

Les 50 règles d'or de la négociation

Jean-Paul
Guedj



LES MINI  LAROUSSE

RÈGLE 1

Bébé, vous saviez déjà négocier !

RAPPELEZ-VOUS DONC !

Vos premiers cris de bébé, vos premiers pleurs, procédaient de la négociation. En échange de leur arrêt immédiat, et du calme qui en découlait, vos parents, qui craignaient leur redoublement, vous donnaient de l'amour, ou un « doudou », ou un peu de lait, ou les trois à la fois.

Bref, les deux parties opéraient une transaction « win-win », « gagnant-gagnant », qui leur permettait in fine de se sentir plutôt satisfaites.

Le bébé négocie donc. Il utilise d'ailleurs des tactiques plutôt compétitives, ou conflictuelles, pour amener l'adversaire à céder. Il fait pression, il hurle, il menace. Et ainsi il obtient gain de cause.

Ainsi l'être humain, déjà bébé, savait s'exercer à la négociation. Alors, s'il vous plaît, ne nous dites pas que vous n'êtes pas entraîné !



RÈGLE 2

La négociation est le propre de l'homme...

AU FAIT, AVEZ-VOUS DÉJÀ VU DES ANIMAUX NÉGOCIER ?

On pourrait penser, certes, que les singes négocient un peu, pour une banane, un territoire, ou pour les charmes d'une femelle. Les oiseaux, un petit peu aussi, lors des parades amoureuses. Les tigres beaucoup moins ! Mais ces comportements sont bien éloignés de la négociation humaine qui est de l'ordre de la stratégie sophistiquée et faite de langage.

Au-delà des impulsions, la négociation implique donc la parole, qui permet l'argumentation, le traitement des objections, l'art de convaincre et celui de conclure. Sachez donc que lorsque vous négociez, vous êtes en train d'exercer une activité spécifiquement humaine.

Imposer, convaincre et... négocier

DISTINGUER BIEN CES TROIS POSTURES

- **Imposer**, c'est vouloir dominer l'autre pour le conduire à vous servir.
- **Convaincre**, c'est persuader l'autre que l'on a raison. Dans le premier cas, quand on impose : on ordonne, dans le second cas, on « vend ».
- **Négocier**, ce n'est ni imposer, ni convaincre ; ce n'est pas une volonté de domination de l'un sur l'autre ni un exercice oratoire à des fins de persuasion.

La négociation est un **échange** : on donne pour recevoir, et quand on reçoit, l'autre attend en retour des contreparties.

L'objectif d'une négociation n'est pas d'être d'accord avec l'interlocuteur, mais d'arriver à un accord, ce qui est bien différent, précisément parce qu'on n'est pas... d'accord !

RÈGLE 4

Ne négociez pas si vous n'avez rien...

... À NÉGOCIER

- Vous voulez une diminution du prix de l'appartement que vous désirez acheter. On vous a déjà fait une bonne réduction, mais vous n'avez prévu aucune contrepartie comme une décision d'achat immédiate ou encore un règlement rapide, voire la promesse d'être un futur souscripteur de l'agence.
- Vous êtes le chef d'une entreprise en grève dont le personnel souhaite une augmentation des salaires. Vous convoquez les représentants syndicaux avec la volonté de ne rien lâcher.
- Ces deux situations s'apparentent aux situations de négociation mais n'en sont pas en fait.

Pour qu'il y ait négociation, il faut que s'opère **un échange de concessions et de contreparties** entre les deux parties en présence.

Trop de négociation tue la négociation !

NE NÉGOCIEZ PAS À TOUT BOUT DE CHAMP

La troisième demande d'augmentation de salaire de l'année risque d'agacer votre supérieur hiérarchique, d'autant que vous avez déjà négocié récemment avec lui un nouveau délai de remise d'un dossier.

Vous venez d'obtenir un bon prix par la négociation, voilà que vous en voulez encore le baisser...

Vous venez ainsi d'obtenir un avantage au cours d'une négociation, n'en profitez pas pour tenter immédiatement d'en obtenir un second.

Sinon, vous apparaîtrez vite comme un négociateur systématique, un peu comme ces enfants rois qui se satisfont trop vite des jouets qu'on leur a offerts et qu'ils avaient pourtant réclamés avec véhémence.



RÈGLE 6

Ne soyez pas dans le Tout ou Rien !

UN PEU DE SOUPLESSE NE NUIT PAS !

La négociation préfère le calcul à l'impulsion, la préparation à la spontanéité, l'argument au sentiment, l'écoute au pur rapport de force.

Lorsqu'on rencontre un différend avec autrui qui conduit à la négociation, on a la tentation de ne rien vouloir céder et d'obtenir raison, coûte que coûte.

On préfère tout ou rien à la partie. On entre en force dans la relation, et à trop vouloir vaincre, on peut finir par tout perdre. On se méfie alors du **compromis** que l'on identifie à une défaite.

MES TROIS CONSEILS

1. Ne partez pas en guerre totale lorsque vous allez négocier !
2. Sachez que si vous pensez avoir raison, l'autre a le même sentiment.
3. Comprenez que le compromis n'est pas en soi un signe de faiblesse...

Face à l'enjeu, restez donc enjoué

ET SURTOUT JOUEZ LE JEU !

Trois éléments d'ordre psychologique sont essentiels pour bien négocier :

1. la bonne humeur du négociateur (ou au moins son absence de mauvaise humeur visible) ;

2. son goût du jeu ;

3. sa bonne compréhension de l'enjeu de la « partie » qui se joue.

Imaginons, pour la démonstration, l'inverse.

- Un négociateur déprimé : vaincu avant de commencer, il ira droit à la défaite !
- Un négociateur n'aimant pas « jouer ». Il vivra la partie comme un effort, comme une contrainte, et collera à la situation sans distance.
- Un négociateur aveugle ou sourd à l'enjeu de la situation. Il perdra de vue ses intérêts et perdra en cours de route l'essentiel – le gain dont il est question, les objections de la partie adverse – tant sa concentration sera faible !

QU'EST-CE QU'UN ENJEU ?

- **C'est l'importance des gains en jeu dans la négociation.** Plus l'enjeu est élevé, plus il faudra préparer avec soin sa négociation et la conduire avec doigté. Ainsi des négociateurs internationaux en train de décider la paix ou la guerre dans telle ou telle région du monde. Ou encore les

partenaires sociaux et l'employeur négociant la poursuite ou l'arrêt d'une grève dans le secteur public.

- **Un gros marché à conquérir** peut être aussi considéré comme un enjeu à ne pas négliger.

À l'inverse, une réflexion sur l'enjeu peut conduire à considérer telle autre négociation comme inopportune, étant donné la faiblesse des gains en question.

RÈGLE 8

Ne négociez jamais en situation de faiblesse !

SAVOIR ATTENDRE LE BON MOMENT

Vous voulez négocier avec votre boss une augmentation de salaire ou une promotion, mais vous venez de commettre récemment plusieurs erreurs dans des missions qui vous ont été confiées.

Il est clair que vous n'êtes pas en position de force : d'abord parce que négocier avec votre hiérarchie relève, par définition, d'une relation qui n'est pas égale, et qui plus est, vous n'allez pas la rencontrer, ce jour-là, qu'avec des réussites en trophée.

Il vaut mieux attendre pour négocier d'être en position de force, ou du moins d'égalité, avec son interlocuteur.

Attendez par exemple de réussir pleinement une mission dont vous apparaissez comme étant indiscutablement l'homme ou la femme de la situation !

Soyez un fin stratège...

ART DE LA NÉGOCIATION
= ART DE LA GUERRE ?

Face à un adversaire impitoyable et hargneux, répondez par de la dissimulation, de la feinte ou de la ruse !

Mais sachez aussi que ce type de négociation n'est, au fond, qu'une forme plus policée de la guerre !

INSPIREZ-VOUS DE SUN-TZU

C'est l'auteur chinois de l'*Art de la guerre* (V^e siècle avant J.-C.). Dans le cadre de négociations où vos adversaires retors veulent gagner coûte que coûte, souvenez-vous des conseils du Maître :

« Toute campagne guerrière doit être réglée sur le semblant ; feignez le désordre, ne manquez jamais d'offrir un appât à l'ennemi pour le leurrer, simulez l'infériorité pour encourager son arrogance, sachez attiser son courroux pour mieux le plonger dans la confusion : sa convoitise le lancera sur vous pour s'y briser ».



Les cinq qualités du négociateur

ÉVITEZ D'ÊTRE PLEUTRE, MAUVAIS EN CALCUL, SANS AUCUNE
DISTANCE, SOURD
ET PRÉTENTIEUX

Vous devez développer, au contraire, **cinq qualités décisives** pour réussir une négociation.

1. Le sang-froid : vous devez en effet conserver votre calme, ne pas être débordé par vos émotions.

Contre-exemple : votre interlocuteur a sorti de son chapeau – un chiffre – que vous n'aviez pas anticipé ! Ou... soudain en difficulté, il vous assène une petite attaque bien personnelle. La colère alors monte...

2. L'art du calcul : il vous faut manier les chiffres tant avant la négociation que pendant.

Contre-exemple : vous vous embrouillez dans les calculs, vous confondez le brut et le net, le hors taxes et le TTC, l'euro et le dollar, vous vous trompez d'un zéro...

