p> <p>Pardon, vous permettez, ...</p> <p>Juste un mot/une remarque si vous permettez...</p> <p>Permettez-moi de dire un mot sur ...</p> <p>Pourrais-je / puis-je ...</p> <p>Je souhaiterais faire remarquer que ...</p> <p>J'aimerais intervenir sur ce point ...</p>
---------------------------	---

<i>Réagir à l'interruption</i>	<p>J'aimerais juste finir mon explication et après vous aurez tout votre temps pour développer votre propos.</p> <p>S'il vous plaît, je n'ai pas terminé.</p> <p>Je n'ai pas terminé, je disais que...</p> <p>Je note votre remarque, j'y viens dans un instant.</p>
---------------------------------------	--

<i>Résumer et faire une synthèse</i>	<p>Je voudrais récapituler ce qui a été dit jusqu'à présent : ...</p> <p>Je voudrais résumer ce que vous avez décidé/dit : ...</p> <p>Grosso modo, vous avez dit que : ...</p> <p>Je résume en quelques mots : ...</p> <p>Me basant sur ce que vous venez de dire, nous pouvons retenir que : ...</p> <p>Avant de poursuivre la discussion, j'aimerais faire un résumé de ce qui a été dit jusqu'à présent.</p> <p>Comment allons-nous continuer maintenant ?</p>
---	---

Difficultés concernant la recherche des intérêts

Difficultés typiques	Interventions possibles
<p><i>L'un des membres de notre délégation formule une revendication</i></p>	<p>La raison pour laquelle ceci nous tient à cœur est C'est cela notre intérêt fondamental.</p>
<p><i>L'autre partie formule une revendication</i></p>	<p>J'entends que c'est ce que vous voulez/refusez. Pourriez-vous nous expliquer pourquoi ? En quoi cela est-il important pour vous ? Si vous l'obteniez/l'évitiez, quels seraient pour vous les avantages ?</p>
<p><i>L'autre partie ne dévoile pas ses intérêts</i></p>	<p>Je me suis demandé si l'un de vos intérêts principaux n'était pas de Est-ce exact ?</p> <p>Quels sont les objectifs stratégiques de votre entreprise ? Quelles sont les attentes les plus importantes de vos principaux clients?</p> <p>Les (deux) points suivants sont pour nous d'importance fondamentale : et Quels sont ceux qui sont pour vous essentiels ?</p> <p>Pour être franc.che, je ne vois pas encore ce qui est essentiel pour vous dans cette affaire. Pourriez-vous m'aider à comprendre vos intérêts fondamentaux ? Si je les comprends, cela sera plus facile de trouver une solution commune.</p>
<p><i>L'autre partie ne prend pas vos intérêts en considération et vous dit par exemple : "C'est votre problème!"</i></p>	<p>Je sais que c'est notre problème. Toutefois, je pense que cela vous concerne aussi, parce que si nous ne trouvons pas de solution permettant de le résoudre, nous ne parviendrons pas à un accord.</p>
<p><i>Il semble que les parties n'ont aucun intérêt commun</i></p>	<p>Dans l'hypothèse où nous ne parviendrions pas à un accord, que devrions-nous malgré tout éviter dans tous les cas ? <i>(Si l'on trouve quelque chose, c'est un intérêt commun !)</i></p>

Difficultés concernant la relation de travail

Difficultés typiques	Interventions possibles
<p><i>La relation entre les deux parties est déplorable</i></p>	<p>Je sais que nous avons un conflit et je le regrette. Ceci dit, vu que nous avons décidé de négocier ensemble, j'espère que nous parviendrons à avoir aujourd'hui un bon dialogue et à prendre des décisions bien fondées.</p>
<p><i>Nous sommes en colère avec eux (et expliquer pourquoi)</i></p>	<p>Je dois vous dire que nous sommes très en colère (<i>Plutôt que : "Vous nous avez rendus furieux"</i>) parce que.... / en effet...</p> <p>Nous avons une proposition de réconciliation.</p>
<p><i>Parler de sa Mesure</i></p>	<p>De toutes façons, nous avons un plan B.</p> <p>J'ai une alternative/j'ai une solution de rechange.</p> <p>Vous comprendrez que dans cette affaire importante pour moi, je prends contact avec plusieurs offrants.</p> <p>Sur Internet/ Dans... , j'ai trouvé une offre au prix de x euros, pourriez-vous éventuellement revoir votre prix ?</p> <p><i>Pour plus de pression : J'aimerais beaucoup travailler avec vous, aussi parce que nous avons une relation de confiance. Cependant, l'organisation XY peut me proposer les mêmes conditions mais à un prix plus bas. Pourriez-vous encore faire un geste ?</i></p>
<p><i>Ils sont en colère avec nous</i></p>	<p>J'ai l'impression que vous êtes en colère et je le regrette. J'apprécierais si vous pouviez m'expliquer pourquoi./Si j'étais à votre place, je suppose que je le serais aussi. Je voudrais m'excuser de ce qui s'est passé</p> <p><i>(seulement si vous avez contribué au problème et regrettez ce que vous avez fait).</i></p>

<p><i>L'autre partie n'est pas disposée à écouter</i></p> <p><i>Les parties se méfient l'une de l'autre</i> <i>(Cela demande une sensibilité en métacommunication)</i></p>	<p>J'ai l'impression que nous parlons dans le vide/que nous n'arrivons pas à nous faire comprendre.</p> <p>Je vois que vous avez beaucoup d'appels à effectuer, je me demande si nous ne devrions pas faire une pause.</p> <p>Il me semble qu'il n'y a pas entre nous un rapport de confiance mutuelle. D'une part, au plan relationnel, j'aimerais voir avec vous comment nous pourrions rétablir la confiance. D'autre part, sur le fond, je vous propose d'examiner les mécanismes que nous devrions mettre en place afin de gérer correctement les risques encourus de part et d'autre.</p>
---	--

Source de ce tableau : Sumbiosis Sàrl

Difficultés concernant les perceptions (points de vue)

Difficultés typiques	Interventions possibles
<p><i>L'autre partie prétend que nous avons tort ou que ce que nous disons n'a aucun sens</i></p> <p><i>L'un de nous dit à l'autre partie qu'elle a tort ou que ce qu'elle dit n'a aucun sens</i></p> <p><i>L'autre partie refuse de prendre votre point de vue en considération.</i></p> <p><i>L'autre partie vous fait des critiques acerbes – p.ex.: "Le niveau du service que vous nous fournissez est misérable et vous êtes clairement en violation du contrat"</i></p>	<p>Pour moi, la question n'est pas de savoir si nous avons tort ou raison. Nous essayons uniquement de vous expliquer notre point de vue. En même temps, j'aimerais réellement connaître et comprendre le vôtre.</p> <p>Il semble que nous ayons des opinions radicalement différentes. Pourriez-vous m'en dire plus ? J'aimerais vraiment comprendre votre point de vue, même s'il est différent du nôtre.</p> <p>J'aimerais préciser quelque chose : nous n'essayons pas de vous convaincre que nous avons raison. Notre but est uniquement que vous compreniez ce qui explique notre manière de voir les choses.</p> <p>Notre but est de trouver une solution bénéfique pour nous deux.</p> <p>Si je vous comprends bien, il y a deux problèmes : la qualité de notre assistance technique et l'interprétation du contrat. En ce qui concerne l'assistance technique, pourriez-vous nous décrire ce que vous avez observé ? Et en ce qui concerne le contrat, quelles sont à votre avis les clauses qui ne sont pas respectées ?</p> <p><i>(Ce sont des critères objectifs)</i></p>

