



BY ABILWAYS

LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

LIVRE BLANC

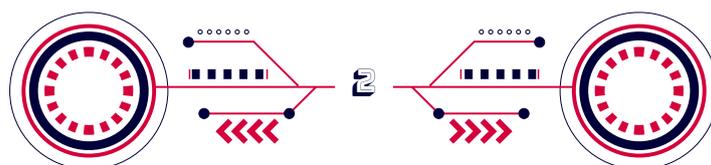


SOMMAIRE

INTRODUCTION

- P.05** La négociation raisonnée :
qu'est-ce que c'est ?
- P.12** Quelles sont les raisons d'adopter
la négociation raisonnée ?
- P.16** Règles, principes et processus
de négociation raisonnée

CONCLUSION





“ La négociation est un processus de communication dans lequel on échange des idées et des faits dans l'objectif d'obtenir des autres ce que l'on désire. ”

Fisher & Ury



« Négociier : discuter de quelque chose avec quelqu'un en vue de l'obtenir »

Sans même parfois nous en rendre compte, nous sommes amenés à négocier en permanence.

La négociation permet aux individus de résoudre leurs différents. Qu'il s'agisse de l'achat d'une nouvelle voiture, d'un litige concernant un contrat de travail, des conditions d'une vente, d'une alliance complexe entre deux entreprises ou d'un accord de paix entre deux pays belligérants : on cherche en général à résoudre ces différents en négociant.

Négocier c'est donc rechercher un accord mutuel par le dialogue. La négociation est omniprésente aussi bien dans notre vie professionnelle que personnelle.

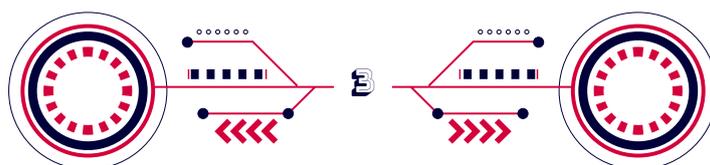
Tout l'intérêt d'une négociation pro active est de sortir d'une situation conflictuelle et concurrentielle pour trouver une solution intelligente qui débouche sur un accord si possible gagnant-gagnant.

Étant donné le rôle des négociations dans notre vie, il est crucial d'améliorer nos compétences en ce domaine.

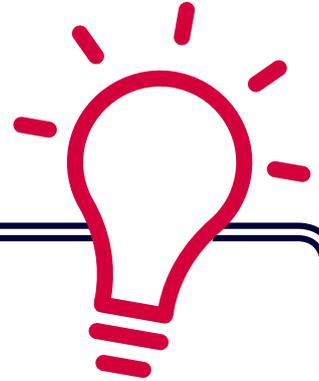
Ce livre blanc vous aidera à améliorer vos compétences en négociation et à faire de vous un négociateur plus performant !

Vincent RIGHI

Consultant en management, vente, négociation et leadership



PETIT RAPPEL



#1

QUAND SOMMES-NOUS EN NÉGOCIATION ?

Quand j'essaie d'obtenir un accord d'une personne ou d'une organisation et que l'autre a le pouvoir de refuser.

#2

LA NÉGOCIATION EST PRÉSENTE PARTOUT DANS L'ENTREPRISE

- Avec les clients d'une entreprise ;
- Avec les fournisseurs d'une entreprise ;
- Entre les différents départements d'une entreprise.

#3

POURQUOI NÉGOCIER ?

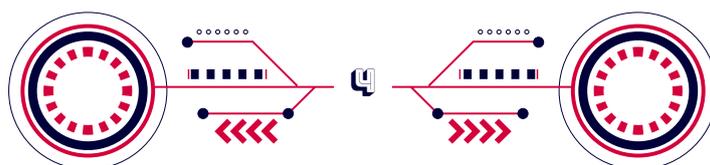
- Pour chercher à obtenir plus avec l'autre que ce que je pourrais obtenir seul de mon côté ;
- Pour accroître la flexibilité des personnes et créer des conditions de changement ;
- Pour gérer sans retard les divergences quotidiennes ;
- Pour accélérer les prises de décision et la gestion de projet.

#4

COMMENT SITUER LA NÉGOCIATION RAISONNÉE ?

La négociation raisonnée apparaît comme une voie médiane entre :

- négociations de type revendicatif : marchandage, guerre de position...
- négociation coopératives : recherche du consensus, entente, partenariat...
- négociation raisonnée





#1

LA NÉGOCIATION RAISONNÉE : QU'EST-CE QUE C'EST ?



Il existe deux grands types de négociation :

#1 CONFLICTUELLE

Les parties se disputent la répartition d'une quantité de valeur.

L'enjeu ici est donc, pour chaque partie, de s'approprier le plus de valeur possible car à la fin de la négociation, la partie sera privée de la valeur gagnée par l'autre.

#2 COOPÉRATIVE

Les parties coopèrent pour obtenir un maximum de profit en recherchant un accord servant les intérêts de chacun. Il s'agit ainsi de créer de la valeur et de la partager. L'enjeu ici est une affaire à la fois de création et de répartition de la valeur.

