

Les enjeux de la négociation

Formation à la négociation

La négociation

- Un processus au cours duquel deux ou plusieurs parties ayant des intérêts à la fois communs et discordants engagent des pourparlers en vue de parvenir à un accord
- Un état d'esprit : gagne-gagne , gagne-perd , perd-perd

Formation à la négociation

Vocabulaire

- Aspiration : ce que vous voulez obtenir
- Ouverture : la position initiale qui dépasse votre véritable niveau d'aspiration
- Rupture : le point au delà duquel le marché n'est plus dans votre intérêt
- BATNA : best alternative to no agreement
- Fourchette d'accords acceptables: l'écart entre votre position d'ouverture et votre point de rupture
- En terme d'objectif, il existe un objectif maximum, minimum et ciblé

Formation à la négociation

Les aspirations

- En cohérence avec la stratégie
- En 3 dimensions : possible, acceptable, réaliste
- Claire

Formation à la négociation

L'ouverture

- Créer un climat positif : en posant des questions, en se concentrant sur le terrain d'entente et en évitant de mettre des jugements de valeurs
- Exprimer votre position initiale clairement et fermement : en prenant position de manière directe et en évitant les chiffres approximatifs
- Inciter l'interlocuteur à prendre position : en écoutant et en reformulant ses paroles

Formation à la négociation

Vocabulaire

- Monnaies d'échange : toute ressource matérielle ou immatérielle dont dispose une des parties et dont l'autre partie a besoin ou souhaite profiter
- Concession: une monnaie d'échange que l'on abandonne, en totalité ou en partie, à la partie adverse
- Pouvoir de négociation : capacité à forcer l'autre partie à faire une concession ou capacité à répondre à un besoin de l'autre partie
- Pression : tentative de forcer quelqu'un à agir dans un sens qui vous est favorable

Formation à la négociation

Les concessions

- Se servir de questions ouvertes pour découvrir les besoins que recèlent les demandes de concessions
- Si possible, obtenir la première concession
- Ne faire que de petites concessions
- Reformuler une concession quand vous en obtenez une
- Offrir des concessions directement et franchement
- Lier chaque concession à un besoin
- Utiliser les silences après avoir fait une concession et s'assurer d'obtenir une réponse

Formation à la négociation

Le pouvoir de négociation

- Identifier les besoins de votre interlocuteur
- Identifier vos sources de pouvoir qui répondent à ses besoins
- Se rappeler que vous avez plus de pouvoir que vous le pensez
- Augmenter votre propre pouvoir ou la perception qu'en a votre interlocuteur
- Se rappeler que le pouvoir est une question de perception avant d'être exercé

Formation à la négociation

La pression

- Identifier le genre de pression exercée :
Le facteur temps - Le témoignage d'un expert – Psychologique – Physique
- Éviter de laisser les pressions influencer sur vos décisions

Formation à la négociation

Vocabulaire

- Conclusion : obtenir et rendre définitif un accord sur l'action souhaitée ou les enjeux de la négociation

Formation à la négociation

La conclusion

- Ne vous laissez pas bousculer par les délais exigés
- Résumer les termes de l'accord
- Faire approuver votre résumé à votre interlocuteur
- Officialiser l'accord et le rendre définitif
- Mettre au point un plan de mise en œuvre et de suivi de l'accord

Formation à la négociation

Les étapes d'une négociation

- Préparer votre grille de négociation : aspiration , fourchette d'accords...
- Ouvrir la négociation par l'expression des positions des deux parties
- Explorer les monnaies d'échange et les concessions
- Explorer les sources de pouvoir
- Identifier et résister aux pressions exercées
- Conclure la négociation par un résumé et l'approbation définitive de l'accord

Formation à la négociation

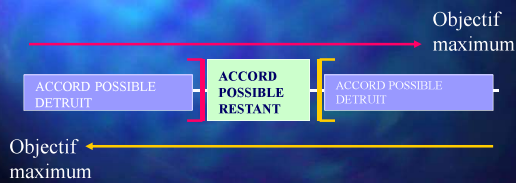
Les freins à la négociation

- La zone d'ancrage
- Le temps
- La communication entre les interlocuteurs
- Le mandat des négociateurs
- ...

Formation à la négociation

La zone d'ancrage

- La zone d'ancrage peut fixer la négociation en détruisant la zone d'accord



Formation à la négociation

Comment contrer une zone d'ancrage ?

