

PRINCIPE INSTITUTIONNEL

3

AUTONOMIE D'ANALYSE

TABLE DES MATIÈRES

Standards minimums

Que signifie l'autonomie d'analyse en termes pratiques ?

Réaliser un équilibre stratégique

Quel est le rôle d'un bureau national du PNUD ?

Quelques stratégies de base pour promouvoir l'autonomie d'analyse

Les RDH où la pluralité d'opinions est difficile à réaliser

Liste de contrôle

Outils



CHAPITRE 3

AUTONOMIE D'ANALYSE

AFIN DE MAINTENIR L'AUTONOMIE D'ANALYSE, LES RDH DOIVENT CONTENIR DES ÉVALUATIONS OBJECTIVES FONDÉES SUR UNE ANALYSE ET DES DONNÉES FIABLES. LES RDH, BIEN QU'ILS REPRÉSENTENT UN PROCESSUS DE DIALOGUE ET DE CONSENSUS, NE SONT PAS UN « DOCUMENT CONSENSUEL ». CE SONT DES RAPPORTS INDÉPENDANTS DANS LESQUELS LES AUTEURS ASSUMENT LA RESPONSABILITÉ ULTIME DE LEUR POINT DE VUE.

LE RESPECT DE CE PRINCIPE GÉNÈRE UN RESPECT POUR LE RDH ET PEUT RENFORCER LE RÔLE DU PNUD EN TANT QUE PARTENAIRE DE CONFIANCE DANS LE PROCESSUS DU DÉVELOPPEMENT. L'AUTONOMIE ÉDITORIALE ASSURE ÉGALEMENT LA PRODUCTION D'UN RAPPORT PLUS CONSTRUCTIF ET PROVOCATEUR QUI CONTRIBUE DE MANIÈRE UTILE AU DÉBAT SUR LE DÉVELOPPEMENT.

DÉFINIR LES STANDARDS MINIMUMS

Quatre questions clés aident les équipes du RDH à respecter les standards minimums concernant l'autonomie d'analyse :

1. Le rapport contient-il une analyse objective et fiable ainsi que des données exactes et impartiales, et évite de soutenir la ou les politiques d'un groupe ou d'une institution en particulier ?
2. L'(les) auteur(s) assume(nt)-t-il(s) la responsabilité du point de vue donné par le rapport ? Exercent-ils une autonomie éditoriale complète ?
3. L'équipe éditoriale représente-t-elle un éventail de perspectives ?
4. L'ébauche complète du rapport a-t-elle été évaluée par les pairs ?

Ce chapitre étudie un principe institutionnel du RDH qui peut présenter des défis d'envergure dans de nombreux contextes. Il tente de donner un aperçu de l'autonomie d'analyse en termes pratiques, fournit des stratégies et des exemples des pratiques passées, et présente un ensemble d'outils pour aider à sa réalisation.

QUE SIGNIFIE L'AUTONOMIE D'ANALYSE EN TERMES PRATIQUES ?

Un rapport qui remplit les critères d'« autonomie d'analyse » est un rapport dans lequel aucun groupe à lui seul ne monopolise ou ne détermine les positions du rapport. Au contraire, il fonde ses conclusions sur une analyse objective, ne succombe pas aux influences politiques, et maintient les plus hauts standards professionnels d'érudition.

L'autonomie d'analyse a été mal interprétée dans certains cas pour signifier une autonomie par rapport à un gouvernement. Ou bien, elle a été entendue plus ou moins de la même façon que lorsqu'elle a été utilisée pendant les luttes pour la libération – dans le sens d'autonomie par rapport à une occupation ou à un « ennemi ». Dans le contexte du RDH cependant, le principe dépend des partenaires et du dialogue, non des opposants, et se fonde sur l'hypothèse de la co-appropriation. La participation du gouvernement, à divers niveaux, et ce tout au long de chaque phase de préparation, est essentielle. Le gouvernement servant d'architecte principal de la politique publique dans presque tous les pays, il doit contribuer au dialogue, aux données et à la recherche d'options politiques alternatives. De plus, même si les conclusions du rapport sont issues des réalités nationales, les services du gouvernement peuvent aussi activement oeuvrer à la mise en œuvre de ces recommandations.

RÉALISER UN ÉQUILIBRE STRATÉGIQUE

L'autonomie éditoriale n'est pas recherchée comme une fin en soi. Il s'agit d'un élément essentiel d'un exercice donnant des opportunités de discussion aux voix variées, parfois dissidentes, du développement. À partir de l'expérience des équipes du RDH au fil des ans, cependant, il est clair qu'il existe parfois un équilibre stratégique, mais également fragile, entre l'objectivité et les valeurs explicites de l'approche du développement humain, et entre la participation et l'indépendance.

Objectif c. subjectif : le développement humain n'est pas un concept à valeur neutre. En plaçant les individus au centre des préoccupations du développement, il épouse l'équité et la liberté, et plaide en faveur des politiques publiques et des affectations de ressources qui génèrent une distribution équitable de la croissance et un progrès social accru.

