

Alexis Kyprianou  
Illustrations de Nathaniel H'Limi

# Le guide visuel de la négociation

Utiliser et contrer les techniques  
des meilleurs négociateurs



Préparer  
la négociation



Contrôler  
et conduire  
la discussion



Utiliser les techniques  
d'influence



S'appuyer sur  
la psychologie de  
votre interlocuteur



Utiliser votre intelligence  
émotionnelle



Utiliser les techniques  
de communication



Faire face  
aux mauvais tours  
de votre interlocuteur



Convertir le négatif  
en positif



Mon interlocuteur  
a toutes les cartes en main :  
par où commencer ?



Comment contrôler  
la direction et le ton  
de la discussion ?



De quelle façon influencer  
mon interlocuteur ?



Quelles sont  
les solutions pour gérer  
une impasse ?

En 56 fiches opérationnelles, cet ouvrage donne toutes les clés pour acquérir les techniques de négociation les plus efficaces. Chaque page est animée par un storytelling visuel qui permet de synthétiser les méthodes et de mettre en scène les situations.

**Une démarche 100 % concrète, complétée en fin d'ouvrage par 5 scénarios permettant de mettre en œuvre les compétences acquises.**

**Alexis Kyprianou** a mené durant 25 ans une carrière au sein des multinationales British Telecom, Vivendi et Danone, pour lesquelles il a piloté la négociation de plusieurs transactions de fusions acquisitions et de nombreux accords commerciaux, sociaux et financiers. Depuis 2010, il dirige le cabinet Concordia (concordia-services.com), qui conseille et forme dans toute l'Europe des entreprises souhaitant améliorer leurs techniques de négociation.



Comment négocier  
avec des personnes plus  
expérimentées ou haut  
placées dans la hiérarchie ?



Comment éviter que  
la négociation tourne  
au conflit avec mon  
interlocuteur ?

[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

# Le guide visuel de la **NÉGOCIATION**

Groupe Eyrolles  
61 bd Saint-Germain  
75240 Paris cedex 05  
[www.editions-eyrolles.com](http://www.editions-eyrolles.com)

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2016  
ISBN : 978-2-212-56381-8

**Alexis Kyprianou**

Illustré par Nathaniel H'Limi

# Le guide visuel de la **NÉGOCIATION**

**EYROLLES**

# SOMMAIRE

## 2 Contrôler et conduire la discussion

- Fiche 6. Diviser vos interlocuteurs pour mieux régner .....26
- Fiche 7. Prendre en main l'ordre du jour..... 28
- Fiche 8. Bien démarrer en établissant une ambiance de coopération.....30
- Fiche 9. Séparer affaires et émotions...32
- Fiche 10. Aborder un sujet toxique..... 34
- Fiche 11. Faire le point pour réorienter la discussion .....36

## 1 Préparer la négociation

- Fiche 1. Identifier et comprendre les intérêts de votre interlocuteur.....12
- Fiche 2. Concevoir un plan B ..... 14
- Fiche 3. Conduire votre interlocuteur vers la négociation ..... 16
- Fiche 4. Chercher des renseignements sur votre interlocuteur ..... 18
- Fiche 5. Identifier, parmi vos interlocuteurs, le décideur ..... 20

## 3 Utiliser les techniques d'influence

- Fiche 12. Négocier sur les principes, pas sur les positions..... 40
- Fiche 13. Ancrer la première proposition.....42
- Fiche 14. Faire une pause stratégique ..44
- Fiche 15. Marchander .....46
- Fiche 16. Faire semblant de supprimer un actif peu abondant .....48
- Fiche 17. Faire valoir les gains potentiels pour votre interlocuteur.....50
- Fiche 18. Brandir votre plan B .....52

## 4 S'appuyer sur la psychologie de votre interlocuteur

- Fiche 19. Éliminer une mauvaise proposition avant d'en présenter une meilleure .....58
- Fiche 20. Proposer plusieurs choix ..... 60
- Fiche 21. Utiliser les échéances .....62
- Fiche 22. Faire référence aux valeurs de votre interlocuteur ..... 64
- Fiche 23. Exiger la contrepartie symétrique de ce que demande votre interlocuteur.....66
- Fiche 24. Construire sur les idées de votre interlocuteur.....68
- Fiche 25. Encourager le brainstorming plutôt que rejeter l'idée de votre interlocuteur.....70



## 9 Études de cas

- Cas 1... La négociation salariale..... 148
- Cas 2. La vente de produits.....152
- Cas 3. La renégociation d'un financement avec la banque ..... 156
- Cas 4...Le contentieux avec un prestataire ....160
- Cas 5. La négociation d'un changement de rôle au sein d'une entreprise ..... 166

