

# Préparation à la négociation

Anne Pachoud<sup>1</sup> & Vincent Pellissier<sup>2</sup>

*Document produit à l'intention des Centres CIM de Suisse Occidentale*

*Septembre 2001- Version 1.4.*

<sup>1</sup>Anne Pachoud, Eatech SA – DRH

<sup>2</sup>Vincent Pellissier, EPFL – Research Assistant

## TABLE DES MATIERES

---

- I Pourquoi un canevas de négociation
  - II Les domaines d'utilité du canevas
  - III Les objectif d'une négociation
  - IV Principes d'une bonne négociation
  - V Le processus de négociation
  - VI Comprendre la situation : les sources de différends et solutions possibles
  - VII Bibliographie
-

## I. Pourquoi un canevas de négociation ?

Les différents composants qui entrent dans la négociation sont partout présents. Il est essentiel d'en connaître les implications et les moyens de tirer profit de ces situations. La négociation a été définie comme « le processus à travers lequel deux ou plusieurs parties tentent d'établir ce que chacune donnera et prendra, ou accomplira et recevra, par l'intermédiaire d'une transaction entre elles ». [1] Pour parler de négociation, il faut réunir les composants principales suivantes :

- une interdépendance entre les parties,
- les deux éléments simultanément Conflit – Coopération,
- les deux parties doivent avoir des moyens de pouvoir l'une sur l'autre, et cela mutuellement,
- une zone d'incertitude, dans laquelle peut évoluer la négociation.

Ce document est un support permettant de se préparer à une négociation. Il délimite l'espace de discussion en fixer les tenants et les aboutissants de chacune des parties.

Il intervient dans une phase préparatoire et c'est à ce moment uniquement qu'il est efficace. La négociation tient avant tout dans la qualité du contenu à proposer, une mauvaise préparation peut prêter un meilleur résultat.

On cherche ici à identifier des facteurs qui permettent d'augmenter les chances de réussite de collaboration entre des partenaires qui offrent divers services différents, mais complémentaires. Ces facteurs se regroupent en différentes catégories : l'environnement, les caractéristiques des membres, la communication, la raison d'être du partenariat, les ressources disponibles et la méthode/processus utilisé.

## II. les domaines d'utilité du canevas :

Ce document s'applique aux relations externes à l'entreprise et principalement lors de relations commerciales. [2] Comme dit précédemment, il intervient dans une phase préparatoire. Il sert de fil rouge à la recherche documentaire nécessaire pour être le plus efficace possible. Comme cité plus haut, on doit définir les éléments présentés ci-dessous :

### a. Environnement

- Antécédents de la collaboration
- Rôle du négociateur
- Environnement politique, social et économique

### b. Caractéristiques

- Respect mutuel, compréhension et confiance
- Représentation multi-sectorielle des parties permettant une diversification ou représentation du même secteur permettant une économie d'échelle
- La collaboration doit apporter un "plus" pour chacun des partenaires
- Capacité de faire des concessions (à l'intérieur de notre marge de manœuvre)
- Souplesse du négociateur
- Capacité d'adaptation et de modification de ses stratégies

**c. Méthodes**

Les partenaires doivent se sentir concernés directement par les résultats obtenus

Prises de décisions à plusieurs paliers

Rôles, droits et responsabilités clairement définis

**d. Communication**

Communication ouverte et permanente;

Canaux de communication formelle et informelle

**e. Raison d'être du partenariat**

Buts et objectifs concrets et réalistes

Vision commune

Raison d'être unique du partenariat

**f. Ressources disponibles**

Financement adéquat

Responsables compétents

### III objectifs d'une bonne négociation:

1. un accord a été trouvé
2. les intérêts légitimes de chaque partie sont pris en considération
3. les différends sont résolus de façon équitable et juste pour chacune des parties
4. l'accord est durable
5. l'accord n'est pas établi au détriment d'un tiers

### IV principes d'une bonne négociation

1. séparer les problèmes des personnes
2. se concentrer sur les intérêts et non pas sur les positions
3. trouver une variété de positons avant d'adopter une solution
4. baser le résultats de la négociation sur des critères et des standards objectifs