Cependant, même en épousant cette approche, les RDH doivent également viser à être objectifs et entreprendre une analyse approfondie des sciences sociales et économiques. Parfois, les rôles du PNUD et des membres de l'équipe du RDH impliquent d'avancer le long d'une ligne très fine. Les idéaux peuvent rapidement glisser vers des idéologies et doivent continuellement être mis à l'épreuve de la réalité. Il est presque inévitable qu'en tant qu'individu, chaque membre de l'équipe RDH aura des affinités et des engagements politiques et des envers certaines questions. Les participants doivent

respecter les plus hauts standards d'érudition et d'objectivité et résister aux tentatives de tirer le rapport dans une direction ou une autre.

Autonomie c. participation : La situation est idéale lorsque que chaque étape de la préparation d'un rapport peut faire participer le gouvernement, les institutions parrainées par le gouvernement et les autres parties prenantes importantes. Une certaine mesure d'autonomie peut être perdue dans l'intérêt d'une large participation, notamment si le gouvernement est déterminé à dominer, ou même si le PNUD ou tout groupe national oriente les positions du rapport. Cependant, l'objectif demeure celui d'exprimer une pluralité d'opinions, ou un consensus, plutôt qu'une perspective unique. La neutralité du PNUD et son rôle de facilitateur et de coordinateur peut être essentielle pour y arriver.

Une autre question est le risque de mettre en péril les relations avec le gouvernement ou les autres parties prenantes, comme cela peut être le cas lorsqu'un RDH met à l'épreuve des politiques ou des sujets sensibles. Piloter ce processus requiert une expertise à tous les niveaux, en termes d'établissement d'alliances, ainsi que la négociation d'une relation de collaboration et constructive (voir outil 3.1 sur les compétences pour forger des alliances).

QUEL EST LE RÔLE D'UN BUREAU NATIONAL DU PNUD ?

Dans certains cas, la capacité à maintenir l'autonomie d'analyse peut en grande partie reposer sur l'engagement et la compétence du bureau national du PNUD et sur sa capacité à rallier les différents acteurs autour du processus du RDH.

La capacité d'un bureau national du PNUD doit être forte dans plusieurs domaines principaux :

- 1) *Forger partenariat et alliances* avec les groupes stratégiques, tels que la société civile et les organisations non gouvernementales, les groupes de réflexion nationaux et les autres agences des Nations Unies. Ceci peut être particulièrement utile pour partager les connaissances, développer des synergies, établir ou tirer profit des avantages comparatifs et éviter la duplication des efforts. Les partenariats peuvent à leur tour contribuer à d'autres aspects du travail du PNUD.
- 2) *Modération et négociation* avec les acteurs du développement national à tous les niveaux. En tant que point d'origine et l'un des promoteurs clés du paradigme du développement humain, le PNUD doit œuvrer en particulier avec les gouvernements pour intégrer le développement humain dans leurs programmes (voir outil 3.2 sur les techniques de la négociation).
- 3) *Leadership et le courage* de conserver l'intégrité professionnelle, de s'engager dans un savoir sans apologie et de promouvoir un esprit positif et de collaboration.



QUELQUES STRATÉGIES DE BASE POUR PROMOUVOIR L'AUTONOMIE D'ANALYSE

Des équipes RDH de par le monde ont découvert des manières de promouvoir l'autonomie en se tournant dans certains cas vers des méthodes ayant fait leurs preuves pour forger alliances et consensus. Basée sur ces expériences, la section suivante offre quelques stratégies et sources potentielles d'assistance.

INCORPORER DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE DE LA QUALITÉ

Ceux-ci ont été mis en place au niveau institutionnel du PNUD, et incluent :

La Politique institutionnelle du PNUD concernant les RNDH, qui déclare « Alors que les pays du programme conservent la propriété du RNDH et aident à déterminer les priorités absolues de recherche de la publication, les auteurs du rapport doivent jouir d'une autonomie éditoriale totale et fournir des analyses objectives tout au long du processus ». (voir http://hdr.undp.org/nhdr/corporate_policy.cfm).

Le système obligatoire d'évaluation par les pairs du RDH, par le biais duquel deux ou trois individus n'ayant pas participé à la préparation du rapport en tant qu'acteurs fondamentaux évaluent le RDH, lorsqu'une ébauche complète est disponible. À titre d'orientation, ils utilisent les six principes de la politique institutionnelle. Ces évaluations offrent un contrôle de la qualité et vérifient l'autonomie éditoriale.

C'est une pratique courante au sein des communautés universitaires et scientifiques, en tant que moyen d'assurer l'objectivité et la qualité de la recherche et des publications. Dans de nombreux cas, les évaluations par les pairs garantissent également la cohérence au sein du domaine de recherche ou d'une publication, et contribuent à accroître le prestige.