3. Le sens du recul : considérez donc la négociation comme un jeu, dont on sort (en règle générale) vivant !

Contre-exemple : Vous vous dites : « c'est le combat le plus dur de ma vie ! » ou « il est le plus fort » ou encore « si je ne remporte pas la partie, je suis mort ! »

4. La pratique de l'écoute : vous devez écouter les arguments de l'autre pour les contrer si nécessaire.

Contre-exemple : pendant que votre interlocuteur parle, vous préparez vos propres arguments...

5. La maîtrise de la stratégie : Tracez un plan en imaginant les obstacles et toutes les ruses pour les franchir !

Contre-exemple : vous allez à l'entretien de négociation les mains dans les poches en vous fiant à votre génie de l'improvisation !



Connaissez-vous le « dilemme du prisonnier » ?

UNE FABLE BIEN PEU MORALE, MAIS BIEN INSTRUCTIVE !

- Deux voleurs appelés Raoul et Gaston sont mis en examen pour une affaire de hold-up. Cependant, il n'existe pas de preuves formelles pour les emprisonner.
- Séparément, on leur propose donc le marché suivant :
- si Gaston dénonce Raoul et que ce dernier se tait, Gaston sera libre et Raoul écoperà de cinq ans de prison ;
- Si Raoul dénonce Gaston et que ce dernier se tait, Raoul sera libre et Gaston écoperà de cinq ans de prison ;
- Si les deux se dénoncent mutuellement, ils auront chacun trois ans de prison.
- Mais ils savent aussi que, s'ils se taisent, ils n'auront, faute de preuves claires, que quelques mois de prison.

LE DILEMME DU PRISONNIER

Se pose ainsi « le dilemme du prisonnier ». Ne voyant que son intérêt maximal (« être libre »), chacun n'hésite pas à dénoncer l'autre. Les deux écoperent alors de trois ans de prison.

Mais, si Raoul et Gaston s'étaient tus – en optant pour une solution de coopération « raisonnée » – ils n'auraient sans doute écoperé qu'un an maximal de prison !

La coopération s'est révélée ici plus « payante », telle est la morale de l'histoire, que l'individualisme ou la rivalité. Il est de façon générale, souvent plus efficace, de choisir la coopération plutôt que le conflit pour résoudre un problème. Y compris dans la négociation.

À RETENIR

La coopération ne vient pas tout de suite à l'esprit : elle relève de la raison, du raisonnement, de la réflexion stratégique, tandis que l'impulsion « du chacun pour soi » égoïste et rivale nous vient plus spontanément.

Êtes-vous coopératif ou compétitif ?

TENDANCE « COOL » OU « COUP DE BOULE » ?

Il y a deux types de négociation : celui où l'on cherche un accord qui satisfasse les deux parties, et celui où l'on veut obtenir, par la force ou la pression, le gain escompté.

Mais qu'est-ce qui fait donc qu'on se retrouve plutôt dans le premier type ou plutôt dans le second ?

Certes, la personnalité des négociateurs compte. Selon son « tempérament », on est plutôt coopératif : on écoute, on échange, on concède, on cherche des solutions ou, au contraire, on est plutôt compétitif : on rivalise, on défend d'abord ses intérêts, on veut gagner.

Mais cela dépend aussi des situations de négociation. Certaines invitent à la coopération, d'autres à la compétition.

SITUATIONS COOPÉRATIVES

Situations où deux personnes plutôt honnêtes ont intérêt à s'entendre : (divorces avec enfants ; partenariat d'affaires ; relations entre collègues dans une entreprise ; relations acheteur-vendeur).

SITUATIONS COMPÉTITIVES

Situations où une personne plus ou moins honnête – faisant preuve de mauvaise foi – veut l'emporter sur l'autre.

Situations où le principe l'emporte sur la raison ou l'intérêt commun (certaines négociations sociales).

Situations où l'égo l'emporte sur l'intérêt commun (combat entre deux égos).

Situations où le rapport de force se situe clairement dans un camp (le négociateur en situation de force a alors la tentation d'en profiter).

À SAVOIR

Il est rare que les situations soient purement coopératives ou intégralement compétitives. Elles sont souvent mixtes, à dominante coopérative ou compétitive.

Êtes-vous coopératif ou compétitif (test) ?

Exercice. Distinguez les tactiques coopératives des tactiques compétitives (ou conflictuelles), ou encore des tactiques mixtes.

1. Accélérer la conclusion
2. Attaquer personnellement
3. Bluffer
4. Désinformer
5. Développer la convivialité
6. Développer l'empathie
7. Diviser (pour mieux régner)
8. Donner pour recevoir
9. Dramatiser, exagérer
10. Effectuer une fausse sortie (et faire en sorte d'être rappelé)
11. Être créatif pour sortir d'une impasse
12. Faire attendre
13. Faire perdre la face
14. Flatter, séduire
15. Manipuler le temps
16. Mettre en confiance
17. Mettre entre parenthèses une difficulté qui bloque le déroulement de la négociation
18. Montrer par des mimiques son mécontentement
19. Optimiser le confort de la négociation
20. Pratiquer la mauvaise foi
21. Prendre des notes
22. Prendre des notes pour déstabiliser
23. Proférer des menaces
24. Promettre
25. Questionner
26. Reformuler de manière tronquée
27. Reporter sans bonne raison (la négociation)

28. Saboter l'organisation matérielle (ex. : placer le négociateur d'en face à côté d'un radiateur brûlant...)

Tactiques coopératives : on notera qu'elles sont peu nombreuses ; elles favorisent une issue satisfaisante de la négociation pour les deux parties.

8, 11, 17.

Tactiques compétitives : elles ont pour objectif de déstabiliser l'adversaire.

1, 2, 3, 4, 7, 12, 13, 18, 20, 22, 23, 26, 27, 28.

Tactiques mixtes : elles sont utilisées dans les deux types de négociation.

5, 6, 9, 10, 14, 15, 16, 19, 21, 24, 25.

Négociier, c'est recevoir

MAIS C'EST AUSSI, ÉCHANGER

On va négocier pour recevoir, mais, pour recevoir, il vous faudra aussi donner. En négociation on dit : **concéder**.

Pour obtenir mon augmentation de salaire, je vais devoir aller travailler en province.

Pour obtenir cette automobile au prix souhaité, je dois l'acheter, « c'est le deal », dès aujourd'hui.

Pour acquérir ce tableau (rare) de maître avec une réduction de 20 %, je dois m'engager à le prêter pour différentes expositions.

Si le banquier accepte de me prêter, c'est parce que je vais lui confier mes économies.

Si je veux regarder mon match de foot à la télé ce soir, je dois participer (activement et solidairement) aux tâches ménagères... Etc.

Obtenir certes, mais en échange de contreparties...

Repérez trois types d'interlocuteurs...

ET ADAPTEZ VOTRE STRATÉGIE

Lors de vos négociations, vous pouvez avoir affaire à :

- celui qui cherche sa part de gain dans la négociation, mais sans en vouloir au vôtre,
- celui qui va discuter âprement pour tenter d'optimiser son gain,
- celui qui va utiliser, enfin, tous les moyens, y compris la mauvaise foi, pour gagner.

Quelques parades

- Avec le premier, votre attitude de négociateur sera ouverte, empathique, conciliante et le marché sera vite et bien conclu ;
- avec le second, il faudra que la relation soit de l'ordre du « donnant-donnant » pour finir si possible par du « gagnant-gagnant » ;
- avec le troisième, quitte à utiliser soi-même les techniques compétitives, il faudra être vigilant ou... refuser de négocier pour éviter... d'être plumé.

Jouez-la « Win-Win » !

LA PHILOSOPHIE DE LA NÉGOCIATION

La jouer « gagnant-gagnant », c'est toute une philosophie qui consiste à défendre ses intérêts en intégrant dans la discussion ceux de l'autre.

On ne négocie pas pour vaincre ni pour convaincre, mais pour « **co-vaincre** », c'est-à-dire **vaincre ensemble**.

C'est une négociation où, au fond, il n'y a pas de perdant, chacun ayant trouvé son compte – peut-être pas total, mais suffisamment pour être satisfait – dans l'accord final.

LA STRATÉGIE « WIN-WIN ».

Le négociateur « Win-Win » prépare son entretien en s'interrogeant sur les intérêts de la partie adverse et en essayant, pour préserver les siens, de répondre à ses attentes.

Car il ne s'agit pas d'altruisme : « je résous mon problème en résolvant celui de l'autre ! ».

LE VOCABULAIRE « WIN-WIN » !

Le langage fabrique aussi la réalité. Il transporte une philosophie. La façon dont on s'exprime invite aussi à un type de négociation.

À RETENIR

Voici quelques expressions utiles
qui véhiculent le message « Win-Win ».

- « Je vous écoute... »
- « Votre position n'est pas si éloignée de la mienne... »

- « Je prends en compte votre intérêt... » ; « Nous avons l'un et l'autre intérêt à... »
- « Si je suis gagnant, vous l'êtes aussi... » ;
« Si l'on regarde bien, vous n'êtes pas perdant... »
- « Je vous propose un deal gagnant-gagnant... »
- « Soyons partenaires... »

N'oubliez pas la zone d'accord possible...