A - DÉFINITION DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

La négociation raisonnée, ou méthode gagnant/gagnant est fondée sur la **coopération**. Elle a été mise au point par les professeurs Fisher et Ury de Harvard.

Cette méthode s'attache au fond, aux avantages mutuels, à retenir des critères **justes et objectifs**, pour trouver un accord.

Elle repose sur les 4 principes :

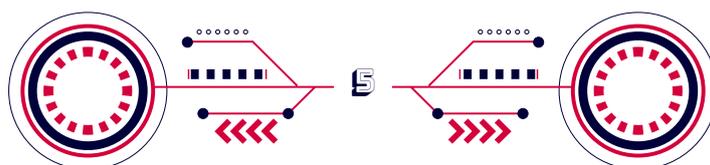
01. Ne pas confondre le différent à résoudre avec les personnalités traitant le problème et faisant preuve de compréhension ;

02. Se concentrer sur les intérêts et les besoins et non sur les positions ;

03. Chercher des solutions pouvant apporter aux parties prenantes un bénéfice mutuel ;

04. Retenir et exiger des critères de décision objectifs, non soumis aux influences des parties, faciles à mettre en œuvre, clairs et acceptés.

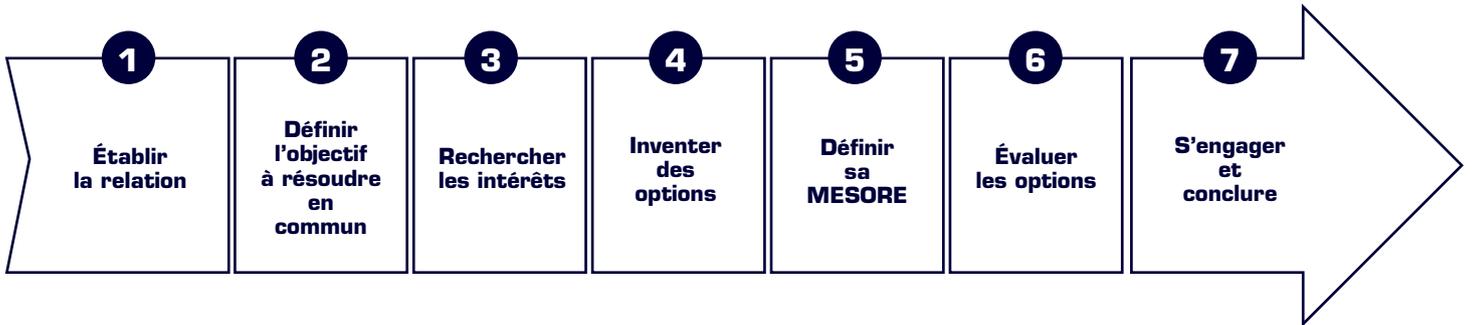
En résumé, la négociation raisonnée est une alternative constructive à l'adversariat.





B - RÈGLES ET PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

Voici un exemple de processus à suivre dans le cadre d'une négociation raisonnée :



Retour en détail sur chacune des étapes :

ÉTAPE #1

Établir la relation

Durant cette phase, il s'agit de :

- Exprimer la situation ;
- Identifier les perceptions de chacune des parties ;
- Percevoir les enjeux respectifs, les attentes et les besoins ;
- Détecter les stratégies déployées et les intérêts potentiellement communs pour augmenter les marges de négociation ;
- Collecter les informations.

Ainsi, il deviendra possible d'augmenter la valeur totale de ce qui pourra être acquis.

ÉTAPE #3

Rechercher les intérêts

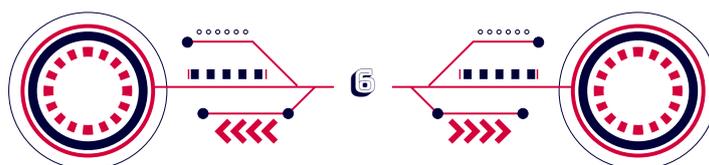
Pour négocier, il est indispensable de :

- Comprendre les intérêts et objectifs de la « partie adverse » ;
- Détecter la hiérarchisation de cette dernière ;
- Découvrir les seuils maximal/minimal de négociation ;
- Être prêts à faire des concessions pour disposer de plus de flexibilité ;
- Aboutir à une zone d'accord possible.

ÉTAPE #2

Définir l'objectif à résoudre en commun

C'est au cours de cette étape que vous mettez tout en marche pour créer un **échange coopératif**. Dans le cadre d'une négociation, il est essentiel de tenir compte du nombre d'interlocuteurs impliqués, de leur pouvoir de décision ainsi que de leur degré d'expertise. Une précaution supplémentaire à prendre : être attentif à la culture d'origine, les émotions, motivations/ freins ou encore possibles hostilités de la personne avec qui vous négociez.