Le Système d'évaluation par les pairs du RDH est externe à la préparation du rapport et ne remplace pas les fonctions de gestion et de supervision de ce processus. Il s'agit simplement d'une évaluation lors des étapes finales, menée par des « pairs » qui ont des compétences et une expertise équivalentes aux membres de l'équipe nationale. Les caractéristiques principales d'un tel système figurent au tableau 3.1 (voir également http://hdr.undp.org/docs/nhdr/Peer_Review_System.pdf pour un court document d'aperçu).

Enfin, le programme du Prix biennal du PNUD pour le développement humain n'examine que les rapports qui présentent une autonomie éditoriale (voir <http://hdr.undp.org/aboutus/nhdr/awards/cfm>).

TABLEAU 3.1 LE SYSTEME D'ÉVALUATION PAR LES PAIRS – UNE MATRICE DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES

Caractéristique	Description	Responsabilité
I. Responsabilité du bureau national du PNUD	Il est en dernier lieu de la responsabilité du Bureau national du PNUD de mener des évaluations par les pairs au titre de mécanismes de contrôle de la qualité	Bureau national du PNUD sous la direction du Représentant résident
II. Spécificité du pays	Les dispositions doivent être systématiques, mais permettre un maximum de flexibilité afin de concilier les différents contextes nationaux	Équipe nationale
III. Date	Les évaluations doivent être menées lorsqu'une ébauche complète est disponible, afin d'examiner le rapport dans son intégralité	Bureau national du PNUD
IV. Sélection des évaluateurs	Deux ou trois évaluateurs mènent l'évaluation par les pairs, dont un externe au pays et pas plus de deux au sein du système du PNUD	Bureau national du PNUD, qui peut opter pour déléguer à l'équipe nationale
V. Contenu	La base de l'évaluation repose sur les six principes figurant dans la Politique institutionnelle du PNUD concernant les RNDH	Évaluateurs
VI. Encouragements	De manière optimale, une évaluation par les pairs doit être un système d'échanges volontaire. Les évaluateurs doivent comprendre leur rôle essentiel en matière de contrôle de la qualité et le fait que l'équipe dépend de cette tâche. Les évaluateurs doivent également recevoir les termes de références pour le processus du RDH, le public prévu et tout contexte national utile.	<ul style="list-style-type: none"> • Groupe des RNDH • Personnel (intégré aux évaluations de performance du personnel)

RENFORCER LES CAPACITÉS EN MATIÈRE D'ANALYSE DES DONNÉES DU DÉVELOPPEMENT HUMAIN

Dans certains pays, la capacité nationale de collecte et d'analyse des données est très limitée et réside principalement dans le gouvernement. Le soutien apporté au renforcement de la capacité des gouvernements et des parties prenantes non gouvernementales à suivre et évaluer le développement humain au sein d'un pays ou d'une sous-région peut s'avérer être une contribution importante au progrès. Certaines stratégies nécessitent l'établissement de centres de développement nationaux ou régionaux, appuyant la mise au point de cours universitaires ou de formation. L'objectif

général est de bâtir un corps d'individus hautement compétents et engagés qui comprennent le développement humain et sont qualifiés pour sa mesure, formation politique, popularisation et /ou mobilisation en sa faveur. Une fois que cette capacité commence à croître, elle peut alimenter directement la production de RDH de haute qualité.

Ce processus est en route dans de nombreux pays. Par exemple, les activités préparatoires au Népal (RDH 2001, *Poverty and Governance*) et en Zambie (RDH 2003, *The Reduction of Poverty and Hunger in Zambia : An Agenda for Enhancing the Achievement of the MDGs*) ont appuyé des cours nationaux de formation en développement humain pour les groupes cibles d'experts, dont la plupart participent à différents degrés au processus du RDH. (voir

<http://hdr.undp.org/inhdr/docs.cfm>). La rubrique no. 56 contient le programme complet du cours en Zambie). En Zambie, ils ont fait appel à des groupes différents, comprenant parlementaires, chercheurs et autres. Au **Viêt Nam**, un homologue clé, le Centre national pour les sciences sociales et humaines, a créé un Institut de recherche en sciences humaines et a employé les RDH dans un cours sur le développement à l'université nationale (voir le chapitre 6 pour davantage d'exemples sur les cours universitaires).

Un des avantages annexes d'un processus RDH qui se base sur une pluralité de sources de données est que dans certains cas, il peut aider à améliorer la qualité et le nombre de statistiques nationales sur le développement humain. Entre autres contributions, il peut identifier les déséquilibres statistiques, examiner la fiabilité des données et revoir les données sur lesquelles un doute repose.

CONCEVOIR UN PROCESSUS QUI INSPIRE LA CONFIANCE

Comme il a été souligné au chapitre précédent, les processus et mécanismes de préparation d'un RDH sont divers. Cependant, il existe certaines approches qui semblent être particulièrement efficaces dans une grande variété de contextes nationaux, en termes d'encouragements à avoir une équipe équilibrée, pluridisciplinaire et capable d'effectuer une analyse autonome.