- Souligner le manque de réalisme
- Mettre en avant la largesse des solutions
- Redimensionner les enjeux
- Jouer sur les échelles

Formation à la négociation

Les stratégies de négociation

Formation à la négociation

Stratégies de base

- Quelques stratégies de base
 - Offres initiales élevés mais crédibles
 - Concessions bien planifiées
 - Hausse de la satisfaction de l'autre partie
 - Diminution des attentes de l'autre partie
 - Manipulation de la perception des BATNA

Formation à la négociation

Stratégies de base

- Offres initiales optimales
 - Offres basées sur un niveau d'attente élevé mais réaliste
 - Engagement émotif et psychologique envers les attentes
 - Offres supérieures aux attentes mais crédibles (selon les pratiques d'affaires de chaque pays)
 - Offres initiales pouvant servir de point d'encrage
 - Danger du «boulwarisme» (solution équitable finale)
 - Importance des arguments de légitimité
 - Demandes initiales complètes sur un même point

Formation à la négociation

Stratégies de base

- Modification de la perception des BATNA
 - Information sur la valeur réelle de sa BATNA
 - Bluff sur le niveau de sa BATNA
 - Remise en question de la BATNA de l'autre partie
 - Diminution de la valeur réelle de la BATNA de l'autre partie

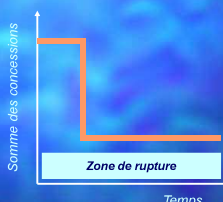
Formation à la négociation

Stratégies de base

- Concessions bien planifiées
 - Première offre qui laisse une certaine marge de manœuvre
 - Planifier une séquences logique dans les concessions
 - Ne pas faire de concessions rapides et sans contreparties
 - Ne pas céder sous la pression du temps
 - Suivre de près l'évolution des concessions
 - Adapter ses concessions à l'intérêt de l'autre partie

Formation à la négociation

Stratégies de base



Descente rapide

- ❖ Avantages
 - Gain de temps
 - Impact théâtral
- ❖ Désavantages
 - La partie peut céder plus qu'il aurait été nécessaire
 - La descente peut être perçue comme un signe de faiblesse ou d'inexpérience
 - Peut donner l'impression que l'autre partie peut obtenir encore plus

Formation à la négociation

Stratégies de base

Rigidité

- ❖ Avantages
 - La concession a une plus grande valeur psychologique
 - Maximisation des gains de court terme
- ❖ Désavantages
 - Stratégie pouvant entraîner la rupture
 - Impact sur la cadre relationnel et les relations de long terme
 - Danger de perdre la face si obligation de concession majeure à la fin

Formation à la négociation

Stratégies de base

Petits pas

- ❖ Avantages
 - Image coopérative
 - Possibilité d'arrêter avant la concession finale
- ❖ Désavantages
 - Peut prendre plus de temps
 - Danger de voir les « petites » concessions manquer de crédibilité
 - Obligation que l'autre partie accepte ce mode de négociation

Formation à la négociation

Tactiques distributives

- Tactiques de déstabilisation
 - Découpage (« salami »)
 - Négociation de chaque point séparément
 - Ensemble de compromis parallèles
 - Articulation
 - Négociation de plusieurs points conjointement
 - Recherche d'un équilibre global
 - Pivots
 - Emphase sur des objectifs secondaires formulés d'une manière exigeante avant d'effectuer le « pivot » sur les objectifs réels

Formation à la négociation

Tactiques distributives

- Tactiques de déstabilisation
 - Élargissement
 - Élargissement du champs de la négociation
 - Addition de clauses ou d'aspects complémentaires
 - Bilan
 - Traduction de la position de l'autre partie en termes de bénéfices et de coûts pour chaque partie
 - Maniement du temps
 - Allongement de la négociation
 - Raccourcissement (délais impératifs, ultimatums)
 - Tactique du bon et du méchant
 - Négociation en duo avec des approches « complémentaires » coopérative et distributive

Formation à la négociation

Tactiques distributives

- Tactiques de déstabilisation
 - Derniers wagons
 - On essaie de profiter du climat d'euphorie en fin de négociation pour obtenir une concession importante de la partie adverse
 - Tactiques verbales négatives
 - Irritants et attaques personnelles
 - Chevauchement de conversations
 - Contre-offres rapides
 - Tactiques non verbales
 - Regard dans les yeux
 - Silences
 - Contacts physiques
 - Séduction, charme

Formation à la négociation

Tactiques distributives

- Tactiques de manipulation
 - Mensonge délibéré
 - Déformation des faits
 - Tactique de l'autorité douteuse
 - Tactique de l'intention douteuse
 - Manipulations psychologiques
 - Situation stressante (lieux)
 - Attaques personnelles
 - Menaces, avertissements
 - Alternance exigences / concessions

Formation à la négociation

Tactiques distributives

- Tactiques de manipulation
 - Pressions
 - Refus de négocier
 - Demandes exagérées
 - Escalade de demandes
 - Tactiques d'enfermement
 - Tactique de la limite d'autorité
 - Retards calculés
 - Recours aux ultimatums («à prendre ou à laisser»)

Formation à la négociation

La négociation « en puissance »

- Formuler des demandes initiales élevées
- Ne jamais dire oui à la première offre de l'autre partie
- Réagir avec surprise : « si dispendieux que ça ! »
- Jouer le vendeur hésitant: « je ne suis pas pressé ! »
- Demander toujours plus: « Vous aller devoir faire mieux que ça ! »
- Invoquer le manque d'autorité
- Éviter les concessions sans contrepartie immédiate
- Ne jamais proposer de partager la différence (compromis)
- Garder les points difficiles pour la fin

Formation à la négociation

Exercices

- « Nous avons de bonnes chances de gagner »
- Quelles interprétations ?
- Quelles remarques sur les enjeux de la négociation ?

Formation à la négociation