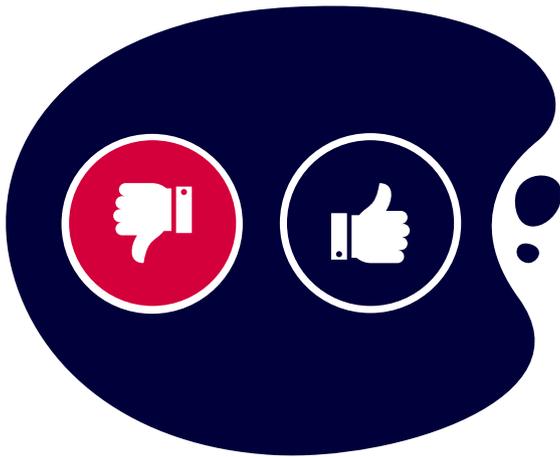
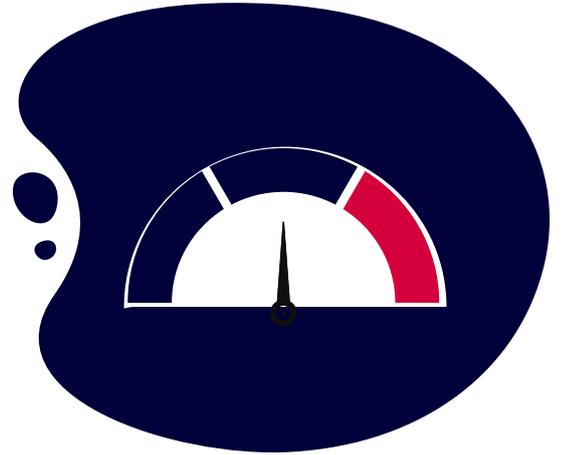




ÉTAPE #4

Inventer des options

Anticiper est de mise, connaître ses alternatives est judicieux ! Au cours de cette étape, il faut créer un effet de levier en jouant sur les différentes alternatives à la négociation. Vous pouvez ainsi ramener, si nécessaire, l'autre dans la négociation, en lui faisant percevoir les risques à sortir de la négociation ou à l'inverse tous les gains supplémentaires possibles.



ÉTAPE #5

Entrer dans la phase de transaction

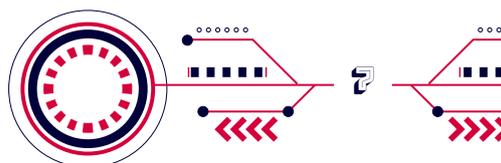
Il faut ancrer la négociation : recourir à des critères objectifs, vérifiables et raisonnables qui rendront l'offre acceptable. En effet, proposer de nouvelles options, c'est accroître ses chances de réussite et satisfaire ses intérêts secondaires ou non exprimés. Dans ce sens, connaître ce qui sera considéré comme inacceptable permet d'éviter tout blocage.

ÉTAPE #6

Installer la relation

Il faut déterminer ce qui rendra le contexte accueillant : conditions d'accueil, lieu, organisation... Savoir déceler ce qui met à l'aise l'autre ou inversement, est une force.

C'est également durant cette phase que vous pourrez fixer le démarrage des concessions






3 ACTIONS À ACTIVER AVANT ET PENDANT LA NÉGOCIATION !

1

Toujours aborder une négociation avec une MESORE (=Meilleure Solution de Rechange)

Avec une MESORE, nous avons à notre disposition une alarme pour déterminer si la solution dépasse ou non la limite non acceptable et non négociable. Il est donc important de fixer ces limites essentielles, pour nous, AVANT de partir en négociation. Il faut également les garder en tête pour ne pas se retrouver sur un chemin inconnu et risqué.

2

Laisser l'adversaire se défouler !

Certaines frustrations ont parfois besoin d'être exprimées. L'expression de ces frustrations peut même favoriser l'échange. Une fois « le sac vidé », votre interlocuteur comprend que vous avez encaissé les coups pour construire une relation commerciale durable avec lui. Il se sentira ainsi apaisé et prêt à entamer des négociations raisonnées plutôt qu'impulsives.

3

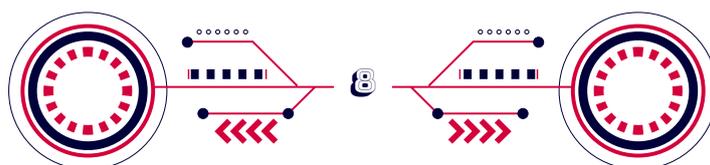
Tenter d'inventer des solutions à la négociation

La négociation n'est pas immédiatement bénéfique. La situation est souvent bloquée du fait du deal proposé. Il faut alors savoir innover : trouver quels sont les intérêts réels des parties présentes.

Il y a souvent une alternative à la seule variation du prix :

- bonnes relations futures ;
- services ne rentrant pas dans une logique de transaction financière ;
- options non dévoilées (garantie, livraison, aide à la prise en main, assistance,...)

L'idée ici est de trouver un terrain d'entente satisfaisant tout le monde pour construire une relation pérenne dans la durée !





4 CONCEPTS CLÉS À MAÎTRISER

CONCEPT #1

La MESORE (Meilleure Solution de Repli)

Toujours connaître votre MESORE avant de débiter un processus de négociation est primordial. Sans cela, vous risquez de ne pas savoir quand l'accord est acceptable, ni même quand vous retirez de ce dernier.