- Dans de nombreux pays, les comités directeurs se composent d'un groupe autonome de parties prenantes nationales s'engageant à superviser la production des RDH sur une période allant du moyen au long terme. Ces « groupes nationaux de réflexion » tels

qu'ils sont parfois nommés, représentent un éventail d'organisations et jouent un rôle majeur dans la sélection de l'équipe de recherche et de rédaction. Ils incluent des experts agissant en leur nom propre.

- En **Colombie**, un comité représentatif des institutions, dont le gouvernement, « s'est approprié » le RDH. Le PNUD joue un rôle de modérateur, en aidant à faciliter la discussion et à assurer que le désaccord ne fasse pas obstacle au processus.
- Au **Chili**, un accord formel entre le PNUD et le gouvernement octroie à l'équipe du RDH une autonomie et une indépendance absolues dans sa recherche et rédaction.
- Préparer un aperçu du rapport et le partager avec les participants à la préparation aide à la planification, assure la transparence et est un pas en avant vers l'établissement de la confiance et d'un partenariat. Le plan doit être mis à jour et partagé régulièrement.
- Dans les situations où la capacité nationale est suffisamment avancée, identifier de manière objective l'équipe noyau du rapport peut contribuer à l'autonomie éditoriale et aider à désamorcer un conflit potentiel. Pour la préparation du RDH 2001 du **Kirghizistan** intitulé *Democratic Governance : Alternative Approaches to Kyrgyzstan's Future Development*, un appel d'offre destiné à un groupe d'experts nationaux a été lancé afin de choisir l'équipe principale de préparation du RDH. Le PNUD et le gouvernement ont sélectionné en commun les membres, ce qui a octroyé une grande légitimité aux rapports et a préservé une relation de travail sans écueils entre les deux homologues.

Lorsque souhaitable, une stratégie visant à gagner la confiance du gouvernement peut prendre le parti suivant :

1. Organiser des discussions dès le début et de manière fréquente avec le gouvernement.
2. Identifier les sympathisants au RDH parmi le personnel du gouvernement et travailler étroitement avec eux afin d'élargir la sphère de compréhension et d'intérêt au sein des cercles gouvernementaux.
3. Identifier les questions clés qui sont importantes aux yeux du gouvernement et s'assurer qu'il comprenne les contributions du RDH à ces questions.
4. Inclure des membres du personnel gouvernemental dans chaque mécanisme préparatoire.
5. Fournir des briefings sur le progrès à tous les niveaux de personnel gouvernemental afin de maximiser les chances de renforcement interne.
6. Proposer des briefings sur le progrès effectué à chaque ministère compétent et organisation paraétatique.

TISSER UN TEXTE À VOIX MULTIPLES

Différents rapports ont employé des manières novatrices d'incorporer divers points de vue. Dans certains cas, les citations issues des groupes de discussion ont saisi la réalité quotidienne des pauvres et élargi l'éventail d'opinions.

Pour son RDH 2003, l'équipe de l'Égypte a demandé à différents universitaires et agents gouvernementaux d'exprimer leurs perspectives dans des commentaires encadrés apparaissant séparément des conclusions du rapport. L'ancien Ministre de la santé, par exemple, écrit sur le rôle de l'État par rapport à celui des individus en termes de participation au développement. Ses perspectives diffèrent de certaines des discussions du rapport, dont une recommandation clé selon laquelle l'Égypte doit développer une culture plus forte de participation, à la fois au niveau individuel et collectif, et selon laquelle l'État doit établir un cadre juridique plus flexible afin de permettre et de garantir que ceci ait lieu. Cette approche illustre la manière dont un RDH peut être autonome tout en présentant les opinions de chacun.

ÉLARGIR LES PERSPECTIVES PAR LE BIAIS DE LA COMMUNICATION

Un autre moyen pour forger des alliances positives et ouvrir un espace aux voix multiples est par le biais de mécanismes de communication. L'équipe RDH de la Bolivie a mis au point une stratégie de mobilisation et de communication à long terme qui contribue à chaque aspect du processus de rapport, dont la propriété collective des résultats. La « Red de corresponsales » un réseau de plus de 200 membres, pour la plupart des professionnels de la communication provenant de toute la Bolivie, reçoit régulièrement des conseils sur chaque aspect de la préparation du rapport. À leur tour, ils fournissent des informations concernant leurs communautés.

LES RDH OÙ LA PLURALITÉ D'OPINIONS EST DIFFICILE À RÉALISER

Alors que les principaux acteurs des RDH dans de nombreux pays épousent activement la transparence afin d'encourager le dialogue et forger une vision partagée du développement, ailleurs, cette ambition est mise à l'épreuve. La discussion ci-dessus suppose une volonté fondamentale du gouvernement de s'engager dans la préparation du RDH et/ou une situation où la participation proactive des acteurs non gouvernementaux est encouragée ou au moins tolérée. Ce n'est pas toujours le cas. Certaines situations demandent au PNUD et à ses partenaires de déferer la décision d'effectuer un RDH jusqu'à que des conditions plus propices se présentent.