NE ZAPPEZ PAS LA ZAP

La zone d'accord possible (ZAP), c'est, par hypothèse, la marge raisonnable de transaction, acceptable par les deux parties.

Il est utile de l'envisager dans la préparation d'une négociation car négocier, c'est comme gouverner, c'est prévoir !

PRENONS UN EXEMPLE

Je négocie en vue d'obtenir 1 000 euros (position haute) de la part de mon interlocuteur. Je me satisferais au minimum de 800 euros (position basse).

Le négociateur d'en face ne veut me donner que 500 (sa position haute), mais, sans me le dire, il peut aller jusqu'à 600 euros sans se ruiner ni perdre la face (position basse). La ZAP se situe donc entre 600 euros et 800 euros.

Peut-être qu'obtenir pour l'un et céder pour l'autre 700 euros, position médiane, peut faire consensus, mais on peut également tenter, si l'on veut obtenir plus, de se rapprocher de sa position haute, mais c'est au risque d'entrer dans une séquence de tension, voire de conflit.

Mais négocier, c'est toujours prendre des risques !

À SAVOIR

Qu'est ce qu'une position ?

- C'est le gain que chaque négociateur annonce vouloir obtenir. La position peut être tactique.
- J'exprime une position haute, qui correspond au maximum du gain attendu, mais je peux me satisfaire d'une position basse, seuil au-dessous duquel je deviens alors perdant.

- L'annonce de ma position haute et le silence sur ma position basse me permet de « marchander ».

Fixez-vous des objectifs hauts et bas !

DISTINGUEZ LE SEUIL AU-DESSOUS DUQUEL VOUS RISQUEZ D'ÊTRE PERDANT !

En amont de la négociation, pour la préparer, il faut évaluer le « point mort », le seuil de rentabilité, au-dessous duquel vous risquez d'être perdant. Il faut donc bien chiffrer les éléments en jeu.

OBJECTIF HAUT, OBJECTIF BAS

À 480 000 €, dans cette transaction immobilière, vous n'êtes pas perdant, vous vendez votre bien au prix du marché et vous remboursez le solde de crédit bancaire qui vous reste. C'est votre « point mort ».

À plus de 480 000 €, vous êtes donc forcément gagnant. Jusqu'à... ? Cela dépend de ce que peut accepter la partie d'en face !

Il est toujours pertinent d'envisager un objectif haut et un objectif bas, qui est a minima « le point mort ».

L'écart entre votre objectif haut et votre objectif bas constitue votre marge de manœuvre.

Envisagez un plan B, voire C...

MAIS CE SERA SANS DOUTE LE D

Négocier, c'est bien prévoir. Il faut donc envisager une stratégie, ou si l'on veut, un plan. Et le meilleur stratège est celui qui envisage aussi la stratégie de l'autre.

Mais on a beau l'avoir anticipée, la stratégie de l'autre est souvent surprenante. On avait cru qu'il allait proposer ceci, et c'est cela qu'il offre à la discussion. On avait cru que le prix serait la principale objection, et bien non, c'est le délai de vente...

Bref, si l'on est à peu près sûr de son plan, on ne l'est jamais pour ce qui concerne celui de l'autre.

Alors il faut s'adapter à la situation et ressortir de son chapeau un plan B (qui peut être une simple refonte du plan A), voire un nouveau plan, inédit et créatif, qui, n'aurait plus rien à voir avec le premier plan prévu.



Déclinez les 7C...

PETITE MÉTHODE POUR STRUCTURER LA NÉGOCIATION

Il faut la découper en 7... C ! La voici !

PHASE 1 : CONCEVOIR

Cette première phase précède la négociation proprement dite.

Il s'agit de préparer la négociation, de prendre en compte toutes les données, de préciser les termes de l'échange, de définir la stratégie, d'anticiper les objections, de définir l'argumentaire, de choisir techniques et tactiques. D'envisager un plan B (voire C).

PHASE 2 : CONTACT

C'est en réalité la première étape in situ de la négociation. Elle est décisive.

Elle est comme la première phrase d'un roman : elle donne envie de lire la suite ou d'abandonner l'ouvrage.

On n'a pas deux fois l'occasion de faire une première impression : il faut donc mettre en confiance l'interlocuteur, voire le séduire. Et rappeler l'objectif de la négociation pour éviter tout malentendu.

PHASE 3 : CONNAÎTRE

Il s'agit ici d'entendre les arguments – et donc la position - de la partie d'en face. Et pour cela il faut le « faire parler », le questionner, reformuler ses propos, l'écouter.

On peut aussi commencer, sans braquer l'interlocuteur, commencer à laisser filer ses propres arguments, surtout lorsqu'ils traitent des objections faciles.

PHASE 4 : COMPRENDRE

Cette phase permet de récapituler à mi-chemin de la négociation les positions et de vérifier si les interlocuteurs sont bien d'accord sur les données et les termes de l'échange.

PHASE 5 : CONVAINCRE

C'est la phase de débat, de discussion, d'argumentation. Chaque partie va tenter d'amener l'autre à la concession ou au compromis, et bien sûr à l'accord. Il faut éviter l'excès d'émotion, garder son sang-froid.

Se souvenir : « convaincre, c'est vaincre avec », et pas forcément vaincre « contre ».

ATTENTION

C'est la phase la plus délicate de la négociation. C'est là que vous pouvez définir une stratégie d'ordre coopérative ou compétitive.

PHASE 6 : CONCLURE

On résumera in fine les termes de l'accord et on négociera sans doute encore les modalités concrètes de son application (qui, quand, comment ?).

PHASE 7 : CONSERVER

On veillera à surveiller l'application de l'accord. Un écrit de référence (mail, procès-verbal, courrier R/AR) n'est pas inutile pour rappeler les termes de l'accord conclu.



Argumentez sans vous énerver !

SURTOUT, PAS D'AGRESSIVITÉ

Au cours de la négociation, le crescendo des arguments de l'un répondant symétriquement au crescendo des objections de l'autre fait qu'au bout d'un moment le ton des deux va aussi crescendo, et la joute hostile prend le pas sur la négociation.

DU SANG-FROID AVANT TOUT

Il est donc recommandé comme on l'a vu, de rester serein, de ne pas s'énerver, d'entendre les objections de l'interlocuteur, de les noter et d'y répondre, non pas du tac au tac, mais plutôt en différé, plus tard, à l'occasion d'une période favorable dans la communication.

Ainsi, vos arguments seront pesés, réfléchis, en relation avec les objections de l'autre, qui sera impressionné par la qualité de vos observations, par la rationalité de vos calculs, et surtout, surtout, par votre calme... stoïque !

Mâchez et digérez vos arguments !

PRÉPAREZ-VOUS

Lorsqu'on va négocier, il vaut mieux avoir réfléchi aux arguments que l'on va servir à l'interlocuteur, sans hésitation.

Rien de pire que des arguments qui se cherchent devant le négociateur d'en face : ils paraissent alors laborieux et invitent plutôt à la réplique, voire à la riposte.

Il vaut mieux les avoir mâchés et bien digérés auparavant que les découvrir et dévoiler en même temps que se déroule la négociation. L'improvisation n'est donc ici pas conseillée.

L'argumentaire se prépare avec soin, et les propos doivent couler d'évidence, comme au théâtre. Le négociateur-comédien doit connaître son texte s'il veut convaincre son public !

Sachez marchander...

UNE TACTIQUE SOUVENT GAGNANTE !

En Occident, où les tarifs sont fixes, le marchandage a mauvaise réputation tant il paraît indigne.

Pourtant, chez nous comme ailleurs, il y a du marchandage dans un grand nombre de négociations. On n'est, par exemple, pas d'accord sur un prix que l'on va alors négocier à la baisse.

Pour obtenir le moins, il faut demander le plus. Vous allez alors demander 500, il en voudra 1000, vous allez peut-être obtenir 750.

Les arguments vont pleuvoir : « ça ne les vaut pas » ou « ah, si, si, ça les vaut, c'est plutôt rare et ce qui est rare est cher ! ». Etc. Et l'on finira par s'entendre. Ou pas.

C'est toute la problématique du marchandage : il faut toujours marchander dans la ZAP (voir p. 30), autrement, on risque d'agacer l'adversaire et de perdre la partie !

Anticipez les objections !

PRIX, DÉLAIS, VALEUR, INTÉRÊT

Voici les quatre objections courantes autour du prix, des délais, des valeurs, des intérêts. Allez, imaginez que vous vendiez un bien ou un service.

1. L'OBJECTION SUR LES PRIX :

« C'EST TROP CHER ! »

- Le traitement de l'objection consiste alors à relativiser le prix et négocier ensuite.
- Relativiser le prix : « Trop cher par rapport à quoi ? Cher, certes, mais en relation avec la qualité du produit vendu ou du service rendu !

Et moins cher que le marché ou la concurrence ! »

Négociateur : « Quel serait alors votre prix ? »

- Astuce : anticipez un prix de 15 % plus cher qui intègre le marchandage qui ne manquera pas de se produire !