Source de ce tableau : Symbiosis Srl

3ème étape :

Génération d'options (grâce à un remue-méninges), puis
évaluation des options

(Générer une variété d'options avant de forger l'accord, élargir le gâteau)

<p>Recherche d'options pour élargir le gâteau</p> <p><i>(maintenir ouvert l'espace de discussion sans juger)</i></p>	<p>Qu'est-ce qui pourrait vous satisfaire ?</p> <p>Que pouvez-vous faire pour résoudre cette question ?</p> <p>Que pourriez-vous essayer d'autre ?</p> <p>Qu'est-ce qui pourrait améliorer cette idée, à votre point de vue ?</p> <p>Comment pourrions-nous satisfaire à la fois nos besoins et les vôtres ?</p> <p>Voyons quelles possibilités communes nous aurions sans que nous ayons à nous décider tout de suite.</p> <p>Me basant sur ce que vous avez dit, je propose...</p>
---	--

<p>Déterminer les points de convergence et de divergence</p>	<p>Où voyons-nous les choses de la même manière ?</p> <p>Où les voyons-nous différemment ?</p>
---	--

<p>Ouvrir un espace de création de propositions (sans juger)</p>	<p>J'aimerais vous suggérer une autre option. Et si...</p> <p>J'aimerais essayer de vous faire une autre proposition</p> <p>Et si...</p> <p>Jouons avec les possibilités que nous avons déjà, si vous le voulez bien.</p>
---	---

Difficultés concernant la création de valeur (options)

Difficultés typiques	Interventions possibles
<p><i>L'autre partie essaye de "vendre" ses propres idées</i></p>	<p>Je vous propose de lister ces idées au flipchart et d'examiner ensuite dans quelle mesure chacune d'entre elles satisfèrait nos intérêts respectifs.</p>
<p><i>À peine une idée a-t-elle été exprimée, quelqu'un la rejette</i></p>	<p>Seriez-vous d'accord que nous listions d'abord toutes les idées que vous et nous avons, et qu'ensuite seulement nous discutons les avantages et les inconvénients de chacune d'elles?</p>
<p><i>Une proposition intéressante a été faite, mais pour une raison ou une autre, l'autre partie n'est pas disposée à l'accepter</i></p>	<p>Quelles sont les bonnes raisons que vous avez qui vous empêchent d'accepter cette proposition?</p> <p>Quelles sont les conditions qui devraient être remplies pour que vous soyez en mesure d'accepter cette proposition?</p> <p>Comment pourrions améliorer cette proposition?</p>
<p><i>L'autre partie fait une proposition qui est pour vous difficilement acceptable (ou pas acceptable du tout)</i></p>	<p>Quelles sont les raisons qui vous font penser que nous devrions être d'accord avec cette proposition ?</p> <p>Seriez-vous d'accord que nous analysions ensemble les avantages et les inconvénients que cette proposition présente pour nous ?</p>
<p><i>Manque d'idées</i></p>	<p>Je vous propose de faire un brainstorming : comment pourrions-nous à la fois satisfaire vos intérêts et les nôtres?</p>

Difficultés concernant le partage de la valeur (critères)

Difficultés typiques	Interventions possibles
<p><i>L'autre partie tente d'imposer arbitrairement la solution qui lui convient</i></p> <p><i>"C'est à prendre ou à laisser"</i> <i>(dans ce cas, on peut ignorer ce qui est à laisser et revenir sur un autre point qui pourra être approfondi)</i></p> <p><i>L'autre partie rejette toutes les propositions, même lorsque celles-ci sont basées sur des critères de légitimité communément admis</i></p> <p><i>La discussion dégénère en une guerre de positions relative à des questions de principe et au choix des critères de décision</i></p>	<p>Qu'est-ce qui vous fait penser que votre proposition est équitable ?</p> <p>Quels sont à votre avis les arguments que nous pourrions utiliser afin de convaincre notre patron que votre proposition est équitable ?</p> <p>À supposer que nous acceptions votre proposition, qu'est-ce que cela aura pour nous, à votre avis, comme conséquence ?</p> <p>Si je vous répons "je laisse", dans quelle mesure pensez-vous que cela satisfera vos intérêts et les nôtres ?</p> <p>Vous devez avoir des raisons pour rejeter nos propositions alors que celles-ci nous semblent basées sur des critères de légitimité communément admis. Quelles sont-elles ?</p> <p>Notre proposition est-elle inacceptable en elle-même, ou y a-t-il d'autres raisons qui expliquent que vous ne pouvez pas l'accepter ?</p> <p>Si notre proposition ne vous paraît pas équitable, qu'est-ce qui serait à votre avis légitime ?</p> <p>Il me semble que notre discussion dégénère en une guerre de positions relative à des questions de principe et au choix des critères de décision. À votre avis, quelle est la solution qu'un juge ou un médiateur nous recommanderait d'adopter ? <i>(Acte de parole pour quelqu'un qui s'y connaît en résolution de conflits)</i></p>

Difficultés concernant les initiatives unilatérales

Difficultés typiques	Interventions possibles
<p><i>La négociation est dans une impasse</i></p>	<p>Regardons la réalité en face : nous ne parvenons de toute évidence pas à nous mettre d'accord. Si tel est le cas, que va-t-il se passer ? Seriez-vous d'accord que nous discutions de nos solutions de rechange respectives et que nous en analysions ensemble les avantages et les inconvénients ?</p>
<p><i>L'autre partie sous-estime l'attractivité que présente pour nous notre plan "B"</i></p>	<p>Que pensez-vous que nous allons faire, au cas où nous ne parviendrions pas à un accord et quelles conséquences cela aurait-il ?</p>
<p><i>L'autre partie surestime l'attractivité de sa propre solution de rechange</i></p>	<p>Il est vrai que vous pourrez faire ceci si nous ne parvenons pas à un accord. Je vous propose de regarder ensemble quels seront alors pour vous les avantages et les inconvénients.</p>
<p><i>L'autre partie nous menace en brandissant sa solution de rechange</i></p>	<p>J'ai l'impression que nous sommes confrontés à une menace ; or notre politique est de ne pas céder dans ces cas-là. Comment pourrions-nous régler différemment le problème qui nous occupe? Nous pourrions bien sûr céder sous la menace. Je vous propose néanmoins que nous regardions les conséquences que cela aurait pour vous et pour nous.</p>
<p><i>Il devient évident que l'on ne parviendra pas à se mettre d'accord</i></p>	<p>Pourrions-nous nous mettre d'accord sur le fait que nous ne sommes pas d'accord (selon l'adage : "We agree to disagree") ? Et si tel est le cas : comment pourrions/devrions-vous organiser notre coexistence – voire une coopération restreinte – afin d'éviter que la situation ne pourrisse ou, peut-être, afin que nous puissions reprendre plus tard nos discussions dans les meilleures conditions possibles?</p>