### V le processus de négociation

premier contact entre parties

- qui prend le contact et pourquoi
- établir une bonne relation
- crédibilité

recueil des informations et analyse préliminaire

- dégager nos enjeux et les enjeux cachés (pondération des critères possibles)
- dégager les intérêts de l'autre partie (pondération des critères possible)

- essayer d'analyser la marge de manœuvre
- les meilleurs négociants prennent beaucoup de temps pour la recherche de l'information

#### développer un plan détaillé

- une stratégie générale
- une stratégie particulière pour les différentes spécifications
- les meilleurs négociants élaborent plusieurs options à envisager qui se basent sur les intérêts communs et sur la réalisation à long terme

#### développer confiance et coopération entre les parties

- faire face aux émotions fortes
- parler des perceptions et des biais de perceptions
- minimiser l'utilisation de stéréotypes
- augmenter la reconnaissance des points de vue des adversaires
- clarifier la communication
- augmenter la confiance grâce à une bonne transparence

#### la rencontre

- introduire, commencer: faire une offre initiale qui fonctionne comme un ancre et peut ainsi influencer le résultat.
- avoir un ton coopératif et ouvert
- établir les règles d'interaction
- essayer de limiter les émotions fortes
- communiquer nos intérêts, souligner que les intérêts de l'autre feront partie de la négociation
- souligner les intérêts communs
- être ferme par rapport à nos enjeux mais conciliant avec les partenaires

#### déceler ou mettre à jour les intérêts cachés des adversaires

- identifier les intérêts de procédure, de relation et psychologique
- faire connaître nos intérêts tout en en gardant des cachés

#### développer et évaluer les options

- intérêts et options

#### prise de décision

- compromis des positions ou paquet d'arrangement
- consensus
- accord sur une procédure

#### mise en oeuvre de la solution choisie

- mettre en oeuvre la solution

#### évaluation et suivi

- établir une procédure d'évaluation
- formaliser un accord et procédure à long terme
- décider de l'évaluation

## **VI comprendre la situation: sources de différends et solutions possibles**

### désaccord sur les données

- manque d'information : agréer sur l'importance relative d'une information
- fausse information: accord sur comment et quelles données recueillir
- interprétation différente des faits : accord sur les critères d'évaluation des informations qu'on veut appliquer

### désaccord sur les intérêts

- situation compétitive ou perçue comme telle
- désaccord sur les intérêts: intérêts au lieu de position, critères objectifs, externe, solution intégrative
- désaccord par rapport à la procédure
- intérêts psychologique: estime de soi, perte de face, ...

### désaccord par rapport aux valeurs

- différents critères d'évaluation des faits, des idées ou des comportements: éviter de définir le problème comme un problème de valeur
- différends styles de vie: soutenir la possibilité d'être en désaccord par rapport à certaines choses et coopérer pour d'autres.
- différentes idéologies, éthiques, religion: essayer de trouver des buts supérieurs qui représentent des valeurs pour les deux parties

### désaccord par rapport à la relation

- émotions fortes: contrôler l'expression de ses émotions
- stéréotypes et perceptions erronées : clarifier les perceptions, augmenter la qualité de la communication
- communication pauvre ou défailante : éviter ou supprimer les comportements négatifs
- comportement négatif: encourager les attitudes de résolution de problème et décourager celles du combat

## VII. Préparation de la négociation

Seule le déroulement réel de la négociation donne la bonne direction à suivre. On peut distinguer des éléments communs permettant d'anticiper au mieux différentes évolutions. [3]