2. L'OBJECTION SUR LES DÉLAIS :

« C'EST TROP TARD ! »

- La négociation peut intervenir sur la réduction des délais dans la mesure du possible. Sinon, il faut avouer qu'on ne peut faire mieux
- Astuce : comme pour le prix, prévoyez un délai supérieur pour pouvoir le diminuer.

3. L'OBJECTION SUR LES VALEURS :

« ÇA ME CHOQUE ! »

- Il faut alors faire préciser : « Qu'est-ce qui vous choque ? » *On verra alors le heurt – parfois confus et contradictoire – des valeurs* : « Le marchandage me choque ! » dit l'acheteur. « Ah ! – *pourriez-vous rétorquer* – vous voulez pourtant faire baisser le prix ! »
- Astuce : n'hésitez pas à utiliser l'humour.

4. L'OBJECTION SUR LES INTÉRÊTS : « JE SUIS PERDANT ! »

L'argumentation du négociateur va ici démontrer, logiquement et mathématiquement, que l'acheteur n'est pas perdant et que la transaction ne floue en réalité personne.

- Astuce : faites un croquis ou un schéma.

Sachez poser « le deal »

AVEC FERMETÉ ET DÉTERMINATION

On peut être souvent débordé par l'émotion lorsqu'il s'agit d'exprimer les termes précis de l'échange, bref de « poser le deal » avec netteté et d'entamer (ou de poursuivre) la négociation.

- Difficile de dire en effet froidement : « je souhaiterais une augmentation de salaire en contrepartie de quoi je suis d'accord que vous élevez mes objectifs de performance ».
- Ou encore : « je vous achète immédiatement cette maison si vous acceptez de baisser le prix de 15 % ».
- Ou bien : « je voudrais que vous me fassiez ce prêt de ma maison sans hypothèque (mais, rassurez-vous, je peux vous céder une grande partie de mon épargne !) ».
- Et pourtant, il faut savoir et pouvoir arriver à exprimer le « deal ». Sans bafouiller, sans bégayer, sans fléchir.

Faites donc des cadeaux !

MAIS ATTENTION AUX INGRATS

Faire des cadeaux concrets ou métaphoriques peuvent être une introduction à une négociation difficile.

Attention ainsi aux incorruptibles qui verront dans ce bouquet de fleurs ou cette boîte de chocolats une tentative d'escroquerie douce. Les cadeaux au sens figuré sont les concessions que l'on fait au cours de la négociation, et qui ne sont pas toujours perçues par l'interlocuteur comme des gestes de coopération, voire de générosité.

Il faut parfois lui expliquer que ce « cadeau-là », on n'était pas obligé de le lui faire, et qu'il ne serait pas malvenu qu'il en fît autant !

Un bon restaurant peut permettre, entre la poire et le fromage, une bonne discussion d'affaires, bien plus efficace, parce que plus conviviale, que si elle se déroulait au bureau.



Négociier point par point ou globalement ?

GOÛTEZ DONC AU SALAMI !

Mais quelle est la relation entre le salami et la négociation ? Les rondelles !

Soit on découpe la négociation en rondelles ou points à négocier, et l'on discute point par point jusqu'à l'obtention d'un accord.

Soit on négocie en bloc, sans découper la négociation en rondelles, pour obtenir un résultat global.

Ce sont deux techniques bien différentes :

1. Celle dite du salami – permet, sans en oublier aucun – de traiter chaque point ; serrée, elle produit une certaine tension entre les interlocuteurs.

2. Celle dite de la négociation globale permet de différencier les différents points, de s'arrêter sur les points essentiels, et veut arriver à un accord de compromis qui devrait satisfaire les deux parties.

Présentez la somme des gains...

C'EST PLUS EFFICACE

Il vaut mieux annoncer à votre interlocuteur qu'il a « gagné » 10 € dans la négociation, plutôt que

$1 + 1 + 6 - 2 + 3 + 1$. Cette deuxième façon de faire ne donne pas une vue d'ensemble et il faut utiliser en permanence sa calculette pour vérifier le détail de la démonstration.

Exemple : un acheteur veut négocier ce véhicule à 24 000 € maximum.

Le vendeur peut dire :

- « Je vous vends ce véhicule 25 000 € mais il faut y ajouter les options GPS et peinture métallisée, soit 3 000 €, donc cela fait 28 000 € auxquels il faut retrancher 4 000 € (donc $28\ 000 - 4\ 000 = 24\ 000$ €) pour la reprise de votre ancien véhicule. »

Ou il peut dire :

- « Je vous vends cette automobile 24 000 € incluant toutes les options et le rachat de votre véhicule. » C'est plus simple, non ?

Soignez la conclusion...

ELLE EST ESSENTIELLE

Épuisé par une trop longue négociation, on en oublie parfois de... conclure ! C'est bien dommage.

La conclusion rappelle les décisions prises – l'accord négocié – et signale aux deux parties que ces décisions vont devenir actions.

EXEMPLE D'UNE BONNE CONCLUSION

« Donc, Monsieur Dupont, je vous rappelle notre accord : je vous vends ma maison au prix de XXX € en contrepartie de quoi vous nous faites un premier chèque de XXX € correspondant à une promesse de vente.

La maison sera libre dans trois mois et nous signerons à ce moment-là le contrat de vente définitive. Les frais de réparation du parquet et de la toiture sont à mes frais, ceux du jardin aux vôtres ».

Le dernier quart d'heure est décisif...

COMME À LA GUERRE

Dans la négociation, le dernier quart d'heure est souvent important.

À la fin d'un entretien qui constitue une épreuve de force, on aurait tendance à relâcher son énergie, au moment précisément où l'affaire se conclut.

C'est pourtant à ce moment-là qu'il faut être concentré, et qu'il est utile de reprendre point par point les termes de l'accord pour vérifier que l'on s'est bien compris. Souvent, on se rend compte, trop tard, que l'on a oublié tel aspect non négligeable de la négociation !

À SAVOIR

« La victoire revient à celui qui tient le dernier quart d'heure »,
écrivait, dans *De la Guerre*, le stratège prussien Carl von Clausewitz
(1780 – 1831).



Assumez votre négo !

MÊME SI VOTRE ÉGO DOUTE

Vous avez obtenu des résultats, certes pas tout à fait ceux que vous escomptiez – vous vouliez vendre votre maison plus cher, vous souhaitiez un taux de crédit moins élevé, vous n’avez pas obtenu le salaire que vous méritez –, mais la négociation est finie et il ne faut pas y revenir. Ce qui est fait est fait.

Vous êtes tenté de reprendre le combat deux jours après l’accord conclu, pour tenter une dernière fois... Car vous vous sentez lésé !

Peine perdue ! Et vous n’êtes pas si perdant que cela ! C’est cela la négo, c’est un compromis ! L’accord est conclu et il faut l’assumer.

MON CONSEIL

Il vaut mieux concentrer désormais votre énergie sur la réalisation de la négociation.

Distinguez le motif affiché du motif masqué...

LES NÉGOCIATIONS À DOUBLE FOND(S) !

Attention ! Il faut être vigilant face à son interlocuteur. Il y a des négociations où la vraie motivation de votre interlocuteur n'apparaît pas clairement. Par exemple, vous allez voir cet agent immobilier pour acheter ce « deux pièces » qui vous plaît tant et négocier le prix à la baisse.

Il accepte de vous rencontrer pour en discuter, mais voici que vous observez, au cours de l'entretien, qu'il ne traite pas vos objections, voire qu'il les renforce, et qu'il vous conduirait même, insidieusement, au non-achat du bien en question.

En effet, constatez-vous avec lui, et malgré vous : « ce deux pièces n'est pas pour moi ! ». En revanche, il vous proposerait bien un trois pièces, certes un plus cher, même pas mal plus cher, mais, qui d'après lui, vous conviendrait tellement mieux !

Négociier, c'est décrypter... (1)

L'EXEMPLE DU BANQUIER

Toute situation de négociation est singulière. Il faut donc à partir d'un exemple, l'analyser de près et en comprendre les caractéristiques spécifiques.

COMMENT NÉGOCIER SON DÉCOUVERT ?

Vous devez donc négocier avec votre banquier – un vieux briscard méfiant – un découvert de 3 000 euros net. Vous êtes un jeune cadre et le découvert correspond globalement à un mois de salaire.

Comment donc allez-vous organiser votre rendez-vous de négociation ? Il faut prendre en compte les données, envisager les enjeux, définir la ZAP (zone d'accord possible)...

1. PRENDRE EN COMPTE DES DONNÉES

C'est bien comprendre la situation donnée, la problématique en question. On vous a refusé ce découvert au motif que vous êtes particulièrement dépensier et que vous franchissez allègrement la ligne rouge des 1 000 € actuels de découvert que l'on vous a accordé presque à regret, et surtout avec un taux d'intérêt extrêmement cher, qui traduit bien le risque pressenti par le banquier.

2. ENVISAGER LES ENJEUX :

- Pour le banquier, il s'agit de conserver le client en limitant les risques.
- Pour vous, vous devez obtenir 3 000 € de découvert autorisé dans cette banque qui par ailleurs vous satisfait, pour précisément ne pas franchir régulièrement votre autorisation de découvert.

