



MENSA INSIDE

N° 115
OCTOBER 2020

SOYEZ ACTEUR DE VOS NÉGOCIATIONS, NE LES SUBISSEZ PLUS

Petite revue du terrain de cet art séculaire.

La négociation n'est - somme toute - rien d'autre qu'une manière de communiquer. De communiquer à autrui ses demandes, ses contraintes, ses objections, ses impératifs, ses limites et ses souhaits.

Négocions avec nos peurs, mais n'ayons jamais peur de négocier. (JFK)

Chacun d'entre nous n'a jamais eu accès à autant de matériel, censé faciliter la prise de contact et l'échange avec autrui. Téléphone portable, téléphone fixe, email, courrier, sms et autres messages instantanés, visio-conférence ... fax?

Pour autant, au travers des mandats et formations que j'ai le plaisir de réaliser dans les milieux académiques, institutionnels, privés et associatifs, je réalise que la négociation se révèle bien souvent être une étape complexe, pour une large frange de la population, frappée par de nombreuses peurs.

Verbaliser ses limites, faire entendre ses conditions n'est pas toujours chose facile. Cela provient notamment et probablement du fait que l'Helvète n'a pas eu - historiquement et culturellement - à négocier pour accéder à une vie relativement acceptable. Certaines cultures intègrent la négociation comme nécessité absolue ou encore comme acte rituel lors de tout échange avec autrui.

Les super-pouvoirs de la négociation

La négociation mérite de ne pas être confondue avec le marchandage. En effet, outre l'obtention de conditions plus satisfaisantes que celles obtenues sans négociation (Ury et Fisher), la négociation confère de nombreux super-pouvoirs. Elle permet

encore de cultiver son leadership, avec beaucoup de finesse et de justesse. En effet, l'éthos, appelé aussi le *statut du négociateur*, définit tout ce qui fait de lui ce qu'il est. L'éthos est donc le vecteur des valeurs fondamentales de tout négociateur. C'est pourquoi le négociateur peut, à travers son positionnement en négociation, accélérer les mentalités, en influant sur les habitudes sociétales, en invitant par exemple ses partenaires de négociations à intégrer dans les objectifs, les éléments relatifs aux ODD (Objectifs de Développement Durable) établies par les Nations Unies.

On partage ainsi beaucoup plus qu'une affaire, lorsqu'on négocie avec une personne. On partage notre temps, notre énergie, nos émotions, nos espoirs d'aboutir favorablement et nos valeurs. Ce lien avec l'Autre, savant équilibre entre l'intellect et l'émotionnel, mérite d'être cultivé et renforcé par la maîtrise de la négociation. Placée entre toutes les mains, cette discipline assure ainsi une redistribution équitable des cartes, pour ne plus limiter cet art séculaire à une seule élite de dirigeants.

Hormis le fait d'asseoir son leadership, la négociation offre la possibilité d'expanser le champ des possibles, puisqu'avec un même budget, on peut se surpasser, en élargissant le périmètre concerné par un projet. Lorsque l'on négocie, on explore, on stimule notre créativité. On envisage des pistes qu'on n'envisageait pas avant cette confrontation d'idées. On envisage, on prospecte, on examine, on considère ...

La négociation invite bien plus à offrir une place pour chacun à la table des maîtres du jeu, qu'elle n'induit une approche obligatoirement incisive et faite de pressions. Le langage implique à lui seul une centaine de gènes (Anne-Lise Giraud - UNIGE). A vous de définir votre mode de communication pour réussir vos négociations, mais en évitant les erreurs suivantes, malheureusement encore bien trop courantes.

Préparez-vous. Vraiment.

La négociation n'est ni une question de bagout, ni une histoire de flair. C'est un acte qui compte pour chacun de ses acteurs. Fondamentalement. Et pour cause, puisque nous anticipons l'échange, lors duquel nous pourrions faire valoir nos attentes et faire entendre nos limites. A l'instar du pilote d'avion qui effectue consciencieusement sa *check list*, même avant son 10'000^{ème} décollage, les profils chevronnés et très à l'aise en négociation doivent être d'autant plus attentifs à cette étape. Cela permet d'éviter absolument le sentiment de sur-confiance, qui pourrait précipiter la négociation vers une situation de blocage, ou vers un échec.

Sachez anticiper et vous posez les bonnes questions. Quelle sera la véritable définition de votre succès? Quelle est le moins bon résultat que vous serez encore prêt.e à accepter, mais au-delà duquel vous n'irez pas? Quels sont les priorités par ordre d'importance, pour cette négociation: La qualité de la relation? Le prix? Les délais? Des conditions collatérales? Lesquelles? Pourquoi? ... Le fait de poser des questions est par ailleurs une très bonne opportunité de mener les débats et de conduire la négociation. Cet impact psychologique est favorable et important.

