

Didier Baux
Consultant en communication



Négociateur

Notes de cours et exercices

FIP 3A - Module ESH 304

Année scolaire 2009-2010

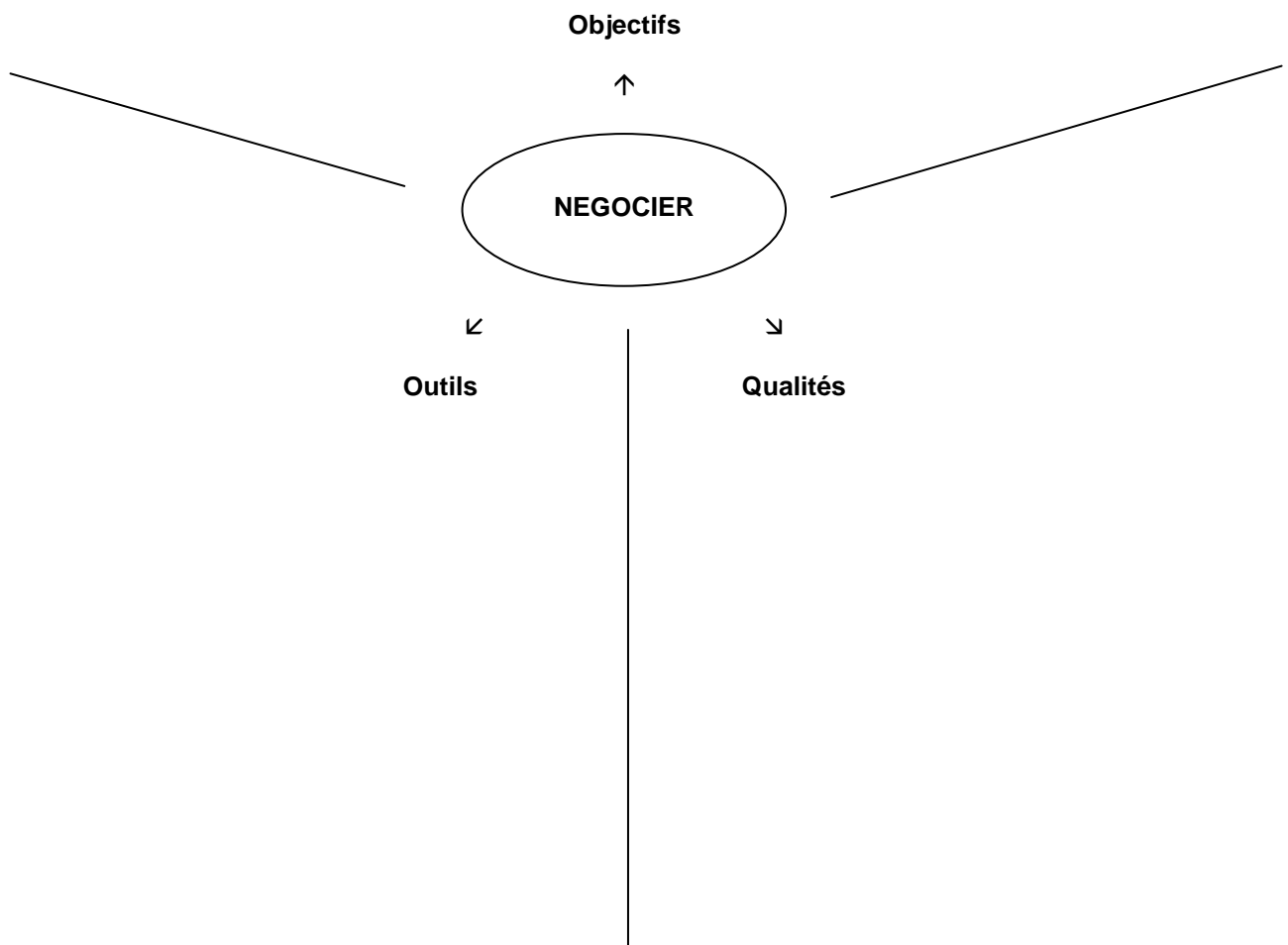
Sommaire

1.	NÉGOCIER : CARTE MENTALE.....	2
2.	PRÉPARER UNE NÉGOCIATION.....	3
2.1	ACCEPTER 3 PRINCIPES DE BASE ET 5 VALEURS FONDAMENTALES.....	4
2.2	PRÉPARER SON DOSSIER	5
2.3	DEFINIR SES OBJECTIFS	6
2.4	UN PREMIER ENTRAÎNEMENT : MISES EN SITUATION AVEC DEBRIEFING.....	7
2.5	CONSTRUIRE SON ARGUMENTATION.....	8
3.	MENER UNE NÉGOCIATION.....	9
3.1	LE PROCESSUS DE NEGOCIATION : LES 3 C.....	10
3.2	REUSSIR LES 3 C.....	11
3.3	L'ASSERTIVITE.....	12
4.	LA STRATÉGIE	13
4.1	QUI DOIT OUVRIR LE FEU ?	14
4.2	DEJOUER LES PIEGES	15
4.3	EXERCICE.....	16
4.4	LES IMPASSES	17
4.5	LA NOTION DE POUVOIR.....	18
5.	CONCLURE UNE NÉGOCIATION.....	19
5.1	QUAND FAUT-IL CONCLURE ?	20
5.2	LE ROLE DU TEMPS	20
5.3	QUELQUES TACTIQUES UTILES	21
5.4	MISE EN SITUATION	22
5.5	FEUILLE DE ROUTE.....	23
5.6	LES 15 PRINCIPES DE BASE DE LA NEGOCIATION	24

1. NÉGOCIER : CARTE MENTALE

Travail en sous-groupes

Identifier 3 réponses pour chacun des éléments : objectifs, outils, qualités.



2. PRÉPARER UNE NÉGOCIATION

2.1 ACCEPTER 3 PRINCIPES DE BASE ET 5 VALEURS FONDAMENTALES

I- LES PRINCIPES

1- Une solution coopérative est meilleure qu'une solution autoritaire

Négocier c'est :

- chercher ensemble une solution qui convient à chacun ;