### 1. Préparation

identification de notre entreprise

Nous	
L(es)a personne(s) en négociation	

identification la partie adverse

--	--

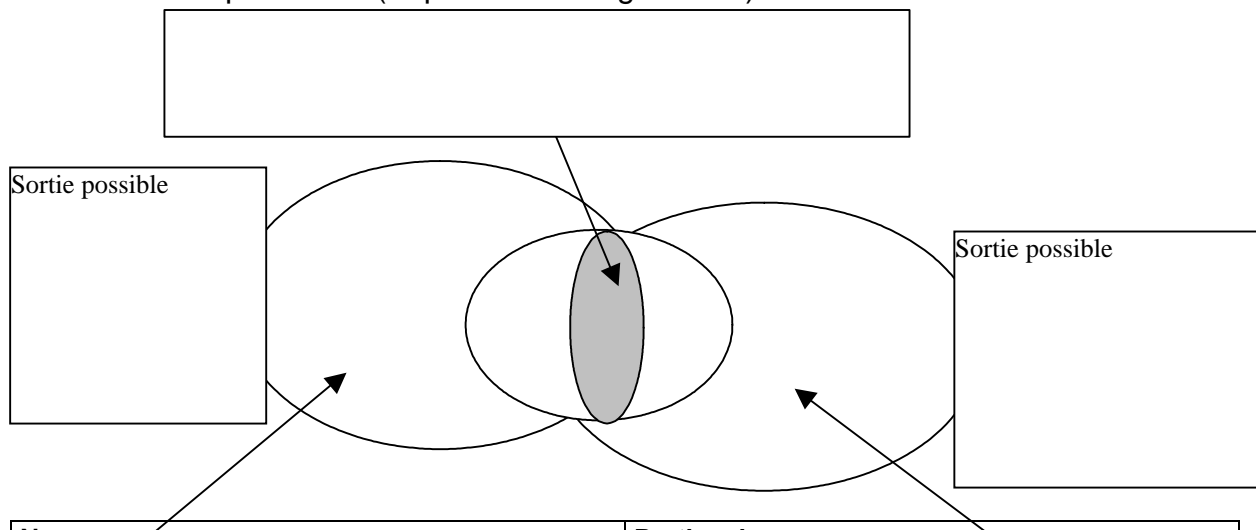
Enjeux (exprimés, cachés)

Nous	Partie adverse

Position actuelle/intérêts

Nous	Partie adverse

Zone d'interdépendance (Espace de la négociation)



Nous	Partie adverse



## Etat de la relation

### a. lien de dépendance entre les deux parties

relation pour nous en aval, donc selon le canal de distribution

--

### b. liens passés

--

### c. Influence pour l'avenir du résultat de la négociation

Nous	Partie adverse

Pouvoir (ressources/moyens pertinents et mobilisables/alliés/volonté d'exercer le pouvoir)

Nous	Partie adverse

Informations disponibles(moyens de l'obtenir/intérêts/niveau d'évaluation de la position)

Nous	Partie adverse

Il faut absolument avoir un point de vue objectif, en particulier essayer de cerner celui de l'autre partie. Sans informations suffisantes et vérifiées, on fait des suppositions sur les intentions de l'autre partie, qui peuvent s'avérer inexactes et dangereuse pour l'issue de la négociation.

## 2. Les objectifs

Afin de déterminer les objectifs d'une négociation, il faut déterminer les objectifs suivants :

### a. Objectifs (tangibles/intangibles)

Nous	Partie adverse

### b. Priorités

Nous	Partie adverse

### d. liens entre les objectifs (importance de ces liens/argument de pression)

Nous	Partie adverse

### e. Seuils (Reservation Point)

Seuil plancher	Objectifs principaux	Seuil plafond

### f. Offre d'entrée de négociation

Nous	Partie adverse

### 3. *Elaboration de solutions*

Il faut tenter d'élaborer les solutions suivantes :

a. La (les) meilleure(s) solution

Nous	Partie adverse

b. Concessions (possibles/Acceptables)

Nous	Partie adverse

c. Solution minimale

Nous	Partie adverse

d. Pareto-Optimal (les deux parties sont dans la situation la plus avantageuse, sans mettre dans une situation désavantageuse l'autre partie).

--

### 4. *Développement de stratégies*

La stratégie développée va fortement dépendre des informations récoltées plus haut. Elle sera fonction de l'évaluation de la situation, des moyens et des objectifs. On distingue les attitudes suivantes, issues de la gestion des conflits. [3]

- la compétition (domination),
- l'apaisement,
- la coopération ou l'intégration,
- le désengagement,
- le compromis.

Dans une relation commerciale, on privilégiera autant que possible la coopération (les deux parties gagnent). Cependant, la pratique montre que nous avons, dans des

situations contradictoires, une tendance forte au compromis ou que nous privilégions une stratégie guidée par des critères irrationnels, comme par exemple :

- notre tendance naturelle à la domination,
- notre propension à coopérer,
- notre provenance culturelle, (les Suisses semblent plus enclins au compromis)
- notre aversion à la coopération dans une situation d'infériorité (réelle ou imaginaire).