À d'autres moments, un groupe de partie prenantes a avancé sans la participation du gouvernement, en se basant sur l'expertise nationale et internationale. Il existe également des cas où le PNUD et d'autres partenaires ont prêté assistance à un rapport qui a effectué des démarches initiales en faveur de l'intégration, au sein de paramètres acceptables pour le gouvernement en place. Le cycle du RDH est considéré comme évoluant avec le temps, avec l'objectif éventuel d'inclure différentes perspectives dans un rapport structuré autour d'un raisonnement critique et autonome.

Tous les RDH doivent chercher les meilleurs moyens pour plaider en faveur de décisions politiques centrées sur les individus au sein du contexte politique existant. Quel que soit le scénario, l'équipe du RDH et le PNUD peuvent jouer un rôle crucial au niveau de la négociation, de l'établissement d'alliances, de l'affirmation de soi, et pour surmonter la résistance et assurer le leadership (voir outils 3.1-3.4).



LISTE DE CONTRÔLE

AUTONOMIE D'ANALYSE

Quelques actions nécessaires :

- Assurer la transparence à chaque étape du processus.
- Faire participer une équipe pluridisciplinaire avec des perspectives différentes et provenant d'affiliations institutionnelles différentes.
- Sélectionner les auteurs de manière participative en faisant participer le PNUD et ses principaux partenaires nationaux.
- Procéder à une sélection pour des contributions substantielles sur la base de la réputation professionnelle et des compétences techniques.
- Engager un processus d'évaluation par les pairs lors que l'ébauche complète est disponible.
- Assurer la propriété collective par un comité consultatif représentatif afin d'assurer que le RDH ne devienne pas l'outil d'un groupe en particulier.
- Clarifier le fait que les RDH représentent un consensus, mais que le rapport final n'est pas un « document consensuel » où toutes les institutions participantes doivent aligner leurs différentes opinions.



3.1 • FORGER UNE ALLIANCE

Certaines qualités comportementales peuvent promouvoir une approche donnée tout en représentant les perspectives des partenaires.¹

N'INSISTEZ PAS: PROCÉDEZ À UN RAPPROCHEMENT

Nous nous trouvons souvent en situation de proposer une nouvelle approche pour une action dont autrui ne veut pas entendre parler. Lorsque quelqu'un résiste à une idée que nous proposons, la réaction humaine naturelle est d'insister d'autant plus. Ceci ne fait qu'accroître la résistance des individus et peut leur faire entièrement rejeter nos idées. Que pouvons-nous faire pour encourager autrui à adopter de nouvelles approches ? Procédez à un rapprochement.

Il existe quatre raisons fréquentes pour lesquelles les individus résistent lorsqu'un nouveau concept est proposé.

Ce n'est pas leur idée : les gens peuvent rejeter votre proposition simplement parce qu'ils n'y ont pas pensé en premier. Ceci est particulièrement vrai pour vos aînés !

Intérêts non satisfaits : votre idée peut ne pas inclure un des intérêts fondamentaux de l'autre personne (c-à-d être bien vu, être considéré comme responsable, se sentir comme quelqu'un de valeur etc.).

Peur de perdre la face : les gens pourront ressentir qu'accepter votre proposition, même si elle est bonne, peut les faire mal considérer, perdre la face.

Trop et trop vite : si votre idée semble trop importante, trop large ou trop complexe, il peut être plus simple pour les gens de dire simplement « non ».

Frustré par la résistance des individus, vous pouvez être tenté de persévérer, de persuader ou d'insister. Mais l'insistance peut rendre l'acceptation plus difficile. Elle indique que la proposition est votre idée. Elle n'aborde pas la question de leurs intérêts non satisfaits. Il devient plus difficile de donner son accord sans paraître céder à la pression.

Au lieu d'insister pour que la personne donne son accord, dirigez-la dans la direction où vous souhaitez qu'elle aille. Comblez le fossé entre vous et eux par un rapprochement.

FAITES PARTICIPER L'AUTRE CAMP

Une erreur courante consiste à annoncer que vous avez trouvé la solution à un problème. Il est bien mieux de faire participer les parties prenantes afin de concevoir un accord ensemble.

Demander et capitaliser sur leurs idées : des consultants efficaces demandent plus que ne disent. La manière la plus simple de faire participer d'autres parties est de solliciter leurs idées. Demandez comment ils résoudraient le problème, traiteraient de la question ou prendraient la décision pour satisfaire les intérêts de chacun. Une fois que vous avez obtenu leurs idées, capitalisez sur celles-ci. Sélectionnez les idées que vous trouvez les plus utiles et partez dans la direction que vous souhaitez. Vous n'avez pas à accepter leurs idées telles. Lorsque vous effectuez une proposition, montrez comment elle est liée à une ou plusieurs de leurs idées.

Demandez une rétroaction : au fur et à mesure que vous mettez au point des accords potentiels, continuez de faire participer les autres parties en sollicitant leur rétroaction. « Comment améliorer ceci ? » « Quels changements feriez-vous pour satisfaire plus étroitement vos intérêts ? ».