- participer chacun à la décision et préserver au mieux les intérêts mutuels ;
- tourner le dos à un accord unilatéral source de mauvaises relations ultérieures.

2- Une solution négociée engage la confiance

- Plus on construit ensemble, plus on développe la confiance, mieux on aboutit à un accord gagnant-gagnant.

3- Un bon accord est une source de profit mutuel

II- LES VALEURS

1- Rechercher une compréhension mutuelle.

2- Produire ensemble une solution.

3- Expérimenter de nouvelles pistes.

4- Accorder le droit à l'erreur.

5- Postuler la confiance.

2.2 PREPARER SON DOSSIER

I- S'IMPRÉGNER DU DOSSIER

- 1- Lire les notes et les documents relatifs au dossier.
- 2- Rechercher des informations.
- 3- S'informer du contexte.

II- ÉVALUER LES RAPPORTS DE FORCE

- 1- La dimension statutaire, hiérarchique ou réglementaire.
- 2- La puissance (économique, physique...).
- 3- Le temps (l'urgence est pénalisante).
- 4- L'expertise (le degré de maîtrise technique du dossier).
- 5- L'ascendant (le niveau de conviction, d'engagement et de combativité des protagonistes).
- 6- L'existence de contentieux (affaires antérieures non réglées).
- 7- Les enjeux (l'importance de ce que l'on peut accepter de perdre ou de gagner).
- 8- Les moyens de pression et/ou la capacité de nuisance dont disposent les protagonistes.
- 9- Le degré de volonté d'aboutir.
- 10- La qualité de préparation des protagonistes (y compris les conditions matérielles).