3. DÉFINIR LA ZONE D'ACCORD POSSIBLE

- Pour le banquier : un mois de revenus peut constituer raisonnablement un découvert autorisé. Mais il faut que le revenu soit stable et que la rémunération du risque soit profitable.
- Pour vous : étant donné vos revenus, issus d'un solide CDI (contrat à durée indéterminée), il n'est pas insensé de demander un découvert de 3 000 € d'autant que vous possédez un « joker » que le banquier ignore : vous venez d'hériter de 30 000 €.
- Il faut maintenant envisager la stratégie...

Négocier, c'est toute une stratégie...

LES TECHNIQUES, LA TACTIQUE

Poursuivons notre exemple de négociation avec le banquier (page précédente). Nous avons étudié les données, clarifié les enjeux, défini la zone d'accord possible... Vous avez le choix maintenant entre deux stratégies :

1. LA STRATÉGIE COOPÉRATIVE :

- Il faut rappeler au banquier qu'il ne vous paraît pas incongru de demander ce montant de découvert qui correspond à un mois de vos revenus annuels.
- Votre dépassement systématique du découvert actuel démontre que la demande est légitime : il faut donc l'augmenter (*il s'agit d'une technique d'argumentation rationnelle et traitement anticipé des objections*).
- Atout supplémentaire ou joker ! Vos revenus de fait augmentent avec votre héritage.
- Vous pouvez également demander un produit de placement pour la somme dont vous avez hérité, ce qui devrait ravir le banquier. (*Il s'agit d'une concession-cadeau à la partie adverse*).

2. LA STRATÉGIE COMPÉTITIVE

- Vous pouvez menacer le banquier de quitter la banque et de solder votre compte en cas de non-acceptation du montant de découvert souhaité (*tactique de la menace*).
- Vous lui signalez que vous avez ouvert un autre compte dans une banque qui est prête à vous suivre (*tactique du bluff* : ils vous ont accordé 1 500 euros à un taux d'intérêt équivalent à celui de

votre banque actuelle) où vous avez déjà placé vos 30 000 € (*tactique du fait accompli et amplification de la menace*).

QUE CHOISIR ?

- **Ici, la stratégie coopérative** devrait fonctionner parce que l'argumentation rationnelle est juste et le « joker » permet une issue « gagnant-gagnant » **La stratégie compétitive** demeure un scénario possible – un plan B – en cas de mauvaise volonté ou mauvaise foi du banquier. Mais dans ce cas, le départ définitif de la banque et la rupture relationnelle sont alors à envisager.

Dans la négociation, si vous voulez avoir raison

VOUS AVEZ DÉJÀ UN PEU TORT !

Vous êtes salarié, syndicaliste, chef d'entreprise, responsable politique, inutile de venir à la table de négociation, pour emporter des suffrages.

On négocie, dans le cadre d'un échange de gains, pour obtenir sa part. Il ne s'agit pas de convaincre l'interlocuteur, et encore moins de le vaincre, mais d'obtenir ce pour quoi la négociation a lieu : une augmentation de salaire, de nouveaux droits sociaux, l'âge de la retraite, la paix sociale.

C'est simple, c'est concret : la négociation préfère le pragmatisme à l'idéologie, le résultat à la joute, la table à la tribune.

Évidemment, dans le cadre d'une stratégie compétitive, on peut aussi menacer de faire grève ou de déposer le bilan. Mais on prend aussi le risque d'assumer les conséquences de ces menaces.

Sang-froid plutôt que sang chaud !

MAIS POURQUOI NÉGOCIE-T-ON SI MAL AVEC SES ENFANTS ?

Pour bien négocier, il faut, dit-on, contenir son émotion. La négociation est un art de serpent, il faut éviter de « sentimentaliser » la relation. Le piège affectif est pourtant toujours présent.

MES TROIS CONSEILS

- 1. Point trop d'empathie** vis-à-vis de l'interlocuteur, il ne faut pas seulement l'écouter, mais il faut l'« entendre » et « décrypter » son message et son attitude !
- 2. Point de colère intempestive** qui risque de bloquer, voire d'interrompre, la négociation !
- 3. Point trop d'amour** pour le négociateur d'en face : il faut défendre « froidement » vos intérêts !

Êtes-vous un guerrier,

UN DIPLOMATE, UN IMPULSIF OU UN ÉVITANT ?

Quelle que soit votre personnalité, pour négocier, celle-ci comporte des atouts et des faiblesses... Faites **ce petit test** pour savoir qui vous êtes.

RÉPONDEZ SPONTANÉMENT À CES PHRASES

(en cochant les affirmations auxquelles vous vous identifiez.)

1. Le négociateur d'en face a tendance à m'agacer, surtout lorsqu'il est de mauvaise foi.
2. Quand l'interlocuteur est persuadé que son argument est bon, j'ai tendance à faire semblant de l'accepter provisoirement.
3. Je n'aime pas forcer la conclusion. Je la diffère, je la remets à plus tard.
4. Je préfère l'écrit à une confrontation orale.
5. J'ai tendance à dire que tout va bien même si je pense que c'est le contraire.
6. Je ne prépare pas mes négociations. J'improvise.
7. Je suis persuadé que dans toute négociation, comme dans la vie d'ailleurs, seul le rapport de force compte.
8. Je déteste perdre.
9. Résoudre le problème de l'interlocuteur résout en réalité le mien.
10. Je ne m'estime pas leurré lorsque je fais gagner mon interlocuteur.
11. Je me méfie de la vérité en négociation, je préfère le bluff, bien plus efficace.
12. Il m'arrive, dans la discussion, de déraiser...
13. J'écoute avec attention toutes les objections. C'est parce que je traite les objections de l'adversaire que je convaincs.
14. La politesse facilite la négociation.
15. Je déteste négocier avec quelqu'un que je déteste.

16. Je suis plutôt rancunier.
17. Je ne crains pas d'utiliser l'arme de la menace s'il le faut pour aboutir à mes fins.
18. Imposer est plus efficace que négocier.
19. Il ne faut jamais humilier l'adversaire.
20. La négociation relève du sport de combat.

RÉSULTATS : REPÉREZ VOTRE DOMINANTE

Vous avez coché les phrases n° 2, 3, 4, 5, 11

- Vous êtes un évitant : la peur n'évite pas le danger.
Vous n'aimez pas la négociation, peut-être même la communication. L'autre constitue une menace. Et la confrontation qu'implique la négociation vous fait peur.
Vous préférez le secret à l'exposition de soi, le silence à la parole, la fuite au risque.

Mais attention : la négociation finit par vous rattraper tant il est difficile de l'exclure de l'existence. Autant donc l'affronter et la maîtriser.

Vous avez coché les phrases n° 1, 6, 8, 12, 15

- Vous êtes un impulsif : le « coup de boule » ne vaut pas argument.
Sanguin comme vous êtes, votre tempérament ne vous conduit pas naturellement à la négociation. Vous préférez le ring, même si vous en souffrez, car vous aimeriez tant vous contrôler et arriver, sans brutalité, à conclure un marché qui ne soit pas de dupes.

Ne voyez pas le danger partout, et ne pensez pas que la négociation n'est que l'art de se faire avoir... Pratiquez la méditation, le yoga et devenez zen !

Vous avez coché les phrases n° 7, 16, 17, 18, 20

- Vous êtes un guerrier : un tiens vaut mieux que deux tu l'auras.
Pour vous le monde est divisé en deux : vous et les autres. Et c'est d'abord votre intérêt qui compte. Ça, c'est sur le fond.
Sur la forme, vous préférez affaiblir très vite votre adversaire et toucher les royalties de la négociation le plus rapidement possible. Vaincre plutôt que convaincre. Attention, cependant à ne pas rencontrer un négociateur plus rusé que vous.

Vous avez coché les phrases n° 9, 10, 13, 14, 19.

- Vous êtes un diplomate né comme Talleyrand ou Mazarin.

Vous préférez sans conteste la parole à la force, l'argument à l'opinion, l'écoute au vacarme, la ruse au canon. Vous défendez vos intérêts en considérant ceux des autres, et vous pensez que, si pour négocier il faut être deux, vous en êtes.

Vous êtes un séducteur au service de la négociation et votre devise est « pourquoi pas ? ». On vous utilise en affaires, pour régler les conflits, parfois au service des États. Bref, continuez...

Attention à ne pas vous blesser

EN VOULANT « TUER » L'ADVERSAIRE !

Vouloir « tuer », c'est-à-dire dominer, écraser – son interlocuteur pour obtenir le maximum de gain n'est pas forcément la bonne stratégie.

La volonté de « gagner » par la pression maximale sur l'adversaire en utilisant toutes les techniques et tactiques compétitives risque de provoquer le contraire de ce qui est escompté.

Agressé, mais bien vivant, le négociateur d'en face risque d'élever sa position haute, de surenchérir dans le marchandage, de céder à son tour sur rien, et de vous menacer du pire si, vous, vous ne cédez pas !

Il faut bien se dire que mort, l'adversaire ne peut plus jouer la partie avec vous.

Si le banquier menace de couper les vivres à son client, et qu'il le fait, le client ne pourra jamais lui rembourser ses dettes !

Soyez empathique,

MAIS PAS TROP !

Dans la négociation, il faut aussi se mettre à la place de son interlocuteur pour comprendre ses besoins, ses objectifs, sa stratégie. Et puis l'empathie appelle l'empathie : le négociateur d'en face va lui aussi aller vers vous.

