



# L'ART SUBTIL DE LA NÉGOCIATION

## Céline Taïs

Cabinet de conseil en négociations et achats  
– [www.pi-lot.com](http://www.pi-lot.com)

PRÉCÉDEMMENT, JE VOUS AVAIS PROMIS UNE SALSA. VOYONS ENSEMBLE LES PREMIERS PAS...

Il n'y a pas de formule magique et sachez qu'aucune négociation n'est identique. Que nous soyons émérite ou novice en la matière, le simple fait d'engager un dialogue avec nos partenaires lorsqu'il y a des enjeux est, convenez-en, une démarche parfaitement respectable. Bien entendu, au fil du temps, des techniques ont été élaborées et des outils développés. Mais la base même de toute négociation se trouve être la relation humaine, avec une approche de ces discussions qui nous ressemble. Il est donc important de parvenir à définir tout d'abord qui nous sommes, pour comprendre comment l'on fonctionne. Notre sensibilité, notre bagage, nos certitudes et nos convictions, nos émotions et nos valeurs influenceront indubitablement notre approche en négociation. Autant de facteurs qui définiront notre stature de négociateur. En fonction des circonstances, peu importe qu'il s'agisse d'une valse, d'une salsa, d'un rock

acrobatique ou d'un pogol! Pourtant, chacun aura sa préférence...

## La préparation

Et pour bien danser, encore faut-il savoir où poser les pieds! La préparation ad hoc de votre négociation vous offre un socle inébranlable. En effet, hormis la personnalité du négociateur (ou de la négociatrice!), la préparation des pourparlers représente LA part conséquente et – à mon sens – la plus stratégique en amont des pourparlers. D'ex-

## *La préparation des pourparlers représente l'étape la plus stratégique en amont des pourparlers*

périence, cette étape définit à elle seule la possibilité (ou non) de parvenir à un accord acceptable par les deux parties. Elle définit la construction de votre crédibilité, définit les enjeux, les concessions acceptables, les limites du champ de la négociation et son cadre. Seule une préparation minutieuse, basée sur des informations validées et dont

les sources sont réputées incontestables, permettra au négociateur de planifier les échanges, de prévoir et de traiter les objections, en se référant à des outils fiables. Un historique bien étudié, le contexte, un benchmark\*, des données financières, une BATNA\* (ou MESORE)\* entre autres sont autant d'outils et d'informations essentiels pour vous permettre de maîtriser la conduite de vos discussions à venir et d'en définir le rapport de force. Beaucoup d'outils existent et sont plus ou moins simples d'utilisation. Sélectionnez-les de manière adéquate, selon les besoins, pour vous permettre d'optimiser votre temps en fonction des enjeux escomptés. Il semble judicieux de fixer par avance un «ordre du jour» avec votre contact, établissant les points qui seront abordés et les acteurs qui prévoient de participer aux discussions. Finalement, l'anticipation concrète des discussions à venir permet, outre le fait de garantir une fluidité dans la tenue des débats, de relativiser l'aspect parfois anxiogène de ce type d'échanges. Et puis, sachez surtout avec qui vous allez danser...

• Benchmark: comparaison, étalonnage et évaluation d'un produit ou d'un service de même type

• BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) = MESORE en français (MEilleure SOLution de REpli): Recommandation consistant dès le départ à définir une MESORE, afin de ne pas être pris au dépourvu lorsque la partie adverse dispose d'atouts importants (Roger Fisher & William Ury)

#### **Votre homologue: si différent de vous**

Pour avoir du plaisir à danser, l'idéal est de le faire avec un partenaire de qualité! Assurez-vous que votre interlocuteur a un pouvoir décisionnel et toute l'autorité pour agir, afin d'assurer un équilibre et un gain de temps considérable dans les discussions à venir. Des profils bien différents sont réunis dans une même négociation, avec des buts et des arguments rarement similaires et des avis et positions qui divergent, mais néanmoins voués à collaborer. Autant de paramètres peuvent très clairement faire chavirer la discussion en la faisant basculer dans une zone dite de conflit. Distinguez la nuance entre «les intérêts en jeu» et «les positions des parties impliquées». Car il est en effet possible de travailler sur les premiers en abordant une attitude constructive, alors qu'il nous est en revanche très difficile de challenger nos propres certitudes. La négociation n'est pas uniquement et simplement d'un travail de persuasion. Il est essentiel de comprendre qu'il est impossible de négocier seul, la négociation reposant entièrement sur la construction d'un rapport humain. Nous ne parlons pas d'une part de responsabilité de 50% pour chacune des parties dans la qualité de la relation; votre interlocuteur et vous serez tous deux responsables à 100% de l'atmosphère générée par vos échanges. Prenez ensemble toute la hauteur nécessaire pour considérer tous les aspects de la situation – certes épineuse mais non désespérée

