

Dossier

Négociation & Vente

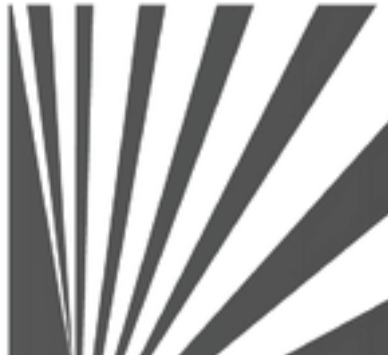
La négociation objective



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700091

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

Négociation & Vente

La Négociation objective

- . Les principes fondamentaux
 - . Le concept d'Harvard
- . Éviter de couper l'orange en deux
- . Opter pour des solutions créatives
- . Appliquer des critères objectifs

.

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

LES PRINCIPES FONDAMENTAUX

Selon la célèbre formule de l'économiste américain John Kenneth Galbraith, «*La négociation est, en dehors du sexe, l'engagement le plus fréquent et le plus problématique entre deux personnes et une relation demeure entre deux activités*». De son côté, Maurice A. Bercoff, auteur de *L'art de négocier - L'approche Harvard en 10 questions* (Ed. d'Organisation), prône une méthode de «négociation objective» qui consiste à éviter le processus basique de marchandage en essayant de trouver d'autres formes de solutions plus constructives et efficaces. La recherche du profit mutuel doit devenir le credo permanent des négociateurs qui veulent fidéliser leurs clients ou fournisseurs. Pour cela 4, conditions constituent les principes fondamentaux de la négociation fructueuse selon le concept d'Harvard :

1. Les négociateurs doivent toujours dissocier les individus des problèmes rencontrés
2. Ce qui compte ce sont les intérêts en jeu et non la défense des positions acheteur/vendeur
3. Il faut savoir développer avec ses partenaires de négociation des alternatives qui procurent des avantages équitables pour chaque partie
4. Les négociateurs doivent utiliser des critères objectifs permettant de mesurer le résultat final de leur négociation.

2 RÈGLES DE BASE EN NÉGOCIATION

Pour le politologue américain William Zartman «*Nous sommes entrés dans l'âge de la négociation*» indiquant par là que l'autorité, le rapport de force, la contrainte unilatérale, sont des modèles révolus aussi bien dans les affaires que dans le travail, la société ou la famille. Il en ressort 2 grandes règles que chacun doit mettre en place à son niveau :

. Convaincre plutôt que contraindre

Selon Aurélien Colson, formateur à l'Essec et coauteur de *Méthode de négociation* parue aux Ed. Dunod, «*En quelques décennies, nous sommes passés d'un modèle d'organisation «top down» où le sommet tranchait pour la base, à un modèle «bottom up» qui privilégie la consultation*». Le résultat est sans appel en constatant que l'exercice de la contrainte est devenu de moins en moins efficace et surtout de moins en moins toléré. A l'inverse, la volonté de convaincre s'impose comme **LE** moyen essentiel de créer du bon relationnel et un dialogue social de qualité.

. Apaiser les tensions par le dialogue

Alors que l'on assiste depuis près de 50 ans à la dilution progressive des normes collectives, de la figure paternelle et de l'autorité institutionnelle, l'individualisme, ou plutôt une nouvelle étape dans l'affirmation naturelle des individus, oblige à faire un grand nombre de choix par soi-même et à en discuter. Pour Patrice Huerre, pédopsychiatre et auteur de *Je m'en fiche, j'irai quand même* (Albin Michel), «*Avec l'égalité des rôles, ce qui se réglait avant naturellement occasionne aujourd'hui des pourparlers pour chaque décision importante*». Actuellement tout se discute, favorisant, malgré des heurts réguliers, une expression bien plus démocratique qu'auparavant.