Autre avantage : la posture empathique est tactique en cela qu'elle permet de vérifier que l'on a bien compris les propos de l'interlocuteur.

Mais trop d'empathie vous fait oublier vos objectifs. Vous vous mettez tellement à la place de l'autre que vous perdez la vôtre. **Il ne faut pas perdre de vue vos intérêts !**

LE LANGAGE DE L'EMPATHIE

- « Je vous comprends ; si je vous comprends bien... ; je vous écoute ; j'entends bien ce que vous dites ; vous dites donc que... (*reformulation*) ; votre besoin serait donc... Vous seriez donc d'accord pour... ; c'est bien compréhensible ! »

Soyez sympathique, mais pas trop !

REVISITEZ LA FABLE DU CORBEAU ET DU RENARD

Le corbeau et le renard négocient. L'enjeu : un fromage ! « Tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute ». Et le renard de la fable paraît bien sympathique...

Il semble tellement l'être que le corbeau se laisse prendre au piège et « laisse tomber sa proie »

Pourquoi le renard est-il (dans un premier temps) si sympathique ? Sans doute parce qu'il flatte, il flatte l'ego de celui qu'il va piéger... « Si votre ramage se rapporte à votre plumage... »

Donc en négociation, soyez sympathique, cela participe de la séduction, flattez un peu, mais pas trop, il ne s'agit pas de duper l'autre – finalité compétitive – ni d'ailleurs d'être dupé par lui.

Il faut séduire sans être ni veule ni vil, bref être plutôt sympathique, mais se méfier de ceux qui le sont trop !

Prenez des notes !

POUR AU MOINS DEUX RAISONS...

Prendre des notes présente **un double avantage** :

1. Cela permet de garder en mémoire, pour l'après négociation des informations utiles, les chiffres, jusqu'aux termes précis de l'accord ;
2. Cela responsabilise l'interlocuteur.

Ce dernier se sent non seulement écouté, mais... étudié... voire... noté !

**NE STRESSEZ PAS
VOTRE INTERLOCUTEUR !**

Attention, évitez cependant une prise de notes, systématique, et de type un peu « garde à vue ». Il faut mieux privilégier la mise en confiance de l'interlocuteur et la convivialité.



Jouez au poker !

C'EST UN EXCELLENT ENTRAÎNEMENT

Il existe **de nombreux points communs** entre la négociation et le poker.

- Il y a une table – comme dans la négociation –, des cartes et des joueurs.
- Et un gain à la clef ! Parfois des haricots (secs), mais le plus souvent de l'argent !
- Il faut retenir ses émotions – ne pas broncher même devant un carré d'as ! –, décrypter le caractère des autres joueurs, et « bluffer » sans fléchir, au bon moment, pour remporter la partie. Il faut montrer un visage impassible, « une poker face »...

À RETENIR

On peut ainsi globalement comparer la pratique de la négociation au poker, même si la philosophie « Win-Win » paraît absente du jeu et que la stratégie qui en découle s'avère plutôt compétitive.

Utilisez les silences...

LE SILENCE EST D'OR

Le silence se trouve dans la partition. Comme en musique, ou au théâtre, le silence dans la négociation participe du jeu. Il est une note décisive, un effet efficace.

À chaque fois que vous taisez, l'interlocuteur parle. Votre silence provoque ainsi sa parole. Et celui qui se tait est souvent celui qui mène le jeu. Celui qui parle est plus en position de faiblesse.

Ainsi votre silence induit votre écoute et la préparation (silencieuse) de la réplique.

MON CONSEIL

Lorsque vous avancez un argument, laissez un silence qui va permettre à l'interlocuteur d'en comprendre l'importance. Le silence qui suit l'argument le souligne, lui donne du relief.

Regardez l'interlocuteur dans les yeux...

ET CONTRÔLEZ VOTRE GESTUELLE...

Dans la négociation, un peu comme au poker, tout compte, notamment l'attitude non-verbale...

En premier lieu, pour inspirer confiance, il vaut mieux **regarder son interlocuteur dans les yeux**, plutôt que de biais, ou en regardant la tête vers le bas ses notes.

En second lieu, les bras fermés associés aux sourcils froncés n'invitent pas au dialogue et favorisent **la polémique**.

On va préférer **une gestuelle plus ouverte**, et le sourire n'est pas incompatible avec une certaine fermeté.

Enfin, on sera à hauteur de son interlocuteur. Certains négociateurs pervers installent une chaise plus basse en face de la leur pour dominer l'adversaire, mais ce n'est qu'un artifice.

Préférez l'humour franc à l'ironie !

ALORS QUE L'HUMOUR DÉTEND,
L'IRONIE TEND...

Dans la tension d'une négociation, il vaut mieux détendre l'atmosphère par **un humour franc et libérateur** — un mot d'esprit, une blague, une anecdote amusante — plutôt que par une moquerie à l'égard de l'interlocuteur.

L'ironie est une moquerie : c'est une manière de railler, de se moquer de quelqu'un (ou de quelque chose) en disant le contraire de ce qu'on veut faire entendre.

« On dit de vous que vous êtes d'une grande fiabilité... ». Pour dire : Vous n'êtes pas fiable...

« Monsieur est généreux ! ». Pour dire : Vous êtes parfaitement radin !

Il y a toujours de l'agressivité dans l'ironie qui fait partie de la rhétorique du conflit et des tactiques de déstabilisation.



Jouez au Gentil et au Méchant !

MISE EN SITUATION ET JEU DE RÔLES...

En négociation, il y a une tactique qui consiste à venir à deux dans une négociation en se répartissant les rôles. **L'un joue le sauveur, l'autre le tueur.**

Le premier va négocier avec tempérance tandis que le second se placera dans une posture radicale.

Le Gentil concèdera tandis que le Méchant menacera sans cesse d'interrompre la négociation.

SCÈNE DANS UNE BROCANTE

Monsieur et Madame veulent faire baisser le prix d'une lampe de la période art déco de 500 € à 300 €.

– Monsieur (*le Gentil*) : « Faites-nous donc un petit prix...

– Le brocanteur : Vous savez... c'est vraiment une belle lampe... je la vends bien au-dessous de sa valeur...

– Madame (*la Méchante*) : On n'en a pas besoin... Hubert (*Monsieur s'appelle Hubert*), viens (*elle entraîne son mari hors de la négo*)

Le brocanteur : Attendez... allez, je vous la cède à 400 € !

– Monsieur : Je la prends à 150 €

– Le brocanteur : Vous plaisantez... Elle en vaut le triple ! Allez... 350 !

– Madame : Partons Hubert ! Elle ne les vaut pas !

Ils font mine de partir (*tactique de la fausse sortie*).

DÉNOUEMENT

– Monsieur : Bon allez, concluons à 180 €!

– Le brocanteur : C'est une blague ?

– Madame (*montrant une impatience montante*) : Hubert, partons !

– Le brocanteur : Allez ! Parce que je vois que Madame est pressée ! 300, c'est mon dernier prix !

– Monsieur et Madame (*souriants et en chœur*) : Banco ! Marché conclu !
»



Faites-vous donc désirer...

LAISSEZ DU TEMPS AU TEMPS...

Ne forcez pas la conclusion, la négociation, comme la séduction amoureuse, joue aussi avec le désir. L'offre commerciale que vous avez proposée, toute « sexy » qu'elle soit, doit, pour être acceptée, être voulue. Inutile de forcer l'interlocuteur à l'accepter tout de suite.

SAVOIR ATTENDRE

Car la négociation, c'est aussi l'attente. Il vaut mieux parfois accepter que le « partenaire » diffère sa décision plutôt que de précipiter la conclusion d'une négociation, par peur d'échouer ou pour tenter de manipuler l'accord.

S'il ne le fait pas, rassurez-vous, c'est qu'il ne voulait pas du produit ou du service que vous vouliez lui vendre. Vous n'avez donc rien perdu à attendre.

Mais si, après avoir réfléchi, il vous répond en vous faisant une contre-proposition, étudiez-la, vous risquez même, on ne sait jamais, de trouver là un accord inattendu et au bout du compte plus intéressant pour vous.

OBTENIR UN ACCORD WIN-WIN

Si encore, après un délai, il vous appelle ou vient vous voir, à son initiative, pour conclure avec élan et sans aucun état d'âme l'accord en question, vous serez alors doublement gagnant.

En situation de demande désormais, il accepte et « désire » votre proposition et, qui plus est, il vous est reconnaissant de lui avoir laissé le temps de la réflexion.

Et vous venez ainsi de gagner sur le long terme un nouveau client !

MON CONSEIL

Laissez donc votre interlocuteur rêver.
Laissez-le calculer. Laissez-le vous rappeler.
Qu'il vienne donc à vous !

Préférez l'écoute à l'éclat !

CELUI QUI PARLE TROP
EST CELUI QUI PERD

Hélas, on préfère parfois parader qu'écouter. On avance des arguments brillants, on se satisfait d'avoir raison, on est persuadé que l'autre est sous le charme, on s'entend parler, on avance ses pions à découvert.

Et du coup, c'est l'autre qui prend la main et qui conduit la négociation.