2.3 DEFINIR SES OBJECTIFS

I- FIXER SES LIMITES

1- Positionner l'**objectif**

C'est ce que l'on estime pouvoir obtenir avec un bon niveau d'exigence, ce qui conviendrait en tous points (prix, délai, caractéristiques techniques...).

2- Déterminer le « **dernier prix** » (seuil minimum ou maximum)

C'est le niveau extrême au delà duquel on refuse d'aller.

3- Envisager un **seuil de satisfaction**

C'est le niveau intermédiaire entre l'**objectif** et le **dernier prix** dont on pourra, tout de même, être satisfait.

4- Fixer la « **première offre** » (proposition de départ élevée ou très basse)

C'est « mettre la barre » très haut pour **protéger l'objectif** et **tenter de « faire un coup »**.
L'écart entre la première offre et l'objectif permet de faire des concessions : **c'est la marge de manœuvre**.

5- Imaginer **une hypothèse de repli**

Si un accord ne peut être trouvé, c'est modifier un élément de la donne de départ pour ouvrir de nouvelles possibilités de convergence.

C'est également se donner un temps de réflexion pour prendre du recul.

II- LES CONCESSIONS

1- Ne jamais se presser pour faire des concessions

« Mieux vaut tard que jamais »

Il faut que l'interlocuteur **se batte** pour l'obtenir : elle n'en aura que **plus de valeur à ses yeux**.

La pire approche possible consiste à inclure des concessions dans sa première offre.

2- Les concessions gratuites

Les meilleures concessions sont celles qui ne coûtent pas mais qui ont de la valeur aux yeux de l'interlocuteur.

Les concessions gratuites se négocient tout autant que les autres et doivent entraîner des contreparties.

Ex. : Accepter, dans la cadre d'un achat de bateau, d'en conserver son nom (nom d'un proche du vendeur).

3- Être certain qu'un effort consenti par l'interlocuteur est bien une concession

Ex. : Si un vendeur exige 150 000 euros pour un véhicule qui en vaut 120 000, faut-il considérer qu'il fasse une concession s'il baisse son prix à 135 000 euros ?

4- Négociateur ne veut pas dire « couper la poire en 2 »

Un acheteur propose :

- entre 5 000 et 10 000 euros ... traduisez ... : 10 000 euros

- de 1 500 à 2 000 euros ... traduisez ... : 2 000 euros

- autour de 3 000 euros traduisez ... : 3 500 euros

2.4 UN PREMIER ENTRAINEMENT : MISES EN SITUATION AVEC DEBRIEFING

Travail en 4 sous-groupes (vendeurs/acquéreurs séparés)

Achat-vente d'un appartement/d'un véhicule d'occasion

OBJET DE LA TRANSACTION :

1- OBJECTIF :

2- SEUIL MINI OU MAXI (*DERNIER PRIX*) :

3- SEUIL DE SATISFACTION :

4- SEUIL DE DÉPART (*PREMIÈRE OFFRE*) :

5- HYPOTHÈSES DE REPLI :

STRATÉGIE À METTRE EN ŒUVRE :

2.5 CONSTRUIRE SON ARGUMENTATION

Atout essentiel qui permet de :

- défendre son point de vue ;
- réfléchir aux objections éventuelles ;
- préparer des preuves (des faits).

Le triptyque FAIT-OPINION-SENTIMENT

1- FAIT

- Une information, des chiffres } Un fait est toujours objectif
→ Domaine du rationnel

2- OPINION

- Un avis, un point de vue } Une opinion est parfois objective

3- SENTIMENT

- Approche affective d'une perception } Un sentiment est rarement objectif
→ Domaine de l'irrationnel

Exemple : la négociation du salaire

UN FAIT : « Les objectifs fixés ont été dépassés de 15, 18 et 20% ces 3 dernières années ».

UNE OPINION : « En toute objectivité, mon système de rémunération doit tenir compte de ces résultats ».