LE CONCEPT D'HARVARD

Le concept Harvard appliqué à la négociation objective a été développé il y a presque une trentaine d'années par une équipe de chercheurs de l'université d'Harvard. Les interventions de l'un de ses concepteurs, le Pr Roger Fischer, ont été régulièrement couronnées de succès dans plusieurs grands conflits. C'est notamment le cas en tant que négociateur de paix au Salvador et, en tant que conseiller ayant accompagné la fin du régime de l'apartheid et le transfert pacifique du pouvoir en Afrique du Sud. A chaque fois, la méthode utilisée repose sur l'application des 12 règles suivantes :

1. Se mettre dans la situation de l'autre personne en essayant de comprendre sa façon de penser et son point de vue.
2. Discuter largement des idées émises par les deux parties.
3. Ne pas attribuer la responsabilité de ses propres problèmes à la partie adverse.
4. Faire participer la partie adverse au résultat en veillant à ce qu'elle intervienne dans le processus de négociation.
5. Adapter ses propositions au système de valeurs de l'autre partie en lui donnant la possibilité de «sauver la face».
6. Accepter les émotions suscitées par l'enjeu en reconnaissant leur bien-fondé.
7. Autoriser la partie adverse à décompresser sans réagir à ses explosions émotionnelles.
8. Utiliser régulièrement des gestes symboliques tels que serrer la main, offrir un petit présent, faire une excuse...
9. Écouter attentivement en s'efforçant de donner un retour d'informations concis (feed-back) sur ce qui vient d'être dit.
10. Parler de manière à être compris de l'autre dans un langage simple, modeste, sans emphase.
11. Savoir aussi parler de soi avec sincérité.
12. Etablir des relations durables en apprenant à connaître le partenaire.

EVALUER SA MARGE DE MANOEUVRE

La période de préparation en matière de négociation est indispensable afin d'anticiper les problèmes à venir. L'objectif consiste à imaginer les hypothèses qui peuvent être acceptées mais aussi celles du pire afin de prévoir un plan B en fondant la démarche sur 4 attitudes :

. Se renseigner sur la partie adverse

Il s'agit d'abord de cerner les attentes de ses interlocuteurs en décelant, si possible, leurs points faibles. Cela commence par une compilation d'informations obtenues sur le web, récoltées dans la presse et/ou au travers des réseaux sociaux. Lionel Bobot, auteur de *Négociateur stratège* (Ed. Choiseul) et professeur à Negocia, conseille même que *«Lorsque vous disposerez d'un dossier sur chaque membre de l'équipe adverse, efforcez vous d'y repérer un «champion». Il s'agit du «maillon faible» que votre enquête préliminaire vous aura permis d'identifier. Par intérêt personnel ou pour toute autre raison, ce champion est persuadé que l'accord avec vous doit se faire. Il deviendra, souvent à son insu, votre allié.»*

. Bien connaître le contexte

«Alors que nombre de superviseurs français continuent de se rendre à leurs rendez-vous les mains dans les poches, l'Asiatique ou l'Américain n'oubliera jamais son lourd attaché-case. Ne serait-ce que pour montrer qu'il a bien préparé son coup» affirme Thierry Krief, président de NegoAndCo et auteur de *Négociateur autrement* avec un employeur (Eyrolles). Il faut, selon lui, au-delà de la bonne connaissance du dossier (historique, timing, deals intervenus, dates, interlocuteurs et lieux de rendez-vous ...) savoir anticiper les postures des participants en fonction de leurs rôles et de leurs personnalités.

. Délimiter les zones de compromis

La règle d'or préconisée par Serge Besanger, négociateur dans l'immobilier, est que *«A chaque fois que mon interlocuteur me demande de faire un effort sur un de mes objectifs, je lui en réclame autant sur un autre point»*. Cette méthode fondée sur la réciprocité doit absolument reposer sur un réalisme au niveau des exigences dans les contreparties permettant ainsi de retrouver un équilibre satisfaisant dans la négociation. Dans la plupart des cas, il s'agit de passer d'une négociation purement tarifaire (prix, remises, conditions de paiement) à une négociation hors tarif beaucoup plus ouverte et créative.

. Envisager les principaux scénarios possibles

Pour Benoît de Saint-Sernin, directeur général de l'Ecole européenne d'intelligence économique, *«L'effet de surprise est l'ennemi numéro 1 de tout négociateur»*. Il faut donc éviter d'être pris au dépourvu en imaginant différents scénarios possibles en fonction des informations récoltées. Pour se préparer au

pire, l'une des bottes secrètes utilisées par les grands négociateurs est le Mesore (Meilleure solution de rechange) ou en anglais «*Best Alternative To a Negotiated Agreement*» (Batna). Cette méthode oblige, avant ou en cours de la négociation, à préparer un plan B acceptable si le plan initial ne fonctionne pas. Il ne s'agit pas d'augmenter encore les efforts déjà consentis mais d'évaluer pragmatiquement le coût de l'échec en prévoyant de travailler éventuellement avec un autre partenaire si nécessaire. En sortant la grosse artillerie comme ultime moyen de convaincre, il s'agit de faire comprendre que son intérêt est de négocier pour gagner quelque chose ou alors de tout perdre.