Prévoyez aussi le degré de transparence que vous respecterez lors de votre négociation. Les éléments que vous accepterez de partager et ceux que vous garderez confidentiels face à votre interlocuteur. Quelles seront les réponses que vous donnerez, si toutefois on vous pose une question qui vous déstabilise ou qui vous semble intrusive?

Passez du «combien» au «comment» et au «pourquoi»

Les négociations sont trop souvent des confrontations d'arguments, issus d'une liste de réflexions soigneusement préparée en amont. Le dénouement de ce type de dynamique de négociation se trouve souvent bloqué par les objectifs, les intérêts

et les enjeux antinomiques des interlocuteurs. Une dynamique profitable de négociation vise *justement* à identifier un point d'équilibre acceptable pour toutes les parties. La recette? Comprendre ce que l'Autre recherche et identifier rapidement les éléments satisfaisants que vous pourriez lui apporter, sans que cela ne vous coûte ni ne soit un *effort* pour vous. Cerner, apprendre et découvrir ses impératifs et ses contraintes est déterminant pour réussir sa négociation tout en préservant ses intérêts.

Comment procéder? Poser les bonnes questions et focaliser sur l'essentiel. Si les aspects financiers *semblent* souvent cruciaux dans la prise de décision, il n'en va pas moins que les autres conditions sont souvent bien plus importantes. Se focaliser sur le prix sans anticiper d'éventuels autres besoins connexes (formation p. ex.), risque *in fine*, de vous permettre de réaliser une jolie économie sur la marge de votre vendeur ... pour finalement surpayer un service supplémentaire à prix d'or, dont vous n'auriez constaté la pertinence que par la suite.

Les émotions et la négociation

La recherche démontre que la charge émotionnelle drainée lors d'une négociation influe le processus de négociation. Les comportements des négociateurs en sont ainsi impactés. Une bonne préparation permet en toute logique d'améliorer le climat d'une négociation. Lorsque c'est le cas, le négociateur aborde les échanges avec une forte confiance émotionnelle; il en maîtrise les questions de fond et de forme et conduit les débats avec les idées claires sur le moyen d'éveiller les émotions positives de part et d'autre. (R. Fischer et D. Shapiro). Générer des émotions positives ne se réalise pas en disant gentiment *oui*. Le négociateur doit se faire respecter et investir une attitude assertive, interactive, créative et crédible. A chacun de développer son propre style, en gardant toutefois à l'esprit que la force réside rarement dans la toute-puissance.

L'aversion à la dépossession et à la perte

L'Humain porte bien souvent un regard subjectif sur la valeur de l'effort qu'il s'apprête à négocier. L'aspect psychologique et émotionnel nous fait redouter de perdre ou de « nous faire avoir » par cet Autre. Du fait de l'idée des vases communicant, cet Autre gagnerait d'ailleurs ce que nous perdrons. Son succès ne se ferait donc qu'à notre détriment. Cette crainte coupe le négociateur de toute lucidité et nuit à un dénouement favorable pour l'ensemble des parties impliquées. Pour que l'argent revienne, il faut parfois savoir le laisser partir, pour peu que l'aspect mercantile ne soit pas gage du succès véritable de la négociation qui se joue. On a tendance à ne fixer la valeur des choses qu'au travers de ce que remporte l'autre et par rapport à ce que nous remportons, nous. Il est par ailleurs très délicat de valoriser l'intangible, comme le temps, le lien de confiance, l'image ou l'aspect réputationnel. A quoi bon avoir un prix défiant toute concurrence, si le prestataire décide *in fine* de ne pas vous livrer, bien qu'il ait signé un contrat formel avec vous? (Si, si ... ça peut arriver!). Toute décision ne peut être prise que grâce à l'émotion induite. Il convient de s'en rappeler, puisque votre partenaire de négociation sera bien plus motivé à souscrire à vos conditions, qu'il éprouvera des émotions positives de conclure cette affaire avec vous.

Si tout maîtriser n'est pas simple et peut-être pas souhaitable pour nombreux d'entre nous, je trouvais intéressant d'attirer votre attention sur ces points de vigilance. Malgré nos écueils, nous gagnerons je pense toujours à oser négocier, puisque négocier permet de communiquer et donc, de se rapprocher intellectuellement et socialement de nos interlocuteurs. Quoi de plus noble, dans une société où le lien et les échanges sont parfois si complexes ...

Une dernière chose: Osez négocier. Car tout est négociable.
... Sauf nos valeurs fondamentales.