Dans la négociation, rien ne vaut le silence qui permet l'écoute. Il faut se taire pour entendre les arguments de l'autre, ses objections, distinguer ses techniques et ses tactiques.

Mais il faut aussi questionner pour en savoir plus, ce qui permet d'adapter sa propre stratégie de réponse – et parfois de riposte – à celle de l'autre. Il vaut mieux observer qu'être vu.

DÉVELOPPEZ LES ÉCOUTES DITES « ACTIVE » ET
« EMPATHIQUE »

L'écoute de type 1 : c'est une écoute apparente, formelle, elle semble dire : « cause toujours, ça m'intéresse (pas) ! ».

Elle donne à l'interlocuteur le sentiment qu'il est (faussement) écouté. Lorsqu'il se rend compte qu'il n'est pas vraiment entendu, il déserte la négociation ou... fait la même chose !

Effet chez l'interlocuteur : ennui

L'écoute de type 2 : elle est faite de questions (ouvertes et fermées) et de reformulations (« si je vous ai bien compris... »). Elle permet de conduire la négociation. **On dit alors qu'il s'agit d'une écoute « active ».**

Effet chez l'interlocuteur : responsabilisation de la parole.

L'écoute de type 3 : on écoute avec attention l'interlocuteur en pénétrant son univers social, culturel. On lui fait comprendre qu'on l'a

compris (et on le prouve) et il se sent rasséréiné. C'est pour cela qu'il continue à parler en confiance. **Cette écoute est dite « empathique ».**
Effet chez l'interlocuteur : il est rassuré

Ne vous accrochez pas à vos positions

SAUF SI...

Dans une négociation, il vaut sans doute mieux défendre **ses intérêts**, avec pragmatisme, plutôt que se braquer, avec rigidité ou dogme, sur **ses positions**.

Ne pas lâcher, pour des raisons d'honneur, cette demande d'augmentation de salaire immédiate face à l'employeur, alors que celui-ci serait prêt à vous l'accorder dans six mois, n'est pas forcément un bon calcul !

Dans le bras de fer qui vous oppose à ce vendeur, refuser un rabais de 10 % alors que vous en exigez 15 risque de vous conduire à un résultat nul.

Ne pas fléchir – pour des raisons idéologiques – face à cette proposition, somme toute raisonnable de réforme proposée par les syndicats peut conduire à la grève !

Ne pas augmenter la pension alimentaire sous prétexte que votre ex ne la (ou ne le) mérite pas, c'est oublier qu'elle est destinée aux enfants...

MON CONSEIL

Évidemment, si l'on vous demande de vous asseoir sur des valeurs qui sont pour vous importantes, essentielles – l'honnêteté, par exemple, ou encore la parole donnée – dans ce cas-là, et exclusivement dans ce cas-là, vous pouvez camper – mais alors avec fermeté ! – sur vos positions morales !



Les dix commandements de la négociation

À LIRE ET À RELIRE

1. Tu adoreras le dieu unique de la négociation

Ce dieu pacifique qui te pousse à défendre tes intérêts par la discussion et non par les armes, ce dieu malin qui préfère la ruse à la force, ce dieu d'adrénaline qui t'invite à te dépasser pour atteindre tes objectifs, bref ce dieu unique en soi.

2. Et tu le préféreras à toute autre idole de la communication

Au dieu de la discussion plate et vide, au dieu du débat stérile, au dieu de la parole creuse, le dieu de la négociation invite à l'efficacité et au résultat.

3. Tu prononceras son nom que lorsqu'il s'agira d'une véritable négociation.

Tu feras appel à lui lorsque l'enjeu est important, lorsque les silences valent autant que les mots, lorsqu'une hésitation de l'interlocuteur risque de faire basculer la négociation dans une direction inconnue.

4. Tu sanctifieras l'heure de la négociation

Tu vivras la négociation comme un moment rare qui met en jeu ton intelligence stratégique, ton sens relationnel, ta capacité à convaincre, ton sang-froid.

5. Tu honoreras tes intérêts et ceux de ton camp

Bien sûr, tu défendras par la négociation tes intérêts : il est si facile de les perdre de vue, pris dans la relation avec l'interlocuteur.

Au-delà de toi-même, tu défendras les intérêts supérieurs de ton camp : tes enfants, ta famille, ton entreprise, ceux que tu représentes, l'État.

6. Tu ne tueras pas l'adversaire

Au-delà des sanctions pénales encourues, tu risques, en l'éliminant, de ne plus avoir d'interlocuteur pour négocier.

Il y a d'ailleurs plusieurs manières de tuer un adversaire, ce peut être un meurtre sans sang, une victoire sur l'autre écrasante. Dans tous les cas, la partie est interrompue.

7. Tu ne tromperas pas ton camp en batifolant avec la partie adverse

Défendant les intérêts de ton camp, tu ne le trahiras pas avec l'adversaire ou ses alliés. N'aie pas trop de sentiments envers eux.

En voulant les séduire, tu risques d'être séduit toi-même, et ils risquent alors de te manipuler.

8. Tu ne voleras pas

Le vol est un gain sans mérite. N'oublie pas que ce délit ternira ta réputation.

À la prochaine négociation, on te regardera avec vigilance, voire défiance. Et tu pourras de moins en moins négocier.

9. Tu ne mentiras pas

Choisis toujours la vérité, c'est la meilleure tactique, elle a l'avantage de rester en mémoire, tandis que tu oublieras ton mensonge. Et puis pourquoi mentir quand les arguments sont prêts et la stratégie affinée ? Certes, on peut exagérer ou déprécier pour obtenir ce que l'on veut, mais est-ce là encore un mensonge ?

10. Tu ne convoiteras pas le gain des autres

Ne sois pas jaloux des gains obtenus par la partie adverse ; regarde les tiens : ils sont honorables. Assume le résultat de la négociation sans te plaindre.

Et puis tu ne sais pas tout : l'interlocuteur a peut-être moins obtenu que ce qui apparaît, et tu as peut-être plus gagné que ce que la situation pouvait permettre.

Petit abécédaire de la négociation

ACTEUR

Lorsque vous êtes un bon négociateur, vous êtes sans doute aussi un bon comédien ! Comediantes, tragediantes...

La négociation est une scène, dans tous les sens du terme. Des acteurs y jouent, comme au théâtre. Ils ont appris leur texte, répété leurs répliques, révisé les chiffres, réfléchi à leurs arguments. Ils improvisent une partie de la pièce, mais l'essentiel est déjà écrit.

Seule la fin de la pièce – l'accord final – est à inventer. Le décor (voir plus loin) est toujours un peu le même : une table, des chaises, un peu de lumière, parfois un verre d'eau.

La durée de la pièce varie selon l'importance de la négociation. Il y a aussi des entractes qui permettent, comme leur nom l'indique, une pause entre deux actes. Le jeu des acteurs doit être sobre, juste dans le rôle, précis.

Allez, Mesdames et Messieurs, en place, c'est la répétition générale !

AFFECT

La difficulté dans toute négociation est de demeurer froid, en n'étant nullement débordé par l'émotion.

En réalité, on ne devrait ni aimer, ni détester son adversaire (ce n'est pas en effet, convenez-en, le sujet !).

Tant qu'à faire, il vaut mieux le respecter, et le respect, comme on le sait, ce n'est pas la proximité – qui se touche de trop près se frotte et se « frite » ! – mais bien la distance !

AUDACE

L'audace, voilà LA qualité du négociateur ! Il lui faut savoir dire non, proposer sans hésiter une alternative, argumenter avec force, affirmer une position.

Présumer que la partie d'en face n'acceptera pas ce qu'il lui propose constitue déjà une défaite.

Négocier, c'est oser !

AUTORITÉ

Il ne faut pas confondre l'exercice de l'autorité avec la négociation. D'un côté, on commande, de l'autre on échange.

Ce sont là des postures différentes : autant, dans le premier cas, le leadership s'exerce pour obtenir ce que l'on souhaite, autant dans le second, il s'agit de discuter, convaincre, concéder, pour aboutir à un accord.

Dès lors que l'on négocie, on se dépare ainsi du vêtement symbolique de l'autorité : nombre de chefs ou de parents devraient y songer avant de se lancer avec leurs collaborateurs ou leurs enfants dans des tractations bien hasardeuses !

BLUFF

Dans la négociation, le bluff est inévitable. On hausse la valeur d'un bien, car on sait qu'elle sera discutée. On exagère un fait – « j'ai déniché ce bien après avoir fait le tour complet de tous les marchands de la ville... » (j'en ai rencontré deux en réalité !) – pour le rendre plus crédible.

On effectue des fausses sorties tout en sachant que l'on va revenir cinq minutes plus tard à la table des négociations.

On propose un délai de réflexion qui est une pure tactique pour précipiter la conclusion et obtenir le gain escompté.

Cela dit, il faut aussi se méfier du bluff. Car une négociation fondée sur le pur mensonge, qui plus est réciproque, finit par embrouiller tout le monde, et en premier lieu... celui qui ment !

COLÈRE

Il y a deux sortes de colère : celle qui déborde et celle que l'on contrôle.

La première est une humeur, une émotion, qui doit être canalisée pour ne pas nuire à la relation et ne pas compromettre la négociation.

