

# Le règlement des différends par la négociation

Hilary Findlay, avocate, et Rachel Corbett, experte-conseil en gestion des risques, sont fondatrices et directrices du Centre pour le sport et la loi à Ottawa. Elles contribuent régulièrement à la rédaction d'EntraînInfo.

Au cours des années que nous avons consacrées à la rédaction de cette chronique, nous avons constaté que presque tous les aspects du travail de l'entraîneur et de l'entraîneuse ont un fondement juridique. Nous avons déjà parlé des obligations de l'entraîneur et de l'entraîneuse à maintenir un environnement sûr et à prendre des décisions équitables et, plus récemment, nous avons abordé différents thèmes, dont la vérification des antécédents des bénévoles, les suppléments alimentaires, les droits publicitaires, les limites du commerce, les brutes, la description de tâches, l'évaluation de rendement et le professionnalisme en encadrement sportif.

Nous avons constaté avec un certain intérêt que la quasi-totalité du travail fait actuellement au Centre pour le sport et la loi porte sur l'aide apportée aux personnes impliquées dans le domaine du sport pour régler des différends. Notre dernière chronique a porté sur les conflits, et nous avons établi que les techniques de négociation sont des habiletés importantes que doivent maîtriser les dirigeants et dirigeantes des sports, y compris les entraîneurs et les entraîneuses. Les entraîneurs et les entraîneuses négocient tous les jours pour régler toutes sortes de situations – avec les athlètes, les autres entraîneurs et entraîneuses, les autres fournisseurs de services, les gestionnaires, les directeurs d'installations, les parents et les bailleurs de fonds. Bien que les entraîneurs et les entraîneuses soient tenus d'assurer la sécurité et la supervision, les enjeux les plus importants auxquels ils doivent faire face sont reliés aux communications, aux différends et aux négociations avec les autres.

Le projet de négociation Harvard de l'université Harvard fait du travail innovateur dans le domaine de la négociation depuis des dizaines d'années. Roger Fisher et William Ury (auteurs de *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving in*, un ouvrage bien connu publié en 1983) sont les premières personnes à avoir précisé les éléments d'une négociation raisonnée.

La négociation raisonnée reconnaît que toute négociation comprend réellement deux discussions : le sujet de la négociation – le salaire annuel, le boni au rendement, les clauses du contrat d'entraînement, l'horaire des installations – et les processus qu'utilisent les parties pour attaquer le problème fondamental. Cette deuxième composante de la négociation passe souvent inaperçue car nous sommes trop concentrés sur le problème principal.

La négociation raisonnée est une méthode de négociation qui reconnaît explicitement le processus utilisé pour négocier le problème fondamental. Elle fait appel à une technique particulière qui peut être apprise et utilisée dans presque toutes les négociations. Dans la négociation raisonnée, l'entraîneur ou l'entraîneuse aborde la discussion en respectant quatre principes :

- ❑ les gens (séparer les personnes du problème)
- ❑ les intérêts (mettre l'accent sur les intérêts et non les positions)
- ❑ les choix (proposer plusieurs choix avant de prendre une décision)
- ❑ les critères (insister pour que les résultats soient fondés sur un facteur impartial)

## SÉPARER LES PERSONNES DU PROBLÈME

Les êtres humains ne sont pas des machines. Nos méthodes de communication sont imparfaites, nous percevons différemment les gestes et les mots des autres, et nous avons la mémoire longue et les émotions à fleur de peau. Les émotions, les caractères et les sentiments s'infiltreront dans le fond du problème. Pour discuter du fond, les questions entourant les personnes doivent être recensées et réglées. Les personnes qui maîtrisent bien la négociation raisonnée considèrent qu'elles travaillent côte à côte, et qu'elles s'attaquent au problème et non l'une à l'autre.

Cette précision peut être confirmée par un langage corporel simple et la position du corps, comme par exemple s'asseoir l'un à côté de l'autre à table au lieu de face à face.