### **5. Définition d'une tactique**

Il faut définir une tactique en répondant aux questions suivantes :

a. Les points essentiels à traiter

Questions à traiter	Quand	Avec qui

b. Points forts et points faibles

Points forts	Remarques de la partie adverse	Argumentaire

Points faibles	Remarques de la partie adverse	Argumentaire

### c. Climat de la négociation que l'on veut créer

#### Une bonne stratégie consiste à :

- une recherche active des informations concernant le partenaire et une définition claire de nos attentes vis-à-vis de lui.
- Agir de manière conséquente : rendre sa conduite moins déroutante en planifiant mieux. Ainsi on montre notre crédibilité.
- Mesurer la confiance qu'on peut donner au partenaire. Une analyse objective des intérêts, paroles, engagements et conduites antérieures du partenaire nous aide à faire confiance à ceux qui le mérite.
- Tenir ses promesses, même les plus insignifiantes pour être pris au sérieux.
- Parler franchement des difficultés avant qu'elles ne surgissent.
- S'exprimer clairement pour limiter les ambiguïtés.
- Faire une première offre qui soit réaliste pour être pris au sérieux.
- Montrer qu'on connaît le sujet et qu'on a réfléchi aux solutions possibles convenant aux deux partenaires.
- Savoir féliciter le partenaire à bon escient et au bon moment. Un partenaire est plus enclin à agir loyalement quand il sait que ses qualités sont appréciées.
- Il vaut mieux persuader que contraindre : négocier en partenaires et non en adversaires. Rester ouvert à la négociation tout en restant ferme.
- S'assurer que l'interlocuteur est bien attentif lorsqu'on donne des arguments ou avantages importants.
- Inventer des solutions multiples : ce qui donne une marge de manœuvre dans la négociation.
- Prendre des risques.

## 6. Points particuliers

### a. L'entrée en matière

Préliminaires Présentation des personnes/du mode de discussion/des échéances

**Offre initiale :** Régler des détails simples/adopter une méthodologie tough-to-soft, afin de pouvoir faire des concessions (toutes les offres seront évaluées par rapport à la première)

### b. Le climat de confiance

Créer un environnement où l'on peut aisément exprimer ses sentiments et ses préoccupations. Discuter des questions délicates (les «intouchables») de façon ouverte et franche.

### d. L'irrationnel

les suggestions de l'irrationnel sont encore là, intactes : il faut apprendre à les reconnaître, à les déceler dans tous les discours qui cherchent à orienter nos comportements en faisant appel à notre émotivité, à notre „sens du mystère“ . [4]

### e. La communication [5]

Renseignements complets sur la situation et les façons de procéder

Rapidité de transmission des renseignements

Variété des types et des voies de communication

- Augmenter les points d'accès à l'information et les moyens de communication utilisés, et non la quantité d'information véhiculée
- Se servir des voies de communication déjà en place
- Accorder beaucoup d'importance à la source d'information. Si la source n'est pas fiable, on se méfiera également de l'information.
- Ne pas avoir peur de répéter. Les répétitions sont parfois nécessaires pour que le message soit perçu malgré «brouhaha» quotidien.

Occasions accrues de formuler des commentaires

- Engager le dialogue et inviter régulièrement les gens à formuler des commentaires et des idées.
- Faire appel aux méthodes de communication individuelle et de groupe

Directives précises servant de bases pour la prise de décision

Dialogue permanent

- Établir des mécanismes permanents qui permettront de connaître les préoccupations, les idées et les suggestions de toutes les parties.

### f. Trouver des solutions

## VII. Bibliographie

- [1] Rubin J., Brown B., *The social psychology of bargaining*, New York, USA, Academic Press, 1975.
- [2] Jolibert A., Texier M., *La négociation commerciale*, Paris, France, Ed. ESF, 1988.
- [3] Bergmann A., Uwamungu B., *Encadrement et comportement*, Ed. ESKA, Paris, France, 1999
- [4] Perelman C., Olbrechts-Tyteca L., *Traité de l'argumentation. La nouvelle rhétorique*, Presses Universitaires de France, Paris 1958
- [5] *Créer un climat propice au changement*, COIP, Ontario, Canada, 1997.
- [6] Mattessich P, Monsey B, *What Makes it Works*, Fondation H. Wilder, Toronto, Canada, 1999.