¹ Droits d'auteurs 1998 par Paul G. Fox. Fox Performance Training (www.performancetraining.com).

3.1 • FORGER UNE ALLIANCE, suite



Offrez-leur un choix : Créez plusieurs accords potentiels ou groupes d'options qui satisfont les intérêts de chacun. Ne mettez pas juste au point une seule proposition. Élargissez le nombre d'options et œuvrez pour trouver celles qui sont acceptables pour les autres parties. Une fois qu'ils sélectionnent une alternative, cela devient leur idée. Ce processus peut prendre plus de temps, mais cela vaut normalement la peine.

Ne les écarter pas comme étant irrationnels : lorsque vous êtes frustré par une personne inflexible, il est facile de blâmer une négociation stagnante sur sa nature irrationnelle. « Elle est folle ! Personne ne peut traiter avec elle ». Si vous décidez qu'une autre personne est irrationnelle, vous ne vous efforcerez plus de rechercher et satisfaire ses intérêts, l'approche même qui tendra à les rendre encore plus irrationnels.

N'ignorez pas les besoins humains de base : nous passons souvent outre les motivateurs intangibles qui régissent le comportement d'autres personnes : leurs besoins humains de base. Par exemple, les besoins de sécurité, de reconnaissance, de statut, d'appartenance, d'acceptation et ainsi de suite doivent être satisfaits. Ouvrez-y !

AIDEZ-LES À SAUVER LA FACE

Il existe toujours un groupe de soutien ou un public à l'opinion desquels tient l'autre partie. Cela peut être leur patron, collègues, amis, époux (se) ou leurs propres standards internes. Aidez l'autre à sauver la face et à être bien considéré par leurs groupes de soutien.

Sauver la face implique l'amour-propre des individus, leur sens de l'honneur et leur désir d'être bien considéré des autres. Pour les aider à sauver la face, vous pouvez montrer combien les circonstances ont changé, ou obtenir la recommandation d'un tiers, une personne qu'ils respectent. Vous pouvez même indiquer un standard de justesse, comme un précédent, ce qu'une autre autorité inspirant le respect a fait, ou ce qui a fonctionné ailleurs.

AIDEZ-LES À ASSURER LEUR VICTOIRE

Les groupes de soutien d'autres individus peuvent attaquer une proposition ou idée comme étant insatisfaisante. Aidez-les donc à planifier comment la présenter sous le meilleur jour. Anticiper ce que les critiques sont susceptibles de dire et développer des contre-arguments persuasifs.

PROCÉDEZ EN DOUCEUR POUR ABOUTIR EN FIN DE COMPTE

Considérez-vous comme un guide aidant un client qui a peur du vide à grimper une haute montagne. Divisez le parcours en petites étapes, dosez les efforts de votre client, faites des pauses de repos et regardez derrière vous pour voir combien vous avez avancé.

Si la probabilité de parvenir à un accord sur la proposition dans son ensemble est peu encourageante au départ, divisez le parcours en petites étapes, et approuvez-les une par une. Cette approche rendra l'impensable progressivement possible. Commencez par la question la plus facile sur laquelle les personnes s'accorderont.

Utiliser ces idées améliorera votre succès et accroîtra votre valeur aux yeux de votre organisation.

Essayez-donc le rapprochement !

3.2 • TECHNIQUES DE NÉGOCIATION POUR DES RELATIONS POSITIVES



OUTILS

De bonnes qualités de négociation peuvent faire la différence entre des environnements de travail en collaboration viables et non viables. Ils peuvent être la clé qui établit des relations positives, qui constituent le fondement de la productivité. Des techniques variées de négociation peuvent être utilisées afin de résoudre les différences lorsque la question discutée est dans votre intérêt.²

- **Pourquoi négocier ?** La négociation nous permet d'arriver à des conclusions satisfaisantes dans lesquelles aucune partie ne fait trop de concessions, se sent intimidée ou sent qu'elle a remporté un concours. La négociation est utilisée pour établir des relations, définir des paramètres de partenariats solides et résoudre les différences.
- **Qu'est-ce que cela implique ?** Au cœur de la négociation repose un engagement qui assure que toutes les parties se sentent satisfaites et que toutes ont fait des concessions pour lesquelles elles n'ont pas de ressentiment. La clé est d'identifier les facteurs qui affectent l'équilibre du pouvoir au sein de la négociation, et les influencer en vue d'un résultat mutuellement satisfaisant – dans lequel chaque partie sent qu'elle a reçu un traitement juste. Dans la négociation, le « pouvoir » peut dériver de la position, de la personnalité, des compétences et de solides instincts de collaboration.
- **Se préparer.** Définissez clairement vos objectifs à l'avance pour le résultat de la négociation. Quel est votre maximum (tout ce que vous souhaiteriez), votre minimum (les objectifs que vous devez réaliser), votre échange (les questions sur lesquelles vous pouvez faire des concessions) et vos positions de repli (l'action que vous prendrez si la négociation n'aboutit pas). Efforcez-vous, par le biais de la recherche et de réunions préliminaires, d'évaluer les positions des autres parties à la négociation.
- **La négociation :** Le progrès s'effectue grâce à une proposition initiale, une contre-proposition, une discussion des différences, une interrogation et l'exploration d'options. Notez les changements de position : une avancée, si les points sont moins vigoureusement respectés (« toujours » devient « dans la plupart des circonstances ») ; un recul, si les points sont plus fortement discutés (une « préoccupation » devient une « grave préoccupation ») et les omissions, qui pourraient indiquer soit une concession, soit que la question n'est pas importante.
- **Décrocher l'accord :** Résumez la discussion et proposez un accord sur les termes offerts, proposez un ajournement pour un examen par toutes les parties, et réunissez-vous à nouveau lorsque les deux camps sont prêts.
- **Résoudre les problèmes :** Désarmez la discorde pouvant survenir d'une impasse, de mauvais tours et de l'agression en restant calme, en posant les bonnes questions et en étant spécifique dans l'identification des problèmes.