EVITER DE COUPER L'ORANGE EN DEUX

Dans la plupart des négociations contractuelles, il est courant d'observer que chacune des parties estime détenir la bonne réponse et que sa vision des choses est la bonne. Il est clair toutefois que la négociation en «ligne droite» n'est pas la plus propice à favoriser un processus créatif de solutions. Pour créer des options aux résultats plus efficaces il est nécessaire d'envisager, dès le départ, plusieurs types de solutions sans jamais porter de jugement de valeur durant le processus de création. Un peu à la façon du brainstorming, il faut prendre pour exemple l'histoire proverbiale des deux sœurs qui se disputent à propos d'une orange et qui finissent par convenir d'une négociation relativement stérile et étriquée. En effet, après avoir convenu de couper le fruit en deux, les deux sœurs se séparent avec l'une qui fait exactement ce qu'elle envisageait de faire depuis le début en mangeant la pulpe de sa moitié de fruit et en jetant la peau. De son côté, l'autre qui voulait faire un gâteau jette le cœur du fruit et utilise uniquement la peau. Au final, ni l'une ni l'autre n'ont su profiter d'une solution à «valeur ajoutée» bien plus avantageuse : Manger la pulpe entière pour l'une et utilisation de la peau complète pour l'autre. Cette métaphore est assez courante dans beaucoup de négociations où chacun essaie d'abord de tirer la couverture à lui aboutissant au final à un consensus *a minima*.

OPTER POUR DES SOLUTIONS CRÉATIVES

Dans la plupart des négociations menées par des hommes intelligents et responsables, rares sont les cas où l'on ne puisse, au final, que couper l'orange en deux. Dans le cas métaphorique de l'orange d'autres solutions existent comme la recherche d'un partage optimal de satisfaction (pulpe et peau : c'est le principe du gagnant-gagnant) mais aussi la possibilité de l'éplucher pour en faire autre chose, la presser, la planter ou encore faire pousser un oranger entier à partir des pépins... En réalité, c'est lorsque que l'on a évoqué l'ensemble des possibilités offertes par le caractère spécifique de chaque situation que l'on peut ensuite trouver la meilleure solution de négociation. Même si l'échange paraît très limité du fait que le «gâteau» à partager est lui-même réduit, il faut alors ouvrir d'autres pistes : achat groupé avec d'autres clients pour négocier un prix plus avantageux, services rendus au fournisseur favorisant d'autres potentiels et/ou contacts pour lui, engagements d'achats sur la durée, application partielle des principes de la compensation d'affaires... En résumé, l'option créative repose sur 4 étapes distinctes :

1. Séparer le processus de découverte d'options, du jugement «critique» de ces mêmes options
2. Multiplier le nombre d'options plutôt que de s'accrocher à une seule solution
3. Examiner chaque option en fonction de l'intérêt à retirer pour chacune des parties et non uniquement vis-à-vis de soi-même
4. Développer des propositions qui facilitent la décision de l'autre partie.

LES BONS RÉFLEXES POUR NÉGOCIER

Pour qu'une négociation se déroule dans de bonnes conditions, il est absolument nécessaire de créer un climat de confiance favorisant l'échange et le dialogue. Il ne faut pas craindre de céder du terrain à partir du moment où l'on instaure une relation cordiale, car c'est sans doute le meilleur moyen d'en regagner par la suite.

. Être disponible et faire le vide

Cette technique est largement éprouvée : si vous êtes serein et avez l'esprit clair, les interlocuteurs le sentent car «*Lorsque vous êtes en forme, vous dégagez naturellement une énergie positive*» ainsi que l'affirme Michel Ghazal, fondateur du Centre européen de la négociation. Avant chaque rendez-vous il est conseillé de faire le vide dans sa tête, bien respirer et se concentrer uniquement sur ses objectifs.