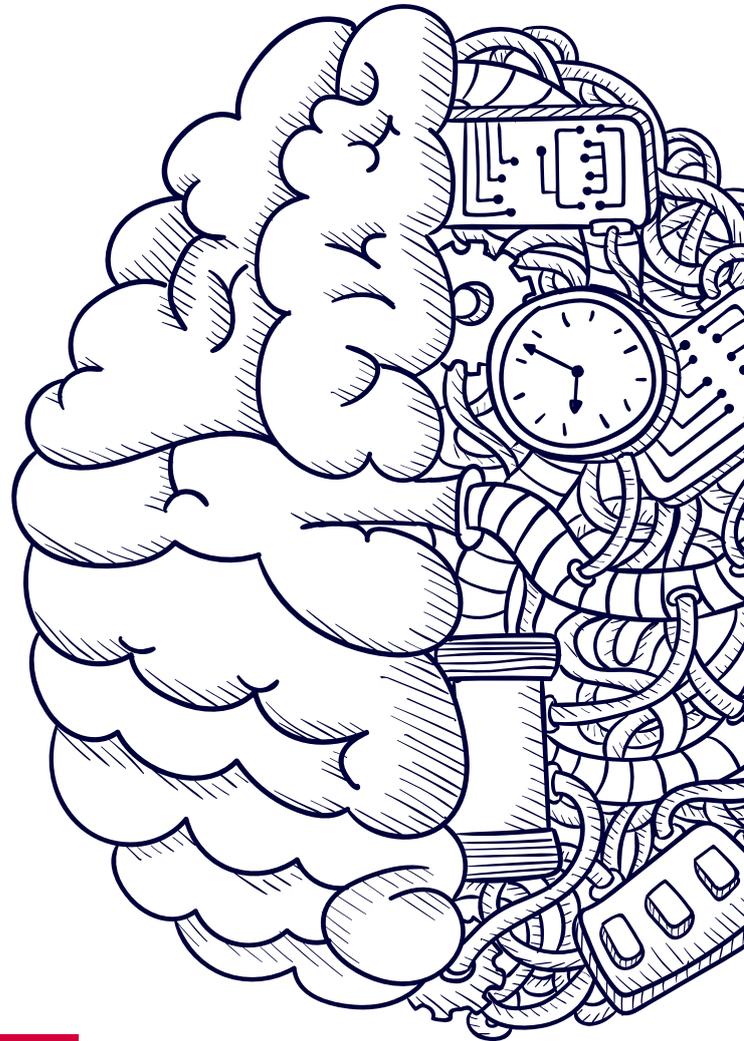
Connaître sa MESORE, c'est savoir quoi faire si vous ne trouvez pas d'accord. Plus votre MESORE est solide, plus vous pouvez négocier des clauses avantageuses (car vous avez une meilleure option sur laquelle vous rabattre si un accord n'a pas été trouvé).

À l'inverse, si une partie sait que le MESORE de son interlocuteur est fragile, alors la négociation est biaisée. L'interlocuteur fragilisé aura très peu de pouvoir de négociation.

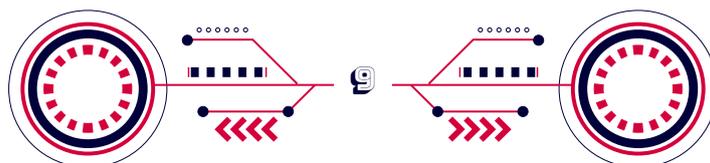
Prenez une minute pour réfléchir à votre meilleure solution de repli, peu importe l'objet de la négociation.

Voici 3 méthodes pour renforcer votre position :

- #1 Améliorer votre MESORE
- #2 Identifier la MESORE de l'autre partie
- #3 Tenter d'affaiblir sa MESORE



**Débuter les négociations sans MESORE
c'est vous mettre en mauvaise posture.**



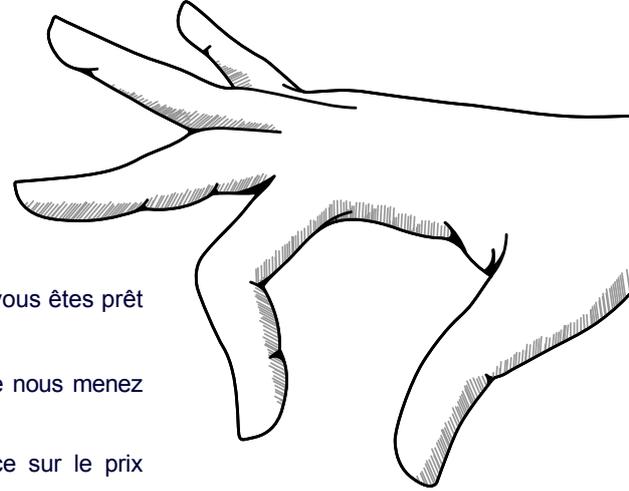
CONCEPT #2

Le prix de réserve

Le prix de réserve correspond au prix le moins favorable pour laquelle vous êtes prêt à accepter un accord. Comment le définir ?