UN SENTIMENT : « Une valorisation de mon salaire constituerait, en effet, une reconnaissance de mon implication dans l'entreprise... ».

3. MENER UNE NÉGOCIATION

3.1 LE PROCESSUS DE NEGOCIATION : LES 3 C

I- CONSULTATION

1- Prise de contact/présentation

Les négociateurs présentent, échangent des informations sur eux-mêmes et/ou leurs entreprises.

En règle générale, il faut avoir à faire directement avec le **décideur**.

Sinon, si l'interlocuteur doit obtenir l'accord de son associé, son patron, ses actionnaires, est-ce ou non une simple formalité ?

II- CONFRONTATION

1- Proposition/prise de position

Chacun se positionne et exprime son point de vue.

2- Discussion/recherche de solutions

On essaie de trouver **une zone d'accord** pour tracer les grandes lignes d'un accord définitif.

3- Crise/impasse

Les négociateurs passent souvent par des crises. **Il ne faut pas les redouter** : elles font partie du « jeu ».

Mieux vaut les affronter le plus tôt possible, car une négociation qui se passe trop bien :

1- n'aborde peut-être pas les vrais problèmes ;

2- ou est le fait de négociateurs qui n'ont pas la moindre intention de tenir leurs engagements et de mettre l'accord en œuvre.

III- CONCRÉTISATION

1- Accord

Un bon accord :

- est clair, ne laisse rien dans l'ombre ;

- prend en compte les intérêts de chaque partie ;

- incite les 2 parties à le respecter, ce qui n'est possible que si elles le trouvent raisonnablement satisfaisant ;

- tient compte des complications éventuelles et prévoit un moyen d'y faire face.

2- Rédaction finale et signature

Même si la loi autorise à forcer l'adversaire à respecter ses engagements, il vaut mieux renégocier si le respect de l'accord initial lui impose des **contraintes imprévues et insupportables**.

3- Décompression

Discussion à bâtons rompus, rafraîchissements, déjeuner...

3.2 REUSSIR LES 3 C

I- LORS DE LA CONSULTATION

- Écoute
- Calme
- Ouverture
- Attention
- Disponibilité

II- LORS DE LA CONFRONTATION

- Détermination
- Assurance
- Précision
- Vivacité

III- LORS DE LA CONCRÉTISATION

- Confiance
- Rapprochement
- Mesure
- Coopération

3.3 L'ASSERTIVITE

Affirmation mature, sans orgueil ni agressivité, prendre ses responsabilités, faire face.

. ÊTRE AUTHENTIQUE

. PRENDRE SES RESPONSABILITÉS :

- défendre ses droits, sans chercher à empiéter sur ceux des autres ;
- savoir protester si nécessaire, sans s'excuser ni se fâcher.

. AVOIR AVEC LES AUTRES DES RELATIONS REPOSANT SUR LA CONFIANCE, PLUTÔT QUE SUR LA DOMINATION OU LE CALCUL

. FAIRE ADMETTRE SON POINT DE VUE OU Y RENONCER PAR LA NEGOCIATION :

- négocier sur la base d'objectifs précis et explicites ;
- accepter la critique ;
- rechercher des compromis réalistes en cas de désaccord.

. ÊTRE OUVERT À LA COMMUNICATION :

- prendre et conserver l'initiative dans les entretiens ;
- poser des questions : pour dialoguer, faire réagir et participer ;
- utiliser la reformulation : pour donner confiance, renforcer la compréhension réciproque, apaiser ;
- cohérence entre message verbal et expression non verbale
- s'exprimer en termes de **FAITS** précis, plutôt que par jugements ou généralités.