. Insister sur les points sensibles du partenaire

Pour être pertinent, un argument doit être à la fois crédible mais aussi ciblé en fonction des attentes précises de l'interlocuteur. Il faut donc éviter le pilonnage d'arguments techniques et autres allégations générales en recherchant plutôt la frappe chirurgicale sur des points qui intéressent directement le partenaire.

. 4 ou 5 arguments seulement

Un bon négociateur n'utilise que des arguments ciblés correspondant le mieux aux attentes cognitives de son interlocuteur (démonstration logique pour l'ingénieur, intuitive pour le créatif, chiffrée pour le financier, stratégique pour le dirigeant...). Le reste ne concerne que des réponses précises aux questions posées.

. S'adapter au style de son interlocuteur

En instaurant une forme de connivence avec son interlocuteur, le négociateur augmente considérablement ses chances de favoriser un lien fort et durable. Pour cela, au-delà de l'intérêt pour ce qu'il dit, il faut apprivoiser son interlocuteur en se calant sur son tempo (ton dynamique ou lent), ses mimiques (sourire ou sérieux), ses postures (bras ouverts ou croisés, manches retroussées ou veste fermée)... afin de créer une complicité subliminale.

. Amener l'interlocuteur à parler de ce qui l'intéresse

Pour que l'échange soit productif, il faut chercher d'emblée le sujet qui intéresse son interlocuteur afin de mener avec lui une conversation intelligente. Ce moment est surtout celui du déjeuner d'affaires qui permet de créer du lien dès lors que l'on y consacre au moins 30% du temps d'échange. Les confidences et la primeur d'informations sensibles sont toujours bien accueillies.

. Faire plaisir en rendant un service

Les petites attentions sont toujours bien perçues lorsqu'elles sont sincères. Le fait de donner un contact, une adresse, les coordonnées de quelqu'un qui peut aider à solutionner un problème privé ou familial, favorise à coup sûr le climat de confiance.

. Mettre en valeur son interlocuteur

En cas de retard ou d'enlisement de la discussion, il est déconseillé de faire porter le chapeau à son interlocuteur. Il faut, au contraire, le mettre en valeur auprès de sa société pour sa contribution dans la négociation, faire savoir à sa hiérarchie qu'il est dur en affaires.

. Rappeler le chemin parcouru

Il est aussi recommandé en cours de négociation de faire un point rapide sur les étapes précédentes. Ce rappel a le mérite de reconforter les négociateurs sur leurs avancées et les obstacles déjà surmontés mais aussi de mettre en valeur les aspects originaux de l'offre face à la concurrence.

. Souligner les points d'accord

Au fil de l'échange et surtout au moment de conclure il est bon d'entériner les accords de principe obtenus, ou devant l'être, afin d'accumuler les OUI. Cette technique permet de verrouiller l'accord et entériner le fait que les deux parties se sont parfaitement comprises.

. Lever les dernières incertitudes

Sachant que tout acheteur a besoin d'être rassuré au moment de la décision finale, il est bon à ce moment là de se porter garant du bon déroulement des prochaines étapes et de l'assurer que l'on reste disponible à tout moment pour lui.

. Lâcher une ultime concession

L'objectif de cette posture est de donner au partenaire le sentiment de victoire en lui accordant au moment crucial une dernière concession (déjà envisagée dans le scénario de vente). Il faut également le féliciter au moment de la signature même s'il conclut avec un concurrent. Tous les bons négociateurs sont unanimes pour dire que ce geste préserve ainsi les chances pour une autre opération future.

APPLIQUER DES CRITÈRES OBJECTIFS

Lorsque l'une des parties veut imposer des dispositions contraignantes par la seule volonté, que les arguments soient vrais ou faux, et que l'autre a tendance à réagir en s'y opposant, il faut alors tirer le signal d'alarme. Chacun a sans doute raison en partie mais le fait de vouloir tirer d'un seul côté la négociation est de nature à déséquilibrer l'ensemble de la relation dans un perdant-gagnant ou un perdant-perdant. Pour éviter cela, il faut essayer de parvenir de manière amiable à un accord raisonnable et efficace en se mettant d'accord sur des critères objectifs. 4 principes actifs doivent être utilisés :

1. Transformer chaque différend en une recherche commune de critères objectifs
2. Argumenter raisonnablement en restant ouvert soi-même aux arguments de l'autre.
3. Utiliser des critères clairs et précis sur la manière dont il faut les mettre en œuvre.
4. Ne jamais céder à la pression (même si l'enjeu est fort) mais se soumettre uniquement aux raisons et aux principes logiques et pertinents évoqués par le partenaire.