4ème étape :
Recherche d'un accord commun

<i>Pas d'accord trouvé</i>	<p>J'ai été très heureux.se de négocier avec vous/de parler avec vous. Comme nous le voyons, il s'est avéré que nous ne trouvons pas d'option/de possibilité qui nous semble à tous les deux judicieuse/acceptable. J'espère que vous trouverez un accord avec un autre partenaire. Peut-être trouverons-nous une autre occasion de collaborer. Merci !</p>
-----------------------------------	---

<i>Tester l'accord</i>	<p>Puis-je tenir pour acquis que nous sommes tous d'accord que... ? Cet accord est-il acceptable pour toutes et tous ? Avons-nous tout abordé ? Y a-t-il un point qui ne vous satisfait pas ? Êtes-vous bien d'accord avec ... ? Et si on se mettait d'accord pour que... Une solution raisonnable serait...</p>
-------------------------------	--

<i>Conclure</i>	<p>Pour terminer, j'aimerais souligner... Nous avons donc convenu de... Nous avons donc fait le tour de la question.</p>
------------------------	--

<i>Clore</i>	<p>Avant de clôturer cette séance, je voudrais vous remercier pour votre contribution et vous souhaiter beaucoup de succès dans vos entreprises.</p> <p>Je vous remercie de votre participation.</p> <p>J'aimerais remercier chacun.e d'entre vous pour sa contribution.</p> <p>La réunion est close /terminée.</p>
---------------------	---

Tout au long de la discussion

Reconnaître ses erreurs et s'excuser	<p>J'assume la responsabilité de ce qui s'est passé. Je ferai plus attention dorénavant.</p> <p>Je n'ai pas maîtrisé mes émotions et je regrette d'avoir agi ainsi.</p> <p>J'ai fait ce que jamais je n'aurais dû faire.</p> <p>Mes paroles ont dépassé mes pensées.</p> <p>Je vous présente mes excuses.</p> <p>Je suis désolé.e, veuillez accepter mes excuses.</p> <p>Je vous prie de bien vouloir accepter mes excuses.</p>
---	---

Exprimer son accord sans réserve	<p>Bien sûr.</p> <p>Bien entendu.</p> <p>Sans aucun doute.</p> <p>Je suis (totalement) d'accord avec vous.</p> <p>Vous avez raison.</p> <p>C'est aussi mon point de vue.</p>
---	--

Exprimer son accord avec réserves	<p>C'est possible.</p> <p>Sans doute (<i>das heißt "wahrscheinlich"</i>).</p> <p>Si vous voulez.</p> <p>Vous avez probablement raison, et en même temps...</p>
--	--

<p><i>Exprimer son désaccord</i></p>	<p>Il m'est impossible d'accepter ces propositions sous cette forme.</p> <p>Excusez-moi mais je ne suis pas d'accord avec vous.</p> <p>Je ne suis pas tout à fait de votre avis.</p> <p>Je suis contre cette proposition.</p> <p>Je ne partage pas vraiment votre point de vue.</p> <p>Je ne partage pas du tout votre avis sur ce point.</p>
---	---

Exercices

Solution - Dans les actes de parole, recherchez toutes les tournures qui expriment la courtoisie et la politesse :

Je propose que chacun se présente et présente ses motivations

J'ai l'impression que nous sommes dans une impasse

Permettez-moi de vous souhaiter la bienvenue.

J'ai l'honneur et le plaisir de prendre la parole au nom de mes collègues, ici présent.e.s, pour vous adresser nos vœux de bienvenue.

Merci de me donner la parole.

S'il vous plaît, est-ce que je peux avoir votre attention ?

Je suggère que nous commençons.

Juste un mot/une remarque ***si vous permettez...***

Je sais que nous avons un conflit et ***je le regrette.***

Puis-je tenir pour acquis que nous sommes tous d'accord que...?

Je vous présente mes excuses.

Je suis désolé.e, veuillez accepter mes excuses.

Je vous prie de bien vouloir accepter mes excuses.

Il me semble que notre discussion dégénère en une guerre de positions relative à des questions de principe et au choix des critères de décision.

Jouons avec les possibilités que nous avons déjà, ***si vous le voulez bien.***

Ainsi que l'utilisation du conditionnel de politesse !

Le conditionnel

1. Le conditionnel de politesse : mettez les verbes au conditionnel

Je (*vouloir*) vous présenter l'ordre du jour.

(*Désirer*).....-vous ajouter un point ?

J'..... (*aimer*) vous présenter ...

Je n'ai pas compris votre proposition, (*pouvoir*)-vous donner des précisions ?

(*Pouvoir*)- je vous rappeler que ...

Je (*souhaiter*) faire remarquer que ...

J'..... (*aimer*) intervenir sur ce point.

Je (*vouloir*) récapituler ce qui a été dit jusqu'à présent : ...

(*Être*)-vous d'accord que nous prenions quelques minutes pour discuter ce qui provoque le blocage et ce que nous pourrions faire pour ressortir de l'impasse?

(*Pouvoir*).....-vous m'aider à comprendre vos intérêts fondamentaux?

(*Être*).....-vous d'accord que nous analysions ensemble les avantages et les inconvénients que cette proposition présente pour nous?

J'..... (*aimer*) que vous m'aidiez à comprendre pourquoi ceci est important.

J'..... (*aimer*) juste finir mon explication et après vous aurez tout votre temps pour développer votre propos.

Sur Internet/dans..., j'ai trouvé une offre au prix de x euros, (*pouvoir*) -vous éventuellement revoir votre prix ?

J'..... (*aimer*) vous suggérer une autre option. Et si...

Solution - Le conditionnel de politesse, mettez les verbes au conditionnel :

Je voudrais vous présenter l'ordre du jour.

Désireriez-vous ajouter un point?

J'aimerais vous présenter ...

Je n'ai pas compris votre proposition, pourriez-vous donner des précisions ?

Puis-je vous rappeler que ...

Je souhaiterais faire remarquer que ...

J'aimerais intervenir sur ce point.

Je voudrais récapituler ce qui a été dit jusqu'à présent : ...

Seriez-vous d'accord que nous prenions quelques minutes pour discuter ce qui provoque le blocage et ce que nous pourrions faire pour ressortir de l'impasse ?

Pourriez-vous m'aider à comprendre vos intérêts fondamentaux ?

Seriez-vous d'accord que nous analysions ensemble les avantages et les inconvénients que cette proposition présente pour nous ?

J'aimerais que vous m'aidiez à comprendre pourquoi ceci est important.

J'aimerais juste finir mon explication et après vous aurez tout votre temps pour développer votre propos.

Sur Internet/dans..., j'ai trouvé une offre au prix de x euros, pourriez-vous éventuellement revoir votre prix ?