- Savez-vous quel est votre prix de réserve dans les négociations que vous menez actuellement ?
- Savez-vous quelles sont les variables pouvant avoir une incidence sur le prix proposez ?
- Savez-vous quelle valeur pouvez-vous sacrifier pour atteindre ce prix de réserve ?

Autant de questions, qu'il est nécessaire de se poser avant de fixer le prix de réserve.



CONCEPT #3

La ZAP (Zone d'Accord Possible)

La ZAP est l'espace dans lequel peut avoir lieu un accord satisfaisant pour les deux parties (ou plus) prenant part à la négociation. Quand elle existe, la ZAP se situe entre les limites hausses et basses du prix de réserve, c'est-à-dire entre les prix de réserve de chacune des parties.

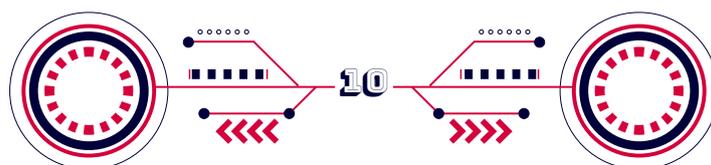
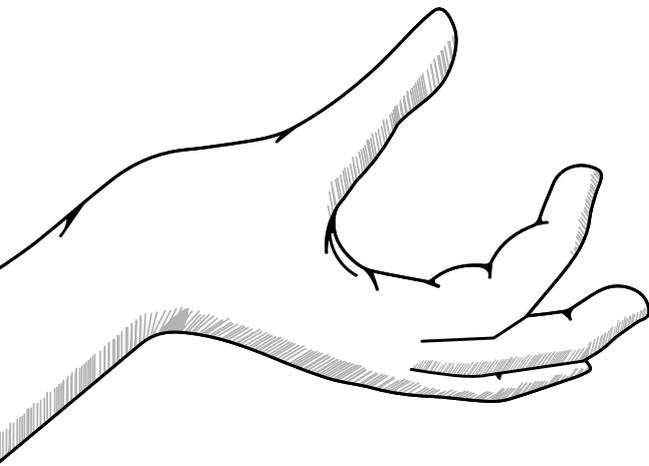
CONCEPT #4

La création de valeur

La création de valeur prend uniquement sens dans le cadre de négociations coopératives. Les parties négociantes confortent leurs positions en échangeant des valeurs à leur disposition. Chaque partie obtient ainsi une chose qu'elle veut en échange d'une autre, cette dernière lui important moins.

Quelques exemples de création de valeur :

- Pour un fournisseur : cette valeur pourrait être une période de livraison plus longue ;
- Pour un salarié : cette valeur pourrait être l'opportunité de faire du télétravail





C - NÉGOCIATION ET NÉGOCIATION RAISONNÉE : QU'EST-CE QUI CHANGE ?



LA RAISON DANS LA NÉGOCIATION

La négociation raisonnée s'oppose à la négociation sur des positions. Le premier conseil est donc fondamental et différenciant : **ne jamais négocier sur des positions !**

La négociation raisonnée est une alternative efficace aux deux positions habituellement adoptées lors d'une tractation, à savoir :

- la méthode douce : être prêt à toutes les concessions pour éviter les conflits de personnes au risque d'avoir la sensation de s'être fait avoir
- la manière forte : envisager la négociation comme un affrontement.

Il s'agit de « trancher » les litiges sur le fond. Ainsi, fournir des efforts partagés pour parvenir à un bon accord permet d'améliorer ou, du moins, de ne pas compromettre, les relations entre les parties.

La méthode de Fisher et Ury repose sur quatre principes :

#1 Traiter séparément les questions de personnes et le différend : bien comprendre le point de vue de l'autre, prendre en compte les sentiments des deux parties et veiller à une bonne communication et une écoute active.

#2 Se concentrer sur les intérêts en jeu plutôt que sur les positions : trouver un terrain d'entente conciliant les intérêts des uns et des autres.

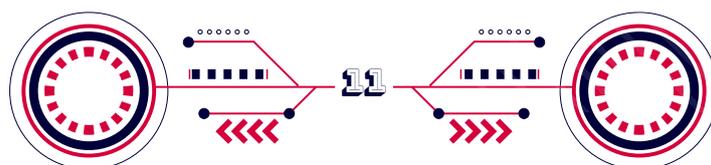
#3 Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel : envisager plusieurs solutions au cours de phases d'invention, éviter de clore la négociation avec un gagnant et un perdant, faire des propositions attrayantes pour obtenir son accord facilement.

#4 Utiliser des critères objectifs : découvertes scientifiques, normes professionnelles, précédents juridiques ou tout autre argument légitime : les parties choisissent conjointement les meilleurs critères à utiliser en fonction de la situation.

Que faire lorsque la partie adverse est plus puissante, qu'elle refuse de jouer le jeu de la négociation ou qu'elle recoure à des moyens déloyaux ?

- ne céder, en aucun cas, à la pression, aux menaces voire aux « pots de vin » ;
- garder à l'esprit le bénéfice lié à la poursuite de la négociation ;
- identifier son MESORE pour se prémunir contre la signature d'un accord défavorable ou le refus d'un autre avantageux.