Les Attitudes non assertives

Attaque attitude agressive	Fuite attitude soumise	Manipulation attitude factice
- Critiquer, contredire, juger, s'emporter conséquences - Conflits qui dépassent l'intention initiale - Agressivité des autres en retour, isolement	- Se taire, accepter contre son gré - Eviter un affrontement, encaisser les attaques conséquences - Angoisse, accumulation des ressentiments - Dévalorisation de soi	- Flatter, manœuvrer, séduire - Conspirer conséquences - Risque d'accumulation de manœuvres - Perte de crédibilité quand la manipulation est déjouée, désir de revanche des autres

4. LA STRATÉGIE

4.1 QUI DOIT OUVRIR LE FEU ?

Qui doit se découvrir en premier, exposer ses attentes, faire une offre ?

Il y a 3 inconvénients à faire le premier pas :

- 1- il est possible que l'on offre plus ou que l'on propose moins que ce que l'interlocuteur était prêt à accepter ;
- 2- certains négociateurs savent très bien réagir à une position sans révéler la leur ;
- 3- celui qui fait le premier pas est souvent celui qui fera la première concession.

→ Conclusion : le premier qui annonce un chiffre est « mort »

4.2 DEJOUER LES PIEGES

1- Prendre garde à la polémique

- rester calme ;
- dénoncer : « *Nous n'arriverons à rien en polémiquant. Je vous propose que nous conservions notre calme pour avancer dans notre discussion...* » ;
- réexpliquer sa position.

2- Résister à un passage en force

- écouter sans interrompre ;
- accuser réception du message : « *J'ai bien compris le sens de votre proposition...* » ;
- amorcer la parade : « *Ceci étant, mon approche est différente de la vôtre...* » ;
- développer son (ses) argument(s).

3- Démasquer la manipulation

- être assertif :
« *Où voulez-vous en venir ?* » « *Que voulez-vous me faire dire ?* »
« *Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?* » « *D'où tenez-vous cela ?* ».

4- Contrecarrer la disqualification

- les attaques personnelles ;
- les procès d'intention ou mises en cause ;
- l'ironie et la dérision ;
- les tentatives de déstabilisation...

→ 2 parades possibles

1- Sortir du piège avec sourire et sérénité :

« *Cela vous arrangerez bien, n'est ce pas ? Allons, allons, soyons sérieux. Revenons plutôt à notre discussion, si vous le voulez bien...* ».

2- En rajouter :

« *Mais bien sûr, et en plus.....* » Cf. le tremblement de terre de Mexico.

4.3 EXERCICE

Travaux en 4 sous-groupes

- Identifier un piège possible (polémique/passage en force/manipulation/disqualification)

Traiter l'objection

Objection :

-

1- Phrase de transition :

-

2- Argument(s) :

-

-

-

4.4 LES IMPASSES

Certains négociateurs provoquent de fausses impasses (ils font semblant de camper sur leur position) pour faire monter les enchères et obtenir plus.

Les Parades :

1- Laisser temporairement de côté le point objet de l'impasse

Passer aux autres points et revenir en fin de négociation au point litigieux.

- Quand on a pu régler 90 % des points d'une négociation, l'envie est grande de franchir la dernière haie : l'obstacle paraît moins insurmontable.

2- Utiliser la suspension de séance

Une impasse naît souvent :

- de la fatigue ;
- d'une baisse de créativité ;
- du fait que les 2 parties tournent en rond.

Se détendre autour d'un café, d'une boisson, d'un repas...

3- Scinder le point à l'origine de l'impasse en 2 ou 3 sous-problèmes

- Afin de les traiter individuellement.

4- Faire appel à un médiateur ou un arbitre

- Le **médiateur** suggère de nouvelles directions possibles mais les négociateurs ont le dernier mot.
- L'**arbitre** reçoit des négociateurs une délégation pour trancher. Quelle que soit sa décision, elle constitue l'accord final.

4.5 LA NOTION DE POUVOIR

Nous sommes en position de force par rapport à un interlocuteur :

- s'il a plus besoin de nous que nous de lui ;
- si nous avons plus d'alternatives ;
- s'il est limité par le temps.