#### METTRE L'ACCENT SUR LES INTÉRÊTS ET NON LES POSITIONS

Il est très normal de prendre position sur un sujet. «Le joueur doit être puni afin de donner l'exemple»; «Je n'accepterai pas d'allocation inférieure à X»; «J'ai besoin de 12 heures par semaine dans ces installations.» Plus l'entraîneur ou l'entraîneuse explique et précise sa position afin de se protéger contre les attaques, plus il s'en rapproche. Plus l'entraîneur ou l'entraîneuse essaie de convaincre l'autre partie qu'il ne peut pas changer sa position, plus il lui devient difficile de le faire. Deux parties qui adoptent fermement leurs positions ont peu de chances de s'entendre. L'accord qu'elles finiront peut-être par conclure les obligera à faire de petits compromis afin d'arriver à un gros compromis décevant qui ne satisfera personne. Par contre, les entraîneurs et les entraîneuses qui réussissent à communiquer leurs intérêts (les intérêts étant les besoins et les désirs fondamentaux, procéduraux et émotifs qui incitent les gens à prendre position) et cherchent à connaître les intérêts de l'autre partie ont de meilleures chances d'arriver à un accord qui satisfera à ces intérêts.

#### PROPOSER PLUSIEURS CHOIX AVANT DE PRENDRE UNE DÉCISION

Il est normal de détester les conflits. Les gens veulent en finir rapidement lorsque les discussions sont difficiles ou que les négociations sont tendues, ce qui a pour effet de pousser les parties à adopter des solutions proposées à la hâte. Lorsqu'une négociation dure une heure, il faut consacrer 55 minutes à découvrir les intérêts et à inventer des moyens innovateurs de satisfaire à ces intérêts. Trouver ces solutions ne se fait pas naturellement. En fait, la norme consiste plutôt à ne pas trouver de solution. Il faut faire un effort conscient pour remettre la décision jusqu'à ce que toutes les solutions possibles aient été présentées. Plus on consacre du temps à trouver des solutions, plus le résultat sera satisfaisant.

#### INSISTER POUR QUE LES RÉSULTATS SOIENT FONDÉS SUR UN FACTEUR IMPARTIAL

Lorsque les parties ont des intérêts diamétralement opposés, une des parties peut gagner en étant têtue. Cette façon de faire produit habituellement un résultat arbitraire et injuste. Il est préférable d'encadrer les discussions en se fondant sur un facteur indépendant des positions et de la volonté des parties. Le facteur peut être impartial, comme par exemple la valeur sur le marché, le salaire moyen dans l'industrie, un précédent, l'opinion de spécialistes, la coutume ou la loi. L'utilisation d'un facteur impartial n'oblige aucune partie à concéder à l'autre. Les deux parties décident plutôt de s'en remettre à une décision juste et indépendante.

La négociation raisonnée est une méthode de négociation spécialement conçue pour donner des résultats de façon efficace et amicale. Ces résultats sont importants dans le sport, car les ressources y sont généralement limitées et il est important de protéger les relations entre les parties. Les techniques de la négociation raisonnée peuvent améliorer de façon substantielle les communications entre les parties, et ont habituellement pour effet de resserrer et d'améliorer les liens, en plus de produire un accord fondé sur la sagesse.

Getting to Yes est un petit ouvrage mince à couverture souple, vendu à prix abordable dans toutes les librairies. Bien qu'il date de presque 20 ans, il contient une foule d'excellentes idées qui peuvent aider tous les entraîneurs et toutes les entraîneuses à améliorer leurs aptitudes à la négociation. Qu'il s'agisse d'un contrat d'emploi, d'une dispute familiale ou d'un accord international de paix, les techniques de la négociation raisonnée donneront un meilleur résultat. Les entraîneurs et les entraîneuses qui comprennent et utilisent ces techniques deviendront également de meilleurs entraîneurs et entraîneuses.