² Adapté de *Learning and Information Pack on Process and Advocacy Skills* du PNUD (www.undp.org/gender).

3.3 • STRATÉGIES D’AFFIRMATION

Les stratégies d’affirmation sont utiles pour exprimer les idées, notamment au milieu d’opinions divergentes, et faire face à l’opposition et à la résistance.³

STRATÉGIES

S’affirmer ne fait pas seulement référence au message et à la manière de l’énoncer que vous utilisez – il s’agit également d’être stratégique. Il est essentiel pour tous ceux qui travaillent sur les questions relatives au développement, de penser de manière stratégique sur les manières d’affirmer leurs points de vue et programmes, et de faire face à une possible résistance.

- **Identifier les alliés** : Avoir des alliés peut être très utile pour prendre confiance et se rassurer. Après avoir identifié des alliés possibles, passez un certain temps à parler avec eux des problèmes, élaborer une stratégie, et sollicitez leur soutien lors de situations difficiles.
- **Revenir sur les questions** : Si aucune résolution n’est immédiatement disponible, il est utile de revenir sur les questions à des occasions ultérieures. Pensez à une variété de cadres dans lesquels vous pourrez aborder votre besoin ou votre argument. Ceux-ci pourront nécessiter une réunion spéciale pour discuter de la question avec des collègues compétents, en utilisant chaque opportunité de soulever cette question lors de réunions différentes, ou en envoyant des mémos aux personnes concernées à la suite de réunions formelles ou informelles. Il est essentiel de prêter toujours attention aux occasions potentielles favorables pour soulever des questions.
- **Anticiper la résistance** : Être stratégique signifie en partie essayer d’anticiper les types de résistance qui sont susceptibles de survenir et développer des réponses appropriées. Les alliés peuvent s’avérer utiles pour mettre au point ces réponses. Le jeu de rôle peut également être utile pour pratiquer la manière de contrer une telle résistance.



³Adapté de *Learning and Information Pack on Process and Advocacy Skills* du PNUD (www.undp.org/gender).



3.3 • STRATÉGIES D’AFFIRMATION, suite

MESSAGE

Nous sommes tous confrontés de temps en temps à une résistance passive et active à nos efforts. La capacité à s’affirmer est une qualité importante pour surmonter une telle résistance. Un aspect clé de l’affirmation concerne le message et les qualités nécessaires pour faire passer ledit message à la personne ou l’institution « résistante ».

- **Être clair** : une personne ne peut avoir de l’assurance que si elle a une idée claire de ce qu’elle veut de la situation. Il est important d’y songer auparavant et de réduire toute requête ou déclaration à quelques messages simples.
- **Répéter** : Il peut être nécessaire de réitérer une requête un certain nombre de fois afin d’être entendu, en rappelant le même point encore et toujours lors de la même réunion ou dans différentes situations dans les jours ou les semaines suivantes. Quelle que soit l’approche, il est essentiel de répéter le message et de ne pas abandonner jusqu’à avoir la réponse dont vous avez besoin.
- **Reformuler** : Il est parfois utile de penser à différentes manières d’exprimer le message. Certaines personnes pourront mieux répondre à une formulation, d’autres à un autre libellé. Reformuler le message aidera également à donner l’impression que le même point n’est pas sans cesse mis en avant.

3.4 • UNE DIRECTION QUI ENCOURAGE LE TRAVAIL EN ÉQUIPE



Cet outil offre une perspective contemporaine de la direction, qui met l'accent sur l'habilitation et le travail en équipe.⁴

DE CHAMPIONS INDIVIDUELS AUX VICTOIRES EN ÉQUIPE

« Dans un monde de plus en plus interdépendant, la direction doit être créée par le biais de relations, plus que par le biais de résultats individuels. Les dirigeants de l'avenir devront maîtriser l'art de former des équipes et apprendre à travailler avec des équipes sans frontières. Au lieu de venir de héros individuels, les succès du futur viendront d'équipes qui partagent des ressources et qui apprennent à passer outre l'ambition personnelle au nom de l'équipe. Les dirigeants qui apprennent à collaborer par le biais d'une équipe plutôt que par décret, voient la valeur du succès d'équipe. Dans presque chaque sport d'équipe, les bonnes équipes battent les bons talents. Le meilleur athlète de la ligue se trouve rarement dans l'équipe qui gagne le plus de jeux.