J'aimerais vous suggérer une autre option. Et si...

2. Suggestion et proposition avec le conditionnel : complétez les phrases avec les verbes

serait	pourrions	devrions	pourrions
pourrions	devrions	pourrait	devraient
aurions	permettrait	devrions	recommanderait
devrions	pourrait	satisferait	pourrions

.....-nous fixer les règles du jeu pour notre réunion? Cela
d'augmenter la productivité de notre entretien.

Quel un bon exemple?

Voyons quelles possibilités communes nous sans que nous ayons à nous
décider tout de suite.

Qu'est-ce qui améliorer cette idée, à votre point de vue?

Comment-nous satisfaire à la fois nos besoins et les vôtres?

Ce qui nous satisfaire, ...

Je vous propose d'examiner les mécanismes que nousmettre en place afin de gérer
correctement les risques encourus de part et d'autre.

Et je crois que nous ensuite procéder de manière plus structurée.

Je vous propose de lister ces idées au flipchart et d'examiner ensuite dans quelle mesure chacune
d'entre elles nos intérêts respectifs.

Nous améliorer cette proposition en essayant de...

Comment-nous à la fois satisfaire vos intérêts et les nôtres?

Quelles sont les conditions quiêtre remplies pour que vous soyez en
mesure d'accepter cette proposition?

À votre avis, quelle est la solution qu'un juge ou un médiateur nous
d'adopter?

.....-nous nous mettre d'accord sur le fait que nous ne sommes pas
d'accord?

Comment-nous organiser notre coexistence – voire une coopération
restreinte – afin d'éviter que la situation ne pourrisse ou, peut-être, afin que nous puissions
reprendre plus tard nos discussions dans les meilleures conditions possibles?

Solution - Suggestion et proposition avec le conditionnel. Complétez les phrases avec les verbes :

Devrions-nous fixer les règles du jeu pour notre réunion? Cela permettrait d'augmenter la productivité de notre entretien.

Quel serait un bon exemple?

Voyons quelles possibilités communes nous aurions sans que nous ayons à nous décider tout de suite.

Qu'est-ce qui pourrait améliorer cette idée, à votre point de vue?

Comment pourrions-nous satisfaire à la fois nos besoins et les vôtres?

Ce qui pourrait nous satisfaire, ...

Je vous propose d'examiner les mécanismes que nous devrions mettre en place afin de gérer correctement les risques encourus de part et d'autre.

Et je crois que nous devrions ensuite procéder de manière plus structurée.

Je vous propose de lister ces idées au flipchart et d'examiner ensuite dans quelle mesure chacune d'entre elles satisferait nos intérêts respectifs

Nous pourrions améliorer cette proposition en essayant de...

Comment pourrions-nous à la fois satisfaire vos intérêts et les nôtres?

Quelles sont les conditions qui devraient être remplies pour que vous soyez en mesure d'accepter cette proposition?

À votre avis, quelle est la solution qu'un juge ou un médiateur nous recommanderait d'adopter?

Pourrions-nous nous mettre d'accord sur le fait que nous ne sommes pas d'accord?

Comment devrions-nous organiser notre coexistence – voire une coopération restreinte – afin d'éviter que la situation ne pourrisse ou, peut-être, afin que nous puissions reprendre plus tard nos discussions dans les meilleures conditions possibles ?

3. Hypothèses : phrases conditionnelles avec "si". Complétez avec les temps qui conviennent :

J'ai l'impression que vous êtes en colère et je le regrette, j'..... (apprécier) si vous (pouvoir) m'expliquer pourquoi.

J'ai l'impression que vous êtes en colère et je le regrette. Si j'..... (être) à votre place, je suppose que je le (être) aussi.

Si vous l'.....(obtenir), quels (être) pour vous les avantages?

Si vous l'..... (éviter), quels (être) pour vous les avantages?

Si nous ne (trouver) pas de solution permettant de le résoudre, nous ne (parvenir) pas à un accord.

Si notre proposition ne vous (paraître) pas équitable, qu'est-ce qui (être) à votre avis légitime?

Si tel (être) le cas, que (aller)..... -t-il se passer?

Il est vrai que vous (pouvoir) faire ceci si nous ne (parvenir) pas à un accord.

Je crains que si nous (se répartir) ainsi autour de la table, cela (donner) l'impression d'une confrontation.

Si j'..... (être) à votre place, je (pouvoir) m'imaginer que ...

Solution - Hypothèses, phrases conditionnelles avec "si", complétez avec les temps qui conviennent :

J'ai l'impression que vous êtes en colère et je le regrette, j'apprécierais si vous pouviez m'expliquer pourquoi.

J'ai l'impression que vous êtes en colère et je le regrette. Si j'étais à votre place, je suppose que je le serais aussi.

Si vous l'obteniez, quels seraient pour vous les avantages ?

Si vous l'évitiez, quels seraient pour vous les avantages ?

Si nous ne trouvons pas de solution permettant de le résoudre, nous ne parviendrons pas à un accord.

Si notre proposition ne vous paraît pas équitable, qu'est-ce qui serait à votre avis légitime ?

Si tel est le cas, que va-t-il se passer ?

Il est vrai que vous pourrez faire ceci si nous ne parvenons pas à un accord.

Je crains que si nous nous répartissons ainsi autour de la table, cela donne l'impression d'une confrontation.

Si j'étais à votre place, je pourrais m'imaginer que...

Le questionnement

1. Relevez dans les actes de paroles tous les pronoms interrogatifs qui permettent des questions ouvertes :

2. Transformez les questions introduites par "est-ce-que" en question soutenue avec l'inversion :

Exemple :

Est-ce que vous êtes d'accord ? ⇔ Êtes-vous d'accord ?

Est-ce que vous pouvez donner un exemple ?

Est-ce que vous pourriez nous expliquer pourquoi ?

En ce qui concerne l'assistance technique, est-ce que vous pourriez nous décrire ce que vous avez observé ?

Est-ce que vous seriez d'accord que nous listions d'abord toutes les idées que vous et nous avons, et qu'ensuite seulement nous discutons les avantages et les inconvénients de chacune d'elles ?

Est-ce que vous pourriez répéter votre 1ère/dernière phrase ? Il y avait trop de bruit/je n'ai pas bien suivi.

Est-ce que vous seriez d'accord que nous discutons de nos solutions de rechange respectives et que nous en analysons ensemble les avantages et les inconvénients ?

Est-ce que notre proposition est inacceptable en elle-même, ou est-ce qu'il y a d'autres raisons qui expliquent que vous ne pouvez pas l'accepter ?

Est-ce que nous pourrions nous mettre d'accord sur le fait que nous ne sommes pas d'accord (selon l'adage : "We agree to disagree") ? Et si tel est le cas : est-ce que je peux tenir pour acquis que nous sommes tous d'accord que... ?

Est-ce que nous avons tout abordé ?

Est-ce qu'il y a un point qui ne vous satisfait pas ?

Est-ce que vous êtes bien d'accord avec ... ?

Est-ce que cet accord est acceptable pour tous ?