COMMENT DESTABILISER MOMENTANÉMENT SON INTERLOCUTEUR ?

A condition d'avoir épuisé toutes les autres solutions, de se montrer bon acteur, d'être discret et de faire preuve de sang-froid, il est possible d'utiliser certaines tactiques de déstabilisation dans le but de forcer le cours des événements. Attention toutefois à ne pas abuser de la méthode car le coup de bluff ne marche qu'une fois et rendra la prochaine fois le partenaire méfiant, voire hostile. Un effet boomerang peut également se produire renversant alors la situation au détriment du «manipulateur».

. La technique du mutisme

Lorsque rien ne se passe à la fin de l'entretien, il s'agit de créer à ce moment là un silence pesant de nature à installer une gêne en ne parlant plus, en regardant ses notes, en faisant autre chose, afin d'obliger le partenaire à prendre l'initiative de la parole et s'impliquer pour sauver la face.

. La fausse sortie

Il s'agit de faire semblant de rompre les négociations en se levant, en quittant la pièce, voire en claquant la porte. D'après Christian Romain, auteur de *Bien négocier (Marabout)*, «*Utilisez cette technique si vous êtes certain d'avoir l'avantage et que l'autre a tout à perdre*» sinon l'interlocuteur peut ne pas entrer dans le jeu et valider ainsi une rupture définitive. Pas question de revenir ensuite et de s'excuser au risque alors de se décrédibiliser totalement.

. Feindre la mauvaise humeur

La froideur de façade, voire l'antipathie, est aussi une tactique éprouvée dans la grande distribution avec seulement des «oui» laconiques ou des «non» revêches, en vue de déstabiliser et pousser l'autre à dévoiler ses batteries. Dans ce genre de situation, le mieux consiste alors à jouer l'humour en utilisant à l'encontre de celui qui feint la mauvaise humeur une formule du type : «*C'est grave docteur ?*» «*Vous avez l'air tellement tendu que ça doit être grave...*»

. Prêcher le faux

Affirmer avec aplomb quelque chose que l'on sait pertinemment faux ne peut marcher qu'à 2 conditions : que le mensonge soit crédible et qu'il soit surtout invérifiable. Toutefois, prévient Christian Romain, «*Ne bluffez pas si vous devez absolument faire aboutir la négociation. N'utilisez pas cette technique de façon impulsive parce que vous êtes au pied du mur. Au contraire planifiez soigneusement votre coup.*»

. Dénigrer son propre produit

Si le client se plaint que c'est trop cher, lui dire qu'il a parfaitement raison. De la même manière, aller dans le sens de la partie adverse en dénigrant ses produits est un principe d'anti-vente assez subtile. Il prive l'interlocuteur d'une résistance attendue et/ou d'une possibilité de critiquer, d'attaquer ou de se battre, l'obligeant alors à faire mouvement tout seul en prenant conscience des limites «limites» de sa position.

. Déployer un rideau de fumée

Cette technique consiste à détourner l'attention de son interlocuteur de l'essentiel en l'amenant à se focaliser sur un point secondaire. En montant un élément accessoire en épingle, le but est de le convaincre qu'il s'agit là d'un enjeu important pour lui, ce qui permet d'aborder les autres aspects avec beaucoup plus de facilité.

. Souffler le chaud et le froid

Cette tactique consiste à être désagréable un jour et agréable un autre, poussant ainsi l'interlocuteur à être reconnaissant le jour où l'on montre de la gentillesse. Selon Christian Romain, «*La tactique de la douche écossaise est particulièrement indiquée dans les négociations de longue haleine où vous n'êtes pas en position de force*». L'objectif est de prendre le dessus en se montrant alors conciliant et/ou en facilitant l'organisation et/ou l'activité de l'autre qui en avait assez d'avoir des bâtons dans les roues...

. Exiger la lune

Afin de se créer artificiellement une monnaie d'échange, il s'agit d'évoquer une demande inattendue dont on sait très bien qu'elle est inacceptable. Le but est de continuer à négocier lorsque l'on n'a rien à négocier. En renonçant progressivement à sa demande on réussit à obtenir, au final, quelque chose.