Les futurs dirigeants devront maîtriser le travail en équipe. Ils devront comprendre comment travailler avec et à travers les autres, parce que personne ne peut vraisemblablement maîtriser toutes les sources divergentes d'informations nécessaires pour prendre les bonnes décisions. Ainsi, la diversité, dont témoigne les équipes qui sont composées d'individus avec des talents différents, devient un avantage compétitif.

Les dirigeants ont traditionnellement appris à résoudre les problèmes, en définissant où ils se dirigent en termes explicites...et en s'assurant que toutes les étapes jusqu'à la fin sont détaillées avant d'agir. À l'avenir, du fait du rythme énorme du changement, la condition finale ne pourra jamais être précise. Les leaders doivent donner une direction, puis marcher dans cette direction, en ayant confiance qu'ils continueront à progresser » (p.112).⁴

D'UN RAISONNEMENT UNIDIMENSIONNEL À UN RAISONNEMENT PARADOXAL

« Le monde traditionnel du raisonnement de direction tient aux bonnes réponses. Les qualités des dirigeants sont nettement exposées et délimitées de façon à ce que l'individu puisse devenir plus efficace. Dans le monde complexe de l'avenir, les liens doivent être déliés, et les dirigeants doivent apprendre à vivre avec et maîtriser les paradoxes persistants... Les paradoxes existent lorsque deux exigences en compétition tirent quelqu'un dans deux directions qui semblent opposées. Apprendre à servir des parties prenantes multiples et à gérer des paradoxes continus sera le nouveau défi des futurs dirigeants. Ces dirigeants devront apprendre à vivre dans l'ambiguïté et à équilibrer les demandes concurrentes. Enfin, ces nouvelles hypothèses de leadership – le fait qu'il est partagé, implique des processus continus, met l'accent sur les victoires d'équipes, demande des pionniers et accepte le paradoxe – formeront le cadre du dirigeant du futur. Ces hypothèses forceront les dirigeants à apprendre, à désapprendre, et à réapprendre continuellement. Lorsque les dirigeants comprennent les implications de ces hypothèses, ils peuvent répondre au défi du leadership du siècle prochain » (p.107).⁴

⁴ Extraits de D.K. Smith, 1997, « The Following Part of Leadership », dans *The Leader of the Future*, révisé par F. Hesselbein, R. Beckhard et M. Goldsmith. San Francisco: Jossey-Bass.



LA RESPONSABILITÉ DE LA DIRECTION : CRÉDIBILITÉ X CAPACITÉ

« Une responsabilité simple de la direction qui réalise l'objectif de transformer les aspirations en actions, basées sur des hypothèses définies, vient du concept de crédibilité x capacité... Les dirigeants de l'avenir qui réussiront devront être personnellement crédibles. Les dirigeants crédibles ont les habitudes, valeurs, caractéristiques et compétences personnelles pour engendrer la confiance et l'engagement de ceux qui suivent leur mandat » (p.214).⁴

Les dirigeants du futur qui réussiront doivent également être capables de créer des capacités organisationnelles. La capacité vient des dirigeants qui sont capables de façonner, structurer, mettre en œuvre et améliorer les processus d'organisation afin d'atteindre les objectifs collectifs...

Dans ce simple modèle, un dirigeant doit engendrer une crédibilité personnelle et créer une capacité organisationnelle... Dans cette perspective de direction, deux opérations génériques de diagnostiques peuvent être requises afin d'évaluer la qualité de la direction :

1. **Crédibilité** : Le dirigeant est-il crédible auprès de ceux avec qui il ou elle travaille ? Les individus, ont-ils confiance, respectent-ils, admirent-ils et se plaisent à travailler pour ce dirigeant ? Les personnes travaillant avec le dirigeant en tant que subordonnés, pairs, clients ou superviseurs ont-ils un lien personnel et émotionnel avec lui ou elle ?
2. **Capacité** : Ce dirigeant a-t-il la capacité de conduire l'organisation au succès ? Il ou elle a-t-il/elle la capacité de donner forme à une vision, de créer un engagement envers ladite vision, de bâtir un plan d'exécution, de développer des capacités, et de tenir les individus responsables pour l'accomplissement des tâches ?

Nombre des exigences de direction pour le futur doivent reposer sur ces deux dimensions simples. Les dirigeants doivent démontrer à la fois que crédibilité et capacité entraîneront passion et performance, volonté et résultat, engagement et compétence. Ce seront des individus qui ont un fort caractère et qui construiront aussi des organisations solides qui ne dépendront pas de leur caractère pour leur succès (p.223).⁴