Ni gagnant, ni perdant ! Demander à un négociateur qui a gagné est à peu près aussi déplacé que de poser cette question aux conjoints d'un ménage, ajoutent les auteurs. De temps à autre, on serait peut-être bien avisé de se remémorer que la première chose qu'on se propose de « gagner » est une meilleure façon de négocier, une méthode qui évitera d'avoir à choisir entre la satisfaction d'obtenir ce à quoi ils ont droit et celle d'avoir été corrects.





#2

QUELLES SONT LES RAISONS D'ADOPTER LA NÉGOCIATION RAISONNÉE?

La négociation est un aspect indispensable dans toute activité.

Le processus de la négociation raisonnée nous aide à optimiser notre négociation.

Cette méthode permet de poser et préparer le questionnement suivant :

- Comment identifier les besoins de la partie adverse et anticiper ses attentes ?
- Sur quels points est-elle susceptible de faire des concessions ?
- Quels sont vos objectifs les plus importants ?
- Avez-vous des alternatives ou un « plan B » ?
- Comment interpréter les non-dits et les réactions de son interlocuteur ?
- Votre offre est-elle suffisamment crédible pour ne pas être rejetée ?



A - NÉGOCIER EN SITUATION DE CRISE

RESPECTER UN PROCESSUS

Types de négociation, rôles et qualités à déployer

UN GROUPE DE NÉGOCIATION

 <p>Négociateur au contact Etablir la relation et instaurer un rapport de confiance</p> <p>↳ Empathie</p>	 <p>Négociateur soutien Soutenir le négociateur contact</p> <p>↳ Écoute</p>	 <p>Négociateur référent Analyser, surveiller le relation établie</p> <p>↳ Écoute</p>
---	---	---

#1 ANALYSE

Collecte d'informations
Élaboration profil
Prospective situationnelle
Élaboration d'une stratégie

↳ Adaptabilité

#2 PRÉPARATION

Simulation de négociation

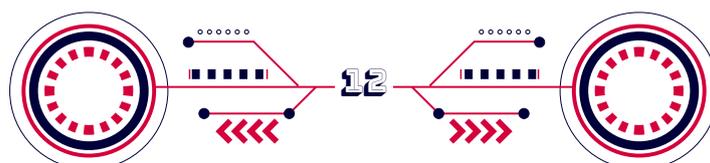
↳ Anticipation

#3 CRÉER LA RELATION

↳ Connaissance des techniques de prise de contact, créativité

#4 SORTIE

↳ Coordination





B - NÉGOCIER EN SITUATION DE CONFLIT

Voici les qualités à déployer pour négocier efficacement en situation de conflit :

#1 STRATÉGIQUES

Sur les gains, intérêts et préférences en situation de négociation non optimale.

Incite à développer des modèles décisionnels type théorie des jeux. Tactique d'appropriation, stratégies distributives.

- ☛ Développer des stratégies intégratives

#3 COGNITIF

Déterminé par les aptitudes à appréhender, traiter et accepter risques et incertitudes. Les obstacles tiennent tant à la perception, aux solutions disponibles qu'au degré d'aversion aux risques, pertes

- ☛ Test de perceptions, empathie, simulation, ouverture

#2 INTERMÉDIAIRES

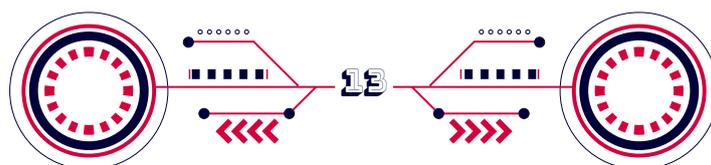
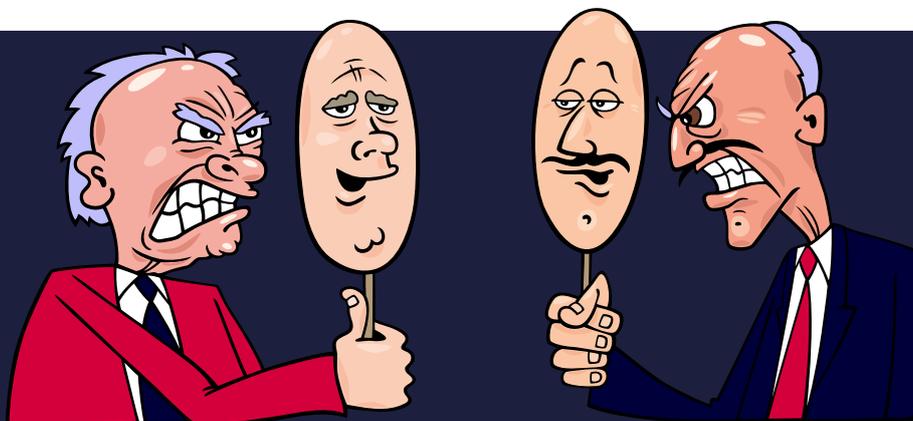
Lorsque les négociations font intervenir des représentants ce qui amènent des risques d'agence.

- ☛ Contrôle des agents par mise en place de moyens (contrats de mandat, mesures incitatives...)