Est-ce que vous pourriez m'aider à comprendre vos intérêts fondamentaux ?

Est-ce que vous seriez d'accord que nous analysons ensemble les avantages et les inconvénients que cette proposition présente pour nous ?

Solution - Transformez les questions avec "est-ce-que" en questions soutenues avec inversion :

Pouvez-vous donner un exemple ?

Pourriez-vous nous expliquer pourquoi ?

En ce qui concerne l'assistance technique, pourriez-vous nous décrire ce que vous avez observé ?

Seriez-vous d'accord que nous listions d'abord toutes les idées que vous et nous avons, et qu'ensuite seulement nous discutons les avantages et les inconvénients de chacune d'elles ?

Pourriez-vous répéter votre 1ère/dernière phrase ? Il y avait trop de bruit/je n'ai pas bien suivi.

Seriez-vous d'accord que nous discutons de nos solutions de rechange respectives et que nous en analysions ensemble les avantages et les inconvénients

Notre proposition est-elle inacceptable en elle-même, ou y a-t-il d'autres raisons qui expliquent que vous ne pouvez pas l'accepter ?

Pourrions-nous nous mettre d'accord sur le fait que nous ne sommes pas d'accord (selon l'adage : "We agree to disagree") ? Et si tel est le cas : Puis-je tenir pour acquis que nous sommes tous d'accord que... ?

Avons-nous tout abordé ?

Y a-t-il un point qui ne vous satisfait pas ?

Êtes-vous bien d'accord avec ... ?

Cet accord est-il acceptable pour tous ?

Pourriez-vous m'aider à comprendre vos intérêts fondamentaux ?

Seriez-vous d'accord que nous analysions ensemble les avantages et les inconvénients que cette proposition présente pour nous ?

3. Transformez les affirmations en questions :

Elle demande comment nous pourrions régler différemment le problème qui nous occupe.

⇒ "Comment pourrions-nous régler différemment le problème qui nous occupe ?"

Il demande comment nous pourrions à la fois satisfaire vos intérêts et les nôtres.

Elle demande ce qui va se passer.

Il veut savoir ce que nous pensons faire au cas où nous ne parviendrions pas à un accord et quelles conséquences cela aurait.

Elle demande comment nous devrions organiser notre coexistence afin que nous puissions reprendre plus tard nos discussions dans les meilleures conditions possibles.

Il veut savoir en quoi ceci est important pour nous.

Il demande sur quoi nous nous fondons.

Elle demande ce qui fait que vous refusez de...

Ils demandent ce que vous entendez par...

Elles demandent ce que vous voulez dire par ...

Il demande ce que vous entendez par là.

Elles veulent savoir en quoi cela est important pour vous.

Ils demandent ce que vous pouvez faire pour résoudre cette question.

Elle veut savoir ce que pourriez essayer d'autre.

Ils veulent savoir comment nous pourrions satisfaire à la fois nos besoins et les leurs.

Elle demande où nous voyons les choses de la même manière.

Elle demande où nous les voyons différemment.

Ils veulent savoir comment nous pourrions améliorer cette proposition.

Elle demande dans quelle mesure nous pensons que cela satisfera nos intérêts et les leurs.

Elle demande ce qui vous fait penser que votre proposition est équitable.

Il veut savoir ce qui pourrait vous satisfaire.

Elle veut savoir ce qui pourrait améliorer cette idée.

Il demande ce qui fait que vous souhaitez vraiment cela.

Elle demande comment nous allons continuer maintenant.

Solution - Transformez les affirmations en questions :

Comment pourrions-nous à la fois satisfaire vos intérêts et les nôtres?

Que va-t-il se passer?

Que pensez-vous que nous allons faire, au cas où nous ne parviendrions pas à un accord et quelles conséquences cela aurait-il?

Comment devrions-vous organiser notre coexistence afin que nous puissions reprendre plus tard nos discussions dans les meilleures conditions possibles?

En quoi ceci est important pour vous?

Sur quoi nous fondons-nous?

Qu'est-ce qui fait que vous refusez-vous de... ?

Qu'entendez-vous par... ?

Que voulez-vous dire par ... ?

Vous avez dit : " ... ". Qu'entendez-vous par là?

En quoi cela est-il important pour vous?

Que pouvez-vous faire pour résoudre cette question?

Que pourriez-vous essayer d'autre?

Comment pourrions-nous satisfaire à la fois nos besoins et les vôtres?

Où voyons-nous les choses de la même manière?

Où les voyons-nous différemment?

Comment pourrions-nous améliorer cette proposition?

Dans quelle mesure pensez-vous que cela satisfera vos intérêts et les nôtres?

Qu'est-ce qui vous fait penser que votre proposition est équitable?

Qu'est-ce qui pourrait vous satisfaire?

Qu'est-ce qui pourrait améliorer cette idée?

Qu'est-ce qui fait que vous souhaitez vraiment cela?

Comment allons-nous continuer maintenant ?

4. Quel, quels, quelle ou quelles ...?

Et en ce qui concerne le contrat, sont à votre avis les clauses qui ne sont pas respectées?

..... sont les raisons qui vous font penser que nous devrions être d'accord avec cette proposition?

..... sont à votre avis les arguments que nous pourrions utiliser afin de convaincre notre patron que votre proposition est équitable?

..... sont les bonnes raisons que vous avez qui vous empêchent d'accepter cette proposition?

..... sont les conditions qui devraient être remplies pour que vous soyez en mesure d'accepter cette proposition ?

..... seraient pour vous les avantages?

..... sont les objectifs stratégiques de votre entreprise ? sont les attentes les plus importantes de vos principaux clients ?

..... sont ceux qui sont pour vous essentiels?

Vous devez avoir des raisons pour rejeter nos propositions alors que celles-ci nous semblent basées sur des critères de légitimité communément admis. sont-elles?

À votre avis, est la solution qu'un juge ou un médiateur nous recommanderait d'adopter?

..... est votre avis ?

..... sont vos préoccupations ?

Solution - Quel, quels, quelle ou quelles ...?

Et en ce qui concerne le contrat, quelles sont à votre avis les clauses qui ne sont pas respectées?

Quelles sont les raisons qui vous font penser que nous devrions être d'accord avec cette proposition?

Quels sont à votre avis les arguments que nous pourrions utiliser afin de convaincre notre patron que votre proposition est équitable?

Quelles sont les bonnes raisons que vous avez qui vous empêchent d'accepter cette proposition?

Quelles sont les conditions qui devraient être remplies pour que vous soyez en mesure d'accepter cette proposition?

Quels seraient pour vous les avantages?

Quels sont les objectifs stratégiques de votre entreprise? Quelles sont les attentes les plus importantes de vos principaux clients?

Quels sont ceux qui sont pour vous essentiels?

Vous devez avoir des raisons pour rejeter nos propositions alors que celles-ci nous semblent basées sur des critères de légitimité communément admis. Quelles sont-elles?

À votre avis, quelle est la solution qu'un juge ou un médiateur nous recommanderait d'adopter?

Quel est votre avis?

Quelles sont vos préoccupations ?