Mais il existe d'autres sources de pouvoir :

- préparation soignée ;
- connaissances, informations ;
- expérience, expertise ;
- aptitudes à la négociation ;
- patience, énergie ;
- charisme, personnalité, confiance en soi, détermination ;
- autorité, rang, statut, réputation.

Mais :

- la notion de pouvoir est subjective ;
- le pouvoir est relatif ;
- il faut user du pouvoir sans abuser.

5. CONCLURE UNE NÉGOCIATION

5.1 QUAND FAUT-IL CONCLURE ?

Seulement si 2 conditions sont remplies :

1- l'interlocuteur a davantage intérêt à accepter l'offre qu'à la refuser ;

2- l'interlocuteur est persuadé que vous ne lui ferez pas de meilleure offre et ne lui ferez plus aucune concession.

Si l'une de ces conditions n'est pas remplie, il insistera.

Aussi, comment faire comprendre qu'on a vraiment atteint le point de non retour ?

→ **Le plus simple est de dire les choses clairement** : il faut bien faire sentir que l'on est sérieux, qu'un accord plus restrictif n'aurait pour vous plus aucun intérêt.

→ **Montrer que la discussion est arrivée à son terme** :

- contenter vous de répéter ;
- n'avancez plus de nouveaux arguments.

5.2 LE ROLE DU TEMPS

Le temps joue souvent un rôle essentiel et décisif.

1- Le temps est une source de pouvoir ou de faiblesse

Dès que le temps joue contre lui, un négociateur :

- revoit ses objectifs à la baisse ;
- diminue ses exigences ;
- fait davantage de concessions.

2- Les ultimatums

Ce sont des contraintes exposées par l'interlocuteur :

- si un partenaire impose d'accepter un accord avant une certaine date ;
- si un collaborateur menace de démissionner s'il n'est pas promu avant la fin de l'année ;
- si un acheteur potentiel exige que son offre soit acceptée avant jeudi 17 heures.

→ **Est-ce que l'ultimatum est sérieux ou pas ?**

Pour le savoir, il suffit simplement d'en demander la raison :

- s'il est logique ou rationnel, l'ultimatum sera expliqué par l'interlocuteur ;
- sinon, il sera arbitraire et la date limite sera élastique ou négociable.

5.3 QUELQUES TACTIQUES UTILES

1- Les petits pas

- Ne faites pas toutes vos demandes en même temps.
 - Procédez pas à pas, par étape en faisant plusieurs petites demandes.
- Exemple : Un acheteur souhaite parler prix, remise, délais de paiement, service après-vente...
- Si le vendeur sait qu'il va devoir négocier sur tous ces points, il sera très ferme sur chacun d'eux.
 - Si l'on procède par étape et si le vendeur ignore chaque fois qu'il y a autre chose derrière, au bout du compte il aura certainement fait au total plus de concessions.

→ À l'inverse, si un interlocuteur utilise cette méthode des « petits pas », faites le parler sur toutes ses intentions.

- Ne commencez pas à discuter une exigence avant d'être sûr que l'interlocuteur a bien formulé toutes ses demandes.

2- La surenchère de dernière minute

Pratique déloyale et indéfendable mais courante.

Exemple : Achat d'un véhicule d'occasion - Accord sur un prix - Le jour de la vente, le vendeur exige un prix supérieur.

- Ne pas se laisser piéger
- Rester ferme
 - Ne pas renégocier

3- Le bon et le méchant

On négocie à 2 (le bon et le méchant). Le méchant demeure inflexible, mais le bon s'attire la sympathie de l'interlocuteur.

- Le méchant peut être fictif :
- le patron, l'associé ou les actionnaires ;
 - le budget ou la politique de l'entreprise.

4- C'est à prendre ou à laisser

Si l'interlocuteur utilise cette tactique, vérifiez son sérieux.

