

FICHE N°19

LA RELATION GAGNANT/GAGNANT

PROBLÉMATIQUE

La relation gagnant/gagnant est une situation recherchée où deux acteurs s'intéressent aux intérêts de l'autre afin de maximiser ses propres gains. L'une des variantes est la relation donnant/donnant dans laquelle les acteurs recherchent l'aboutissement souvent partiel de leurs revendications. La négociation est l'illustration type de ces modèles. Toutefois elle ne se limite pas à nos relations avec l'extérieur de l'organisation.

OBJECTIF DE LA FICHE

Cette fiche a pour objectif de vous permettre de cerner le concept « gagnant-gagnant » dans le cadre de la négociation et de le transposer aux relations interpersonnelles.

APPORTS

Application à la négociation

Toute négociation, pour déboucher sur un accord, nécessite un compromis entre les positions de départ des interlocuteurs. Il est rare qu'elle aboutisse à la satisfaction complète des revendications : cela n'arrive que dans des circonstances exceptionnelles : contexte dégradé avec un rapport de force ultra-favorable à l'une des parties.

Dans notre conception la logique recherchée est une relation « gagnant-gagnant » : dans l'accord final chacun doit « gagner » quelque chose. Ou plutôt ce que je « gagne » est supérieur à ce que je peux « perdre » en faisant des concessions. Cela peut paraître paradoxal ou utopique (du fait des divergences et oppositions entre les négociateurs) : en fait, il s'agit d'apprécier la situation et la négociation elle-même dans sa globalité, en particulier dans ses dimensions qualitatives...

Comment traduire cette relation et surtout comment faire pour qu'elle produise des résultats satisfaisants ?

- L'ensemble des militants doit être d'accord sur cette conception. Ceci demande un travail important et permanent d'explication pour faire évoluer les « mentalités » (il est plus facile de s'opposer systématiquement que d'adopter une attitude constructive... et il y a tout le poids de l'histoire sociale).
- La négociation doit être préparée avec soin, dans ses différentes dimensions (quelles avancées vers nos objectifs sont possibles ? Quelles articulations entre le quantitatif et le qualitatif...).
- Au cours de la négociation, les négociateurs doivent être attentifs à tous les aspects de la situation, aux propositions avancées, aux ouvertures... pour mieux apprécier les zones d'accord possible.
- Après la négociation – accord ou pas - il faut informer les adhérents et les salariés et suivre attentivement la mise en œuvre de l'accord éventuel (ce qui est fait, les effets produits attendus ou pas, les difficultés rencontrées, les réactions...).

En conclusion, l'une des clés de la réussite d'une négociation fondée sur la relation gagnant-gagnant est qu'au-delà des divergences et des intérêts opposés (du fait des objectifs propres à chacun) le point de rencontre et d'accord peut être l'intérêt des salariés et l'intérêt de l'entreprise (avec ses clients) et que ces intérêts sont liés (pas de salariés sans entreprise et pas d'entreprise sans salariés).

Application aux relations interpersonnelles

L'une des applications est le co-coaching. Il est finalement d'usage courant dans le management au sein de notre organisation sans pour autant être toujours explicite. Il consiste à aider l'autre à progresser en échange il m'aidera à évoluer dans un autre ou le même domaine. Il repose sur un contrat oral ou écrit contenant :

- les objectifs que chacun se fixe,
- la périodicité et la durée de chaque séance et du contrat,
- les modalités (mode de fonctionnement, lieu de rendez-vous, préparatifs),
- les règles du jeu (confidentialité, écoute active, bienveillance, assiduité...),

- les questions que chacun posera à l'autre et qui serviront de structure aux entretiens, par exemple : « *Quelles sont les améliorations que tu as apportées cette semaine ?* »,
« *Quelles sont tes difficultés concernant tel sujet et à quoi les attribues-tu ?* »,
« *Comment procéderas-tu dans les jours qui viennent ?* ».

Les participants n'ont pas besoin d'avoir un niveau élevé dans le domaine à améliorer. La bienveillance, la confidentialité et une bonne technique de questionnement peuvent suffire.

La recherche d'une relation gagnant-gagnant n'est pas évidente. Nos relations sociales parfois tendues nous amènent le plus souvent à fonctionner au mieux sur du donnant/donnant ou à ne pas lâcher sur ses positions sans être constructif.

Dans des situations tendues ou de coopération difficile, rechercher à atteindre ce modèle permet souvent de s'engager dans l'action et de construire ensemble. A cette fin, il convient de bien expliquer en quoi consiste le contrat, de définir ce que doivent être les plus values pour l'autre et les actions qui permettront de les atteindre.

Attention, si l'un des interlocuteurs a l'impression d'avoir perdu, d'avoir été dominé, il y a des fortes chances pour qu'il freine l'application de l'accord (par exemple en utilisant toutes les procédures possibles, où en exploitant les zones de flou de l'accord...). Il est aussi vraisemblable qu'il cherche à « prendre sa revanche »... d'où un climat permanent de tension et de conflit.

Au contraire, dans un esprit gagnant-gagnant chacun cherchera à faire vivre positivement la collaboration

CE QU'IL FAUT RETENIR : LES CONDITIONS DE RÉUSSITE

- Attention au fil de la relation certains déséquilibres vont se produire : l'autre peut gagner plus que moi, il faut l'accepter sous réserve que chacun y trouve du plus.
- Dans la relation gagnant/gagnant le seul modèle possible est le partenariat