5. Remettez les phrases interrogatives dans l'ordre :

décrire avez ce nous que vous vous observé pourriez

accepter a-t-il raisons expliquent autres qui y l' pouvez que d' pas ne vous

pourrions problème différemment comment le régler nous occupe nous qui

comme ce votre cela conséquence que qu' nous est aura avis à pour

vous qui y point pas satisfait ne un a-t-il

quelles respectées pas sont contrat concerne qui ne ce votre sont qui clauses le avis les et en à

Solution :

Pourriez-vous nous décrire ce que vous avez observé ?

Y a-t-il d'autres raisons qui expliquent que vous ne pouvez pas l'accepter ?

Comment pourrions-nous régler différemment le problème qui nous occupe ?

Qu'est-ce que cela aura pour nous, à votre avis, comme conséquence

Y a-t-il un point qui ne vous satisfait pas ?

Qu'est-ce que cela aura pour nous, à votre avis, comme conséquence ?

les trois types de questions

	Soutenu	Standard	Familier, à éviter!
Où	Où la réunion a-t-elle lieu?	Où est-ce que la réunion a lieu?	La réunion a lieu où?
Quand	Quand venez-vous ?	Quand est-ce que vous venez ?	Vous venez quand ?
Comment	Comment voyez-vous cela?	Comment est-ce que vous voyez cela?	Vous voyez cela comment ?
Que/quoi	Que pourriez-vous essayer d'autre ?	Qu'est-ce que vous pourriez essayer d'autre ?	Vous pourriez essayer quoi d'autre?
Combien	Combien cela coûte-t-il ?	Combien est-ce que ça coûte ?	Ça coûte combien ?
Combien de	Combien de projets dirigez-vous ?	Combien de projets est-ce que vous dirigez ?	Combien de projets vous dirigez ?
En quoi	En quoi cela est-il important pour vous?	En quoi est-ce que c'est important pour vous?	C'est important pour vous en quoi?
De quoi	De quoi avez-vous besoin?	De quoi est-ce que vous avez besoin?	Vous avez besoin de quoi?
Dans quelle mesure	Dans quelle mesure pensez-vous que cela satisfera vos intérêts et les nôtres?	Dans quelle mesure est-ce que vous pensez que cela satisfera vos intérêts et les nôtres?	Vous pensez que cela satisfera vos intérêts et les nôtres dans quelle mesure?
Sans pronom interrogatif	Avons-nous tout abordé?	Est-ce que nous avons tout abordé?	On a tout abordé?

2. Mettez les verbes au subjonctif :

Je suggère que nous (*commencer*).

Voyons quelles possibilités communes nous aurions sans que nous (*avoir*) à nous décider tout de suite.

Je crains que si nous nous répartissons ainsi autour de la table, ceux qui sont assis là auront le flipchart dans le dos. Seriez-vous d'accord que nous (*se répartir*) plutôt comme ceci?

Seriez-vous d'accord que j' (*essayer*) de résumer ce qui a été dit jusqu'à présent?

Je crains que la qualité de notre entretien ne (*être*) en train de se détériorer.

Seriez-vous d'accord que nous (*définir*) quelques règles à respecter afin que notre conversation (*être*) la plus productive possible?

Seriez-vous d'accord que nous (*prendre*) quelques minutes pour discuter ce qui provoque le blocage et ce que nous pourrions faire pour ressortir de l'impasse?

Notre but est uniquement que vous (*comprendre*) ce qui explique notre manière de voir les choses.

Seriez-vous d'accord que nous (*lister*) d'abord toutes les idées que vous et nous avons, et qu'ensuite seulement nous (*discuter*) les avantages et les inconvénients de chacune d'elles?

Quelles sont les conditions qui devraient être remplies pour que vous (*être*) en mesure d'accepter cette proposition?

Seriez-vous d'accord que nous (*analyser*) ensemble les avantages et les inconvénients que cette proposition présente pour nous?

Je propose que nous (*faire*) un brainstorming.

À supposer que nous (*accepter*) votre proposition, qu'est-ce que cela aura pour nous, à votre avis, comme conséquence?

Seriez-vous d'accord que nous (*discuter*) de nos solutions de rechange respectives et que nous en (*analyser*) ensemble les avantages et les inconvénients?

Je vous propose néanmoins que nous (*regarder*) les conséquences que cela aurait pour vous et pour nous.

Comment pourrions/devrions-vous organiser notre coexistence – voire une coopération restreinte – afin d'éviter que la situation ne (*pourrir*) ou, peut-être, afin que nous (*pouvoir*) reprendre plus tard nos discussions dans les meilleures conditions possibles?

Je propose que chacun (*se présenter*) et (*présente*) ses motivations.

Solution - Mettez les verbes au subjonctif :

Je suggère que nous commencions.

Voyons quelles possibilités communes nous aurions sans que nous ayons à nous décider tout de suite.

Je crains que si nous nous répartissons ainsi autour de la table, ceux qui sont assis là auront le flipchart dans le dos. Seriez-vous d'accord que nous nous répartissions plutôt comme ceci?

Seriez-vous d'accord que j'essaie de résumer ce qui a été dit jusqu'à présent?

Je crains que la qualité de notre entretien ne soit en train de se détériorer.

Seriez-vous d'accord que nous définissions quelques règles à respecter afin que notre conversation soit la plus productive possible?

Seriez-vous d'accord que nous prenions quelques minutes pour discuter ce qui provoque le blocage et ce que nous pourrions faire pour ressortir de l'impasse?

Notre but est uniquement que vous compreniez ce qui explique notre manière de voir les choses.

Seriez-vous d'accord que nous listions d'abord toutes les idées que vous et nous avons, et qu'ensuite seulement nous discutons les avantages et les inconvénients de chacune d'elles ?

Quelles sont les conditions qui devraient être remplies pour que vous soyez en mesure d'accepter cette proposition ?

Seriez-vous d'accord que nous analysions ensemble les avantages et les inconvénients que cette proposition présente pour nous ?

Je propose que nous fassions un brainstorming.

À supposer que nous acceptions votre proposition, qu'est-ce que cela aura pour nous, à votre avis, comme conséquence ?

Seriez-vous d'accord que nous discutons de nos solutions de rechange respectives et que nous en analysions ensemble les avantages et les inconvénients ?

Je vous propose néanmoins que nous regardions les conséquences que cela aurait pour vous et pour nous.

Comment pourrions/devrions-vous organiser notre coexistence – voire une coopération restreinte – afin d'éviter que la situation ne pourrisse ou, peut-être, afin que nous puissions reprendre plus tard nos discussions dans les meilleures conditions possibles ?

Je propose que chacun se présente et présente ses motivations.

3. Subjonctif, indicatif ou conditionnel?

Je suggère que nous (*commencer*).

J'ai l'impression que nous n' (*arriver*) pas à nous faire comprendre.

Je crains que la qualité de notre entretien ne (*être*) en train de se détériorer.

Je propose que nous (*faire*) un brainstorming.

Il me semble qu'il n'y (*avoir*) pas entre nous un rapport de confiance mutuelle.