#4 RÉACTION DÉVALUATOIRE

Dévalorisation des solutions proposées pour en limiter l'attrait et obtenir davantage au risque de bloquer la situation.

- ☛ Amener l'autre à sa propre solution, proposer plusieurs solutions, pratiquer empathie et affirmation de soi





C - NÉGOCIER ET MANAGER

La négociation managériale se caractérise par ces 5 points suivants :

#1 Des acteurs appartenant à la même organisation

mais pouvant exprimer des divergences d'objectifs du fait de différences culturelles, idéologiques, de perception ou encore de compréhension.

#2 Une spécificité temporelle

elle se situe à la fois dans l'immédiateté (rencontre quotidienne), à des moments bien délimités dans le temps (ponctualité, fixation d'objectifs) et à long terme.

#3 Des enjeux complexes se situant à différents niveaux

- À l'échelle de l'individu soumis à des conflits internes entre ses enjeux personnels et collectifs ;
- Entre les individus dont les enjeux peuvent être différents, contradictoires, conflictuels ;
- Entre les coalitions d'individus formées autour d'enjeux ponctuellement fédérateurs.

#4 Des pouvoirs multiples

Institutionnel, individuel et circonstanciel.

#5 Une dominante coopérative

le manager a tout intérêt à négocier de manière à intégrer les différents objectifs et à créer des relations de confiance.



Toutes ces caractéristiques plaident en faveur de la négociation raisonnée d'autant plus que le contexte de négociation managériale est difficile et complexe du fait de plusieurs facteurs : la mondialisation, l'émergence de NTIC, de changements structurels propres à l'organisation, de développement d'un nouveau projet ou encore de conflits organisationnels.



D - DES PRATIQUES AIDANTES

#1 Développer l'écoute active

Cette écoute bienveillante est centrée sur la personne et met en œuvre la maîtrise du questionnement, les signes visuels et verbaux, la disponibilité, la reformulation, la prise de notes, la bienveillance et l'empathie. Pour comprendre les enjeux de l'autre et faire entendre les siens, pour manifester son intérêt pour autrui, l'écoute active est primordiale.

#4 Communication d'influence

La communication d'influence permet de pallier les insuffisances informationnelles. Elle décrypte le jeu des acteurs, dévoile les manipulations dans une économie en réseau et coordonne des actions d'influence.

#2 Brainstorming

Technique de créativité accélérant la production d'idées d'un individu ou d'un groupe, le brainstorming vise à trouver le maximum d'idées originales dans un minimum de temps. Après l'émission de solutions la seconde phase consiste en des échanges amenant à une solution commune.

#5 Négocier le cadre

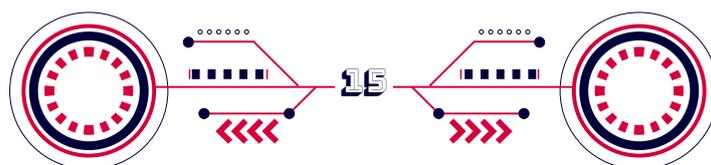
Créer un cadre plus large que les positions et enjeux premiers facilite la négociation. Avant d'aborder le contenu, rechercher et établir un cadre accepté par tous, permet de transformer les positions, d'amenuiser les divergences.

#3 Dynamique de groupe

C'est un outil important de la négociation raisonnée car la dynamique de groupe peut faciliter des changements vers des solutions « gagnantes / gagnantes ».

#6 Développer les « bonnes croyances »

L'enjeu de trouver une solution raisonnable pour tous, le besoin des autres pour réussir, le fait de respecter le point de vue de chaque acteur, la confiance mise en chacun sont autant de « bonnes croyances » qu'il faut savoir développer en situation de négociation.





#3

RÈGLES, PRINCIPES ET PROCESSUS DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE

La négociation raisonnée repose sur 4 grands principes

A

LES HOMMES

B

LES INTÉRÊTS

C

LES SOLUTIONS

D

LES CRITÈRES

#1

L'ANALYSE

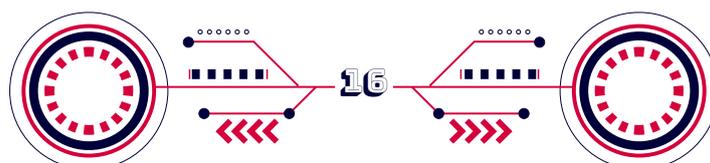
#2

LA MISE AU POINT D'UN PLAN

#3

LA DISCUSSION

Ces 4 principes s'appliquent et s'articulent eux-mêmes sur 3 moments forts de la négociation.



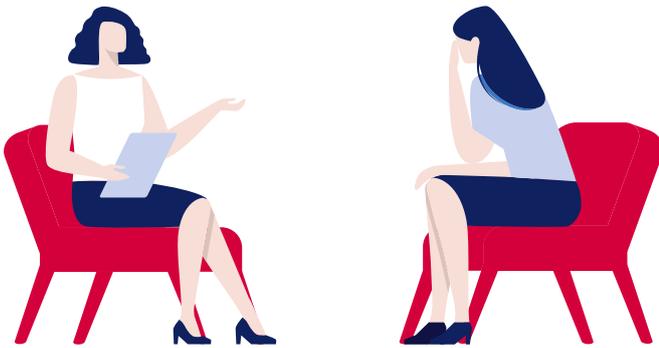


A

Les Hommes

L'intérêt du négociateur est double : le différend et la relation avec l'adversaire dans le présent et pour le futur.