Le meilleur moyen consiste à ignorer l'ultimatum :

- continuez à négocier comme si vous n'aviez pas entendu ou compris le message ;
- ou bien, changez de sujet. Quand la discussion reviendra sur le sujet, il se sera passé tant de choses que l'interlocuteur aura oublié ou changé d'avis sur son « C'est à prendre ou à laisser » ;
- on prendra bien soin de laisser toujours à l'interlocuteur la possibilité de reculer sans perdre la face.

5.4 MISE EN SITUATION

Travaux en sous-groupes

Constitution de 2 équipes : comité de direction/syndicat.

Objet de la négociation :

La direction locale de la « TELECOM BANQUE » a décidé de modifier les horaires de travail :

- pour apporter à la clientèle une plus grande amplitude d'ouverture de ses agences ;
- pour réaliser des gains de productivité par une utilisation intensive de l'outil informatique.

À compter du trimestre prochain, les agences seront accessibles au public 6 jours sur 7 du lundi au samedi inclus par rotation du personnel (au lieu du mardi au samedi).

Personnel concerné : 150 personnes (10 agences x 15 collaborateurs)

Salaire moyen net : 1 500, 00 euros mensuels

Gains de productivités estimés : 50 000,00 euros/mois (estimation réalisée par un cabinet d'experts indépendant)

Une négociation doit, sur ces bases, être menée entre Direction et Représentants du personnel.

→ Pour la Direction, contrepartie à négocier : une prime mensuelle de productivité en % des gains réalisés,

→ Pour les Syndicats, contrepartie à négocier : une participation aux gains de productivité en %.

1- Mise en situation

2- Discussion et échanges

5.5 FEUILLE DE ROUTE

OBJET DE LA NÉGOCIATION :

3- OBJECTIF :

4- SEUIL MINI OU MAXI (*DERNIER PRIX*) :

3- SEUIL DE SATISFACTION :

4- SEUIL DE DÉPART (*PREMIÈRE OFFRE*) :

5- HYPOTHÈSES DE REPLI :

STRATÉGIE À METTRE EN ŒUVRE :

5.6 LES 15 PRINCIPES DE BASE DE LA NEGOCIATION

- 1- ne pas confondre le fond et la forme ;
- 2- se préparer de façon complète et systématique ;
- 3- s'adapter à chaque négociation ;
- 4- ne jamais considérer que négocier c'est couper la poire en deux ;
- 5- s'accorder le temps nécessaire pour négocier ;
- 6- ne pas faire de concessions trop facilement ;
- 7- laisser toujours l'interlocuteur faire la première offre ;
- 8- ne jamais oublier que le pouvoir est relatif ;
- 9- ne jamais penser que l'interlocuteur connaît nos faiblesses ;
- 10- ne jamais réagir à une proposition avant même qu'elle n'ait été complètement exposée ;
- 11- ne jamais se concentrer seulement sur ses propres attentes ;
- 12- ne jamais croire l'interlocuteur sur parole lorsqu'il dit que « c'est prendre ou à laisser » ;
- 13- ne jamais se laisser entraîner dans une négociation si l'on n'est pas prêt ;
- 14- identifier dès le début de la négociation si l'interlocuteur a le pouvoir de signer un accord ;
- 15- ne jamais oublier que le bon négociateur doit certes obtenir de bons accords, mais aussi savoir éviter les mauvais.

w w w . t e l e c o m - b r e t a g n e . e u

Campus de Brest

Technopôle Brest-Iroise
CS 83818
29238 Brest Cedex 3
France
Tél. : + 33 (0)2 29 00 11 11
Fax : + 33 (0)2 29 00 10 00

Campus de Rennes

2, rue de la Châtaigneraie
CS 17607
35576 Cesson Sévigné Cedex
France
Tél. : + 33 (0)2 99 12 70 00
Fax : + 33 (0)2 99 12 70 19

Campus de Toulouse

10, avenue Edouard Belin
BP 44004
31028 Toulouse Cedex 04
France
Tél. : +33 (0)5 61 33 83 65
Fax : +33 (0)5 61 33 83 75