J'espère que nous (*parvenir*) à avoir aujourd'hui un bon dialogue et à prendre des décisions bien fondées.

Je vous propose néanmoins que nous (*regarder*) les conséquences que cela aurait pour vous et pour nous.

Il me semble que notre discussion (*dégénérer*) en une guerre de positions relative à des questions de principe et au choix des critères de décision.

J'ai l'impression que nous (*être*) confrontés à une menace.

Seriez-vous d'accord que nous (*analyser*) ensemble les avantages et les inconvénients que cette proposition présente pour nous?

À supposer que nous (*accepter*) votre proposition, qu'est-ce que cela aura pour nous, à votre avis, comme conséquence?

Que pensez-vous que nous (*aller*) faire, au cas où nous ne (*parvenir*) pas à un accord et quelles conséquences cela (*avoir*)-il?

Dans l'hypothèse où nous ne (*parvenir*) pas à un accord, que (*devoir*)-nous malgré tout éviter dans tous les cas ?

Solution - Subjonctif, indicatif ou conditionnel ?

Je suggère que nous commençons.

J'ai l'impression que nous n'arrivons pas à nous faire comprendre.

Je crains que la qualité de notre entretien ne soit en train de se détériorer.

Je propose que nous fassions un brainstorming.

Il me semble qu'il n'y ait pas entre nous un rapport de confiance mutuelle.

J'espère que nous parviendrons à avoir aujourd'hui un bon dialogue et à prendre des décisions bien fondées.

Je vous propose néanmoins que nous regardions les conséquences que cela aurait pour vous et pour nous.

Il me semble que notre discussion dégénère en une guerre de positions relative à des questions de principe et au choix des critères de décision.

J'ai l'impression que nous sommes confrontés à une menace.

Seriez-vous d'accord que nous analysions ensemble les avantages et les inconvénients que cette proposition présente pour nous ?

À supposer que nous acceptions votre proposition, qu'est-ce que cela aura pour nous, à votre avis, comme conséquence ?

Que pensez-vous que nous allons faire, au cas où nous ne parviendrions pas à un accord et quelles conséquences cela aurait-il ?

Dans l'hypothèse où nous ne parviendrions pas à un accord, que devrions-nous, malgré tout, éviter dans tous les cas ?

Les connecteurs

POUR	UTILISEZ	TRADUCTION
<p>EXPRIMER LA CHRONOLOGIE</p> <p>ENCHAÎNER</p>	<p>d'abord</p> <p>ensuite</p> <p>après</p> <p>puis</p> <p>enfin</p> <p>en premier lieu</p> <p>en second lieu, ...</p> <p>premièrement,</p> <p>deuxièmement,</p>	<p><i>zunächst / zuerst</i></p> <p><i>dann</i></p> <p><i>danach</i></p> <p><i>dann</i></p> <p><i>schließlich</i></p> <p><i>erstens</i></p> <p><i>zweitens</i></p> <p><i>erstens</i></p> <p><i>zweitens</i></p>
<p>PRÉCISER</p> <p>EXPLIQUER</p>	<p>d'ailleurs</p> <p>par ailleurs</p> <p>à ce propos</p> <p>car</p> <p>c'est-à-dire</p> <p>grâce à</p> <p>à cause de</p> <p>en particulier/surtout</p> <p>ou</p> <p>voilà</p>	<p><i>im übrigen</i></p> <p><i>andererseits</i></p> <p><i>in diesem Zusammenhang</i></p> <p><i>denn</i></p> <p><i>das heißt</i></p> <p><i>dank</i></p> <p><i>wegen / aufgrund</i></p> <p><i>insbesondere</i></p> <p><i>oder</i></p>

<p>AJOUTER</p>	<p>de plus et en outre d’ autre part ainsi que</p>	<p><i>ferner / außerdem</i> <i>darüber hinaus / weiterhin</i> <i>darüber hinaus</i> <i>sowohl ... als</i></p>
<p>OPPOSER</p>	<p>d’une part ... d’ autre part d’un côté ... de l’ autre côté cependant toutefois mais pourtant au contraire contrairement à or alors que tandis que</p>	<p><i>einerseits ... andererseits</i> <i>einerseits ... andererseits</i> <i>jedoch</i> <i>dennoch</i> <i>aber / sondern</i> <i>dennoch / trotzdem</i> <i>im Gegenteil</i> <i>im Gegensatz zu</i> <i>nun aber</i> <i>während</i> <i>während</i></p>

<p>EXPRIMER LA DÉDUCTION</p>	<p>donc c'est pourquoi par conséquent ainsi (donc)</p>	<p><i>also</i> <i>deshalb / daher</i> <i>folglich</i> <i>so / deshalb</i></p>
<p>PRÉCISER LE BUT</p>	<p>pour afin de de façon à de manière à pour que (⇒ subj.) afin que (⇒ subj.) de façon que (⇒ subj.) de manière que (⇒ subj.) de sorte que (⇒ subj.)</p>	<p><i>um ... zu</i> <i>um ... zu</i> <i>um ... zu</i> <i>um ... zu</i> <i>damit</i> <i>damit</i> <i>so dass</i> <i>so dass</i> <i>so dass</i></p>
<p>LIMITER</p>	<p>à moins que (⇒ subj.) sauf si (⇒ ind.)</p>	<p><i>es sei denn</i> <i>es sei denn</i></p>
<p>ILLUSTRER</p>	<p>ainsi en effet par exemple comme tel / telle que soit à savoir à ce propos/ à ce sujet</p>	<p><i>so(wie)</i> <i>tatsächlich / und zwar</i> <i>zum Beispiel</i> <i>wie</i> <i>wie</i> <i>das heißt</i> <i>nämlich</i> <i>dazu</i></p>

<p>INSISTER SUR UN POINT</p>	<p>quant à en ce qui concerne en fait / en vérité</p>	<p><i>was ... betrifft was ... betrifft in Wirklichkeit</i></p>
<p>RÉSUMER</p>	<p>bref en somme en résumé ainsi donc</p>	<p><i>kurz (gesagt) alles in allem zusammenfassend somit / infolgedessen also</i></p>
<p>CONCLURE</p>	<p>pour conclure en conclusion enfin</p>	<p><i>abschließend zum Schluss schließlich</i></p>

Ressources pour aller plus loin

Des livres :

- Fisher, Roger/Ury, William/Patton, Bruce (2006) : *Comment réussir une négociation. Nouvelle édition suivie des réponses aux questions des lecteurs*, Paris : Éditions du Seuil.
- Grésy, Jean-Édouard (2015) : *Gérer les ingérables. L'art et la science de la négociation au service des relations durables*, Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur.