– de manière neutre et objective, sans considérer les aspects émotionnels ou personnels de cette situation. Je suggère donc de privilégier un lien constructif avec votre pair et de considérer l'avantage de conserver une ligne collaborative, en attaquant les problèmes et non les personnes. Discerner rapidement les objectifs communs, afin d'axer vos discussions sur les points déterminants. Il est par ailleurs important de garder une distance respectueuse, qui permette aux parties prenantes de distinguer aisément «l'empathie et la compréhension» de «l'accord». Faire des choses ensemble, bâtir ensemble ne signifie en aucun cas faire des choses pour votre interlocuteur. Sachez rester ferme (et avenant) lorsque les circonstances le justifient.

*Mieux vaut un bon accord pas encore signé qu'un mauvais accord déjà signé*

#### **Orchestrer sa négociation**

Le discours tenu lors d'une négociation peut s'apparenter à l'art musical; ne dit-on pas «régulé comme du papier à musique» pour illustrer la précision d'un rythme, d'un tempo ou d'un enchaînement? La tonalité, les soupirs, les silences et les pauses disposés avec subtilité sur le fil de la partition permettront de faire entendre ses intentions et ses objectifs, en saisissant le moment opportun. Les accros, les fausses notes, comme dans toute partition jouée en public, ne compromettront pas l'atteinte des objectifs, pour autant que l'on prenne soin de ne pas générer de malentendus par une attitude ou des propos équivoques ou ambigus. Il est donc important d'être consistant, clair et précis dans les éléments que nous partageons

lors d'une négociation. Partageons-les à bon escient, au bon moment. La sélection des mots utilisés, tout comme le lieu des discussions et la place prise par les différents intervenants autour d'une table étant également des éléments intéressants, voire révélateurs... Sachez attacher une attention au «cadre» de ces échanges si particuliers. Si vous jugez utile d'être accompagné par certains de vos collaborateurs clé selon leur domaine de compétence et les sujets traités par la négociation, anticipez ensemble minutieusement la nature de chacune de leurs interventions et définissez les instants opportuns pour chacun des thèmes à évoquer. Votre travail en amont vous permet d'entrer en confiance dans les débats. Vous vous octroyez ainsi par ailleurs le privilège d'être entendu et reconnu, en faisant habituellement respecter vos besoins et intérêts, en attirant l'attention sur les contraintes qui sont les vôtres. Vous saurez déployer des efforts consentis et économiserez votre énergie pour les points où elle sera réellement bien investie. Votre écoute vous permettra d'entendre là où votre interlocuteur sera prêt à accéder à vos demandes et où est-ce qu'il aura des difficultés à y adhérer. Sachez que tout n'est jamais perdu! Détaillez, avec toute la bienveillance de rigueur, votre prise en compte de la situation de votre interlocuteur. Les imprévus et les aléas font toujours partie d'une négociation. Certaines tactiques peuvent impliquer sciemment une approche conflictuelle de votre interlocuteur. Ne vous engagez donc jamais sur ce qui n'est pas sûr et prenez garde de ne pas faire de concession sous la pression. Sachez stopper les discussions si elles prennent une mauvaise tournure, ou remettre la suite des débats si le moment ne se prête pas à l'aboutissement initialement visé. Certaines négociations n'aboutissent qu'en plusieurs fois et mieux vaut un bon accord pas encore signé qu'un mauvais accord déjà signé... ■

**market**.CH  
**ABONNEZ-VOUS!**

www.dynapresse.ch  
Service abonnements  
022 301 59 12

12 numéros  
**59.- CHF**