Les négociateurs sont des humains : l'affectivité est incontournable, souvent mêlée aux questions de fond.



B

Les Intérêts

Se concentrer sur les intérêts en jeu, le différend, et non sur les positions. Les intérêts en jeu caractérisent le différend. Pour déterminer les intérêts en jeu :

- Poser la question « pourquoi » :
pourquoi l'adversaire adopte-t-il cette position ?
- Poser la question « pourquoi pas ? » :
pourquoi l'adversaire refuse-t-il la position qu'il pense être la mienne ?

Il y a toujours plusieurs intérêts en jeu pour chaque partie. Il faut ainsi savoir être ferme sur le fond du problème et conciliant avec le négociateur.



C

Les Solutions

Imaginer un grand nombre de solutions procurant un bénéfice mutuel. Pour inventer des solutions originales, il faudra :

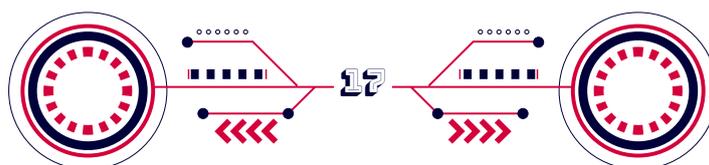
- Dissocier l'invention et la décision ;
- Donner libre cours à son imagination ;
- Rechercher un bénéfice mutuel (rendre les intérêts divergents complémentaires) ;
- Aider l'adversaire à prendre sa décision.

D

Les Critères

Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs :

- Indépendants de la volonté des parties en présence ;
- Acceptables pour les deux parties ;
- Équitable



CONCLUSION

#1 Ne pas faire perdre complètement la face

Faire perdre la face à un opposant est certes une petite victoire personnelle, mais globalement cela n'apporte rien de bon. Car bien souvent cela conduit à l'arrêt brutal des négociations. Pour construire les ententes futures et donc les futures victoires commerciales, sentiments négatifs : prenez la porte !

#2 Développement durable

Penser que l'objectif est de tirer le maximum de profit quitte à rendre les autres participants à la négociation revanchards et insatisfaits n'est pas une bonne option. Miser sur une collaboration de long terme, en recherchant l'option satisfaisant de TOUS est une bien meilleure direction. Ce que l'on pourrait penser perdre lors de cette négociation pourra largement être récupéré lors d'une éventuelle future négociation. Pensez long terme !

#3 Négocier avec des robots...

Il est important de ne pas porter d'attaques directes envers une personne ciblée. Imaginez négocier avec des « camps » plutôt que des personnes pour éviter de perdre ses nerfs et sa lucidité !

#4 Des questions... pour avoir les bonnes réponses

A chaque instant de la négociation, on veillera à garder notre créativité éveillée et alerte. L'objectif sera d'inventer la solution, de l'adapter aux intentions de chacun et donc d'être souple et lucide.

#5 « Allez chercher les intérêts !

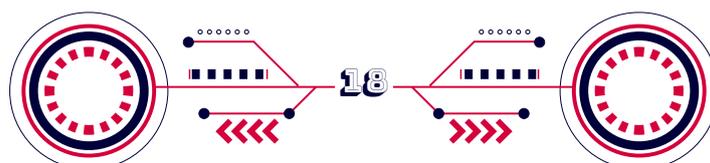
Il est essentiel de savoir ce que chacun vient chercher dans la négociation. À vous de creuser !

#6 Les critères objectifs : mesurés, définis, comparés

Pour éviter de se noyer dans des considérations subjectives infinies, il faut baser la discussion sur des critères objectifs : valeurs chiffrées, faits avérés et décrits précisément, repères bien définis, données de comparaison claires et lisibles pour tous.

#7 Punching ball

Le gagnant est généralement celui qui garde la tête froide et maîtrise ses émotions. L'énerverment ou l'impatience ne sont jamais les bases d'une négociation victorieuse ! Soyez prêts à recevoir des attaques et des coups sans fléchir.





À PROPOS

de l'Institut Supérieur du Marketing

Depuis 50 ans, nous accompagnons les professionnels du marketing, de la vente et de l'innovation à faire face aux mutations de leurs métiers et de leur business à travers une offre variée :

- Les conférences, petits déjeuners et webinars : pour prendre de l'avance et être au cœur des tendances.
- Les formations : avec 250 programme courts, certifiants ou 100% en ligne dédiés aux métiers du marketing et de la vente.
- Les solutions sur mesure : faites évoluer les compétences, les process et vos équipes avec un dispositif dédié.

RETROUVEZ TOUTES NOS FORMATIONS SUR NOTRE SITE
WWW.ISM.FR



35 RUE DU LOUVRE, 75002 PARIS
INFOCLIENT@ISM.FR
01 43 72 64 00