Des sites :

- Cenego.com
- <http://alternego.com>
- <http://www.sumbiosis.com/fr/accueil/>

Un film :

- En guerre, film de Stéphane Brizé, avec Vincent Lindon, 2018

Des vidéos :

- https://www.ted.com/talks/william_ury/transcript?language=fr
Conférence TED de William Ury. Le texte est en français sous la vidéo
- <https://www.youtube.com/watch?v=f07FDFJf1k4>
Monty Python – Marchandage
- <https://www.youtube.com/watch?v=tE9KBPw3urA>
Scarface - Négociation

Source :

<https://www.unige.ch/lejournal/numeros/119/article5/> :

| 16 |

2 juin-7 septembre 2016 | le journal n°119

UNI-CITÉ

William Ury, ou l'art de la négociation raisonnée

William Ury, 35 ans d'expérience dans la médiation et la négociation, est l'auteur du best-seller «Getting to Yes», une méthode simple pour atteindre des accords satisfaisants. Il est l'invité de l'UNIGE le 8 juin

De sa formation initiale en anthropologie, William Ury conserve un goût certain pour l'étude des relations humaines. Et tout particulièrement pour la capacité de l'humain à gérer ses différences, à régler ses différends, ce qui l'a naturellement amené à se passionner pour la médiation et la négociation. Si William Ury a œuvré, à titre de consultant ou médiateur, dans la résolution de nombreux conflits nationaux et internationaux (grèves dans les mines de charbon du Kentucky, guerres au Moyen-Orient, Venezuela, Colombie ou en ex-Union soviétique), c'est surtout en tant que coauteur du best-seller *Getting to Yes* ou *Comment réussir une négociation* qu'on le connaît. Publié avec Roger Fisher, en 1982, l'ouvrage vise, peu après les débuts du *Harvard Negotiation Project* (projet d'étude théorique et pratique sur la négociation), à partager, avec le grand public et les spécialistes, les principes communs à toutes les situations de négociation. Vendu à 12 millions d'exemplaires et traduit en 34 langues, il est, depuis, devenu une référence. Cette parution sera suivie de nombreuses autres approfondissant le raisonnement : *The Power of a Positive No*, *The Third Side*, *Getting to Peace*, *Getting to Yes with Yourself*...

LA RAISON DANS LA NÉGOCIATION

Près de trente-cinq ans après sa sortie, dans le contexte géopolitique et économique tendu d'aujourd'hui, la méthode proposée par les auteurs de *Getting to Yes* fait toujours recette. Elle décrit les clés de la négociation raisonnée, une alternative efficace aux deux positions habituellement adoptées lors d'une tractation, à savoir la



William Ury, Photo: DR

méthode douce (être prêt à toutes les concessions pour éviter les conflits de personnes au risque d'avoir la sensation de s'être fait avoir) et la manière forte (envisager la négociation comme un affrontement). Il s'agit de «trancher les litiges «sur le fond» plutôt que de discuter interminablement des concessions que les parties en présence sont prêtes à consentir et de celles qu'elles refusent», de fournir des efforts partagés pour parvenir à un bon accord, c'est-à-dire un accord sage et efficace, qui permet d'améliorer ou, du moins, de ne pas compromettre les relations entre les parties.

La méthode de Fisher et Ury repose sur quatre principes. Le premier consiste à traiter séparément les questions de personnes et le différend, en s'efforçant de bien comprendre le point de vue de l'autre, de prendre en compte les sentiments des deux parties et de veiller à une bonne communication en écoutant activement ses interlocuteurs. «Prendre de

la distance avec la situation» (*Go to the Balcony*) ou «Plus écouter que parler» (*Listen more than you talk*) peut aider à atteindre cet objectif.

Se concentrer sur les intérêts en jeu plutôt que sur les positions constitue le second principe. Les deux parties possédant à la fois des intérêts communs et d'autres opposés, tout l'enjeu de la négociation consiste à trouver un terrain d'entente conciliant les intérêts des uns et des autres. Plutôt que de définir une position fixe, chacun doit d'abord identifier ses intérêts face au problème pour pouvoir ensuite cerner les intérêts communs.

IMAGINER PLUS D'UNE SOLUTION

Troisième principe : imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel. Avant de parvenir à une solution unique, les auteurs insistent sur l'importance de commencer par envisager plusieurs solutions. Celles-ci doivent être obtenues au cours de phases d'invention qui encouragent l'émergence de solutions créatives et lors desquelles aucune décision n'est prise. Le but étant d'éviter à tout prix de clore la négociation avec un gagnant et un perdant, chaque partie doit s'efforcer de faire des propositions attrayantes pour l'autre de telle sorte que celle-ci puisse y donner son accord facilement (*Make a Yes-able proposal*).

Pour trancher, Fisher et Ury recommandent, et c'est le dernier principe, l'utilisation de critères objectifs. Découvertes scientifiques, normes professionnelles, précédents juridiques ou tout autre argument légitime : les parties choisissent ensemble ce qu'elles considèrent comme les meilleurs critères à utiliser en fonction de

la situation. Il est essentiel que les deux camps fournissent un effort partagé, qu'elles gardent un esprit ouvert, restent raisonnables et acceptent de revoir leur position lorsque des raisons valables de le faire sont présentées.

Il arrive parfois que la partie adverse soit plus puissante, qu'elle refuse de jouer le jeu ou qu'elle recoure à des moyens déloyaux. Pour toutes ces situations, les auteurs proposent des comportements adaptés et conseillent de ne céder, en aucun cas, à la pression, aux menaces ou aux pots-de-vin. Chacun doit encore garder à l'esprit que s'il négocie, c'est pour obtenir un résultat supérieur à celui qu'il pourrait espérer sans négociation. Définir cet objectif revient à identifier sa MESORE (MEILLEURE SOLUTION de REchange en dehors de toute négociation), un critère qui permettra de se prémunir contre la signature d'un accord défavorable ou le refus d'un autre avantageux.

NI GAGNANT NI PERDANT

«Demander à un négociateur qui a gagné est à peu près aussi déplacé que de poser cette question aux conjoints d'un ménage, ajoutent les deux auteurs. De temps à autre, on serait peut-être bien avisé de se remémorer que la première chose qu'on se propose de «gagner» est une meilleure façon de négocier – une méthode qui évitera d'avoir à choisir entre la satisfaction d'obtenir ce à quoi ils ont droit et celle d'avoir été corrects.» ■

MERCREDI 8 JUIN |

Getting to Yes: Negotiating in Challenging Times, par William Ury 18h30 | Uni Dufour

IMPRESSUM

| le journal |

Université de Genève
Service de communication
24 rue Général-Dufour
1211 Genève 4
lejournal@unige.ch
www.unige.ch/lejournal
Secrétariat, abonnements
T 022 379 75 03 | F 022 379 77 29

Responsable de la publication

Didier Raboud
Rédaction
Alexandra Charvet, Jacques Erard,
Sylvie Fournier, Vincent Monnet,
Bastien Néel, Anne-Laure Payot, Melina
Tipticoglou, Anton Vos
Correction
lepetitcorrecteur.com

Conception graphique

Jeremy Maggioni, Guy Mandofia
Impression
Atar Roto Presse SA, Vernier
Tirage
10 000 exemplaires
Reprise du contenu des articles autorisée
avec mention de la source.
Les droits des images sont réservés.

| PROCHAINE PARUTION |

jeudi 7 septembre 2016



UNIVERSITÉ
DE GENÈVE