La seconde, est une tactique où l'on montre sa (fausse) colère pour obtenir un gain. Paraître outré devant un prix le fait parfois baisser...

COMMUNICATION

Savoir communiquer, c'est savoir négocier : utiliser les mots justes, être précis, argumenter, montrer de l'enthousiasme à bon escient, jouer des silences.

Et encore : questionner, écouter, reformuler, relancer, résumer...

Et puis aussi, ces deux règles d'or : être empathique, être sympathique...

COMPÉTITION

La posture négociatrice induit spontanément la rivalité, la compétition.

On veut avoir raison sur l'autre et on veut remporter plus de gain que lui. C'est souvent, en tout cas, le premier réflexe, le réflexe naturel.

Et puis l'on se rend vite compte que faire la guerre présente de nombreux risques, notamment et entre autres, celui de la perdre.

Il vaut mieux alors chercher l'accord par la concession et le compromis, tout en défendant au mieux ses intérêts. On peut comme cela passer de la compétition à la coopération raisonnée.

CONFLIT

Le conflit est partout. Il est une donnée de l'existence humaine et la négociation est le premier outil de gestion de conflit.

Il permet aux divorcés d'organiser la garde des enfants, aux salariés d'obtenir des conditions de travail viables, aux diplomates d'éviter la guerre.

En cela, la négociation est une pratique courante dont certains – vendeurs, acheteurs – ont fait leur métier !

DÉCOR

Il faut au moins une table, des chaises, ou des fauteuils, plutôt confortables. Des blocs-notes et des stylos, éventuellement du café à disposition.

L'endroit n'est ni beau, ni laid, juste pratique. La lumière n'est pas trop intense, mais il faut y voir clair. Point de nuisances sonores qui viennent déconcentrer les acteurs. Comme tout théâtre, la négociation a besoin d'un décor. Calme, clair, serein.

ÉCRIT

Le malentendu est tellement fréquent, qu'il vaut mieux que l'accord soit validé par écrit par les deux parties.

Il vaut mieux consigner avec précision les accords avant que certains termes ne soient oubliés ou dilués dans la conclusion globale.

Il faut donc écrire par courrier classique ou par e-mail, lorsque c'est possible. Comme dit l'adage : « Les paroles passent, les écrits restent... »

EMPATHIE

C'est la capacité de se mettre à la place de l'autre en intégrant son univers mental, social, professionnel, culturel.

On peut écouter sans empathie. On ne cerne pas alors le contexte de celui qui parle. On perd finalement une partie du propos et on risque de répondre à côté du sujet ! L'empathie dans les négociations avec les personnalités étrangères se révèle indispensable. Être empathique ne signifie pas pour autant acquiescer à tout.

GAIN

C'est l'enjeu de toute négociation. On négocie pour gagner, si ce n'est des dollars, du moins la tranquillité d'un accord équilibré.

Se préoccuper du gain de l'autre relève d'une philosophie gagnant-gagnant » (« Win-Win »). Celle-ci combine le sens du calcul avec celui de l'empathie.

INTÉRÊT

On doit l'avoir toujours en tête et il ne doit pas être bradé.

Une concession doit être de nature à ne pas fragiliser l'intérêt de son camp.

Mais il est pertinent, et surtout utile, d'intégrer celui de la partie d'en face pour tenter une négociation équilibrée.

JEU

La négociation est un jeu qui n'est pas mortel, malgré les (parfois) sombres visages impavides de type « poker face » des acteurs à la table et les enjeux, parfois bien lourds de conséquences.

Jeu signifie en français tout à la fois, l'intervalle laissé entre deux pièces leur permettant de se mouvoir librement ; l'activité physique ou intellectuelle à laquelle on s'adonne pour se divertir ; et, bien sûr, l'art de la comédie...

Autant de définitions au propre et au figuré qui collent parfaitement à la pratique de la négociation.

MOT (AVOIR LE DERNIER)

« Vouloir avoir le dernier mot » prend parfois le pas sur la défense de ses intérêts.

Avoir le dernier mot, c'est la sensation d'avoir emporté la victoire. Et pourtant rien de moins vrai : ce n'est pas parce qu'on a eu le dernier mot que l'on a convaincu.

Il vaut mieux, dans certains cas, laisser le dernier mot à l'autre, et remporter secrètement, silencieusement, la vraie victoire des gains.

NÉGOCIATION COMMERCIALE

La négociation commerciale met toujours en jeu un acheteur et un vendeur. Le premier peut vouloir baisser le prix, tandis que le second va avoir tendance à engranger le maximum de profit.

Ainsi en est-il de cette relation de force et de son fonctionnement.

NÉGOCIATION DE CRISE

On connaît le mot de Henry Kissinger : « Il ne peut pas y avoir de crise la semaine prochaine, mon agenda est déjà

plein ».

La négociation de crise est toujours difficile : les négociateurs sont sous pression. Le temps presse. L'enjeu est grave : un plan social, une délocalisation d'entreprise, une vente dans un contexte de mise en concurrence, une tension entre nations. Les conséquences peuvent être tragiques : la grève, la colère sociale, la perte d'un contrat décisif, la guerre.

Il faut alors tout le talent du négociateur pour ne pas se laisser aller à l'emportement ou à la dépression. Et il lui faut garder ses nerfs et mettre en œuvre mille ruses pour éviter le pire.

Le jeu consiste à défendre au mieux ses intérêts en ne faisant cependant pas perdre la face à l'interlocuteur, surtout... si on a l'intention de le revoir !

NÉGOCIATION SOCIALE

La négociation sociale est, par les temps qui courent, une donnée de l'entreprise moderne, volontiers négociatrice.

On négocie le temps de travail, les salaires, les conditions de travail. Le patron négociateur sera capable de compromis intelligent et d'ouverture pour éviter la grève.

Les partenaires sociaux veilleront à sortir du carcan de la lutte partisane pour trouver des solutions créatives dans l'intérêt général.

PRIX

Le prix est souvent une objection, dite « fausse barbe ». Elle intervient au début de la négociation rapidement comme un réflexe spontané de défense ou un rejet impulsif de principe.

Lorsqu'on vend une prestation, il est conseillé de ne pas s'arrêter à la question du prix, et convaincre sur le reste : la qualité de la prestation en jeu dans la négociation et son indéniable intérêt pour l'interlocuteur ! Le prix se justifie alors naturellement.

De la même manière, lorsqu'on est acheteur, on doit dépasser, en tout cas dans un premier temps, la question du prix pour s'intéresser au contenu qui devrait, somme toute, le légitimer.

SOURIRE

Sourire introduit harmonieusement la négociation.

Le sourire indique la bonne humeur, l'absence d'animosité, la volonté de communiquer. Il invite l'autre à se détendre et à négocier en confiance.

STRATÉGIE

La stratégie – terme d'origine militaire défini comme l'ensemble d'actions coordonnées, de manœuvres, en vue d'une victoire – est une composante décisive de la négociation.

En négociation, les deux grandes stratégies sont la stratégie coopérative où chaque partie va concéder et obtenir des contreparties pour arriver à un accord gagnant-gagnant et la stratégie compétitive ou conflictuelle où chaque camp va vouloir l'emporter sur l'autre.

Les techniques ou tactiques vont alors servir l'une ou l'autre des deux stratégies.

TACTIQUE

La différence entre la tactique et la stratégie a très bien été définie, et non sans humour, par Savielly Tartakover, brillant joueur d'échecs (1887-1956) : « la tactique consiste à savoir ce qu'il faut faire quand il y a quelque chose à faire. La stratégie consiste à savoir ce qu'il faut faire quand il n'y a rien à faire. »

La tactique est donc une réaction ou une initiative précise à l'intérieur d'un plan d'attaque d'ensemble – la stratégie – prévu pour atteindre un résultat.

TÉNACITÉ

Toute négociation est un match qui peut comporter plusieurs parties.

Il ne faut alors pas abandonner le combat qui peut durer longtemps, avec différentes séquences.

Toute négociation est donc aussi une négociation à propos du temps : le plus fragile des acteurs va ainsi céder le plus vite ou va quitter trop tôt le terrain.

Il faut être bien obstiné et bien patient pour être un bon négociateur !

VÉRITÉ

Les Asiatiques, culturellement, préfèrent l'harmonie à la vérité. La vérité pouvant blesser, il s'agit de la contourner souvent ou de la dire « harmonieusement », pour ne pas faire perdre la face à l'interlocuteur.

On préférera un silence à un non, un sourire à une objection directe.

Le négociateur s'inspirera de ces valeurs ou de ces postures en développant l'harmonie relationnelle et en se souvenant in fine qu'à chacun sa vérité !

Direction de la publication :
Isabelle Jeuge-Maynard et Ghislaine Stora
Direction éditoriale : **Catherine Delprat**
Responsable d'édition : **Bethsabée Blumel**
Direction artistique : **Emmanuel Chaspoul**
Mise en page : **Les PAOistes**
Couverture : **Véronique Laporte**
Illustration de couverture : **Rachid Marai**

Illustrations de l'intérieur : **Nathalie Jomard**

ISBN 978-2-03-586771-1
© Larousse 2012

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, du texte et/ou de la nomenclature contenus dans le présent ouvrage, et qui sont la propriété de l'Éditeur, est strictement interdite.