## 8 Faire face aux mauvais tours de votre interlocuteur

- Fiche 45. Votre interlocuteur essaie de vous court-circuiter .....122
- Fiche 46. « C'est à prendre ou à laisser » .....124
- Fiche 47. Mensonges et désinformation.....126
- Fiche 48. Trous de mémoire.....128
- Fiche 49. Demandes de dernière minute.....130
- Fiche 50. « Je ne peux rien proposer de plus ».132
- Fiche 51. Votre interlocuteur se sert de vos échéances comme levier .....134
- Fiche 52. Haussements de sourcil et autres expressions non verbales .....136
- Fiche 53. « Vous ne me faites pas confiance ? »138
- Fiche 54. Votre interlocuteur met en cause votre honnêteté..... 140
- Fiche 55. Menaces et intimidations.....142
- Fiche 56. Votre interlocuteur veut reprendre la négociation à zéro ..... 144

## 6 Utiliser les techniques de communication

- Fiche 32. Présenter vos arguments les plus forts et contester les plus faibles chez votre interlocuteur..... 90
- Fiche 33. Chercher les intérêts cachés de votre interlocuteur.....92
- Fiche 34. Répéter pour extraire encore plus d'informations .....94
- Fiche 35. S'en tenir aux faits.....96
- Fiche 36. Éviter les malentendus.....98
- Fiche 37. Désamorcer les réactions négatives prévisibles .....100
- Fiche 38. Offrir des réponses inattendues..... 102
- Fiche 39. Sonder les intentions de votre interlocuteur pour éviter le conflit .....104
- Fiche 40. Utiliser le pouvoir du silence...106

## 7 Convertir le négatif en positif

- Fiche 41. Encourager votre interlocuteur par votre attitude positive ..... 112
- Fiche 42. Trouver un terrain d'entente .....114
- Fiche 43. Reformuler dans un sens positif les propos de votre interlocuteur .....116
- Fiche 44. Mettre fin à la discussion en faveur de votre plan B.....118

## 5 Utiliser votre intelligence émotionnelle

- Fiche 26. Faire preuve d'empathie..... 74
- Fiche 27. Comparer au lieu de rejeter ....76
- Fiche 28. Affronter la colère..... 78
- Fiche 29. Exploiter le complexe de supériorité de votre interlocuteur..... 80
- Fiche 30. Remettre en question les principes, pas la personne.....82
- Fiche 31. Aider votre interlocuteur à sauver la face..... 84



# Introduction

Négociateur : cette fonction n'apparaît peut-être pas dans le descriptif de votre poste. Pourtant, négociateur occupe sans doute une grande partie de votre temps de travail.

Considérez les scénarios suivants :

- Un client important vient de vous appeler : il menace de résilier son contrat et de passer à la concurrence si vous ne baissez pas de 10 % vos tarifs.
- Vous êtes sur le point de réaliser la cession d'une filiale de votre groupe. Au dernier moment, l'acheteur vous annonce qu'il baisse son offre initiale.
- Votre fournisseur vous informe qu'en raison de complications imprévues, les coûts de fabrication seront majorés de 10 %. Votre budget n'est pas en mesure d'absorber ce surcoût.
- Un de vos managers les plus performants vient de poser sa démission ; il part chez un concurrent. Vous voudriez le convaincre de rester.
- Un nouveau projet vient de tomber et requiert votre attention immédiate. Vous croulez déjà sous les dossiers urgents. Vous devez obtenir une repriorisation de tous les dossiers ou vous ne vous en sortirez pas.
- Vous avez besoin de l'aval de votre chef pour une action

urgente mais il est très occupé. Son assistante fait barrage : pas de place pour vous dans son emploi du temps. Vous devez trouver un moyen de lui parler.

- Vous aviez prévu de prendre deux semaines de congés au début du mois prochain mais votre superviseur annonce subitement qu'un grand projet démarre dans une semaine.

Le point commun de ces scénarios : vous devez impérativement négocier une solution. Ainsi, la négociation est omniprésente dans votre vie professionnelle, y compris dans les interactions les plus simples. Une amélioration, même modeste, de vos capacités à la négociation peut donc avoir un impact déterminant sur votre carrière.

Maintenant que nous avons établi que vous êtes un négociateur, quels sont donc vos défis ?

Voici quelques difficultés typiques du négociateur :

- Par où dois-je commencer quand mon interlocuteur tient toutes les cartes en main ?
- Comment puis-je contrôler la direction et le ton de la discussion ?
- De quelle façon puis-je influencer mon interlocuteur plus efficacement et de manière plus convaincante ?
- Comment gérer une impasse, quand personne n'est prêt à faire des concessions ? Je vais négocier avec des personnes plus expérimentées que moi et haut placées dans la hiérarchie. Je suis intimidé ; comment dois-je opérer ?
- Chaque fois que je mets à l'épreuve ce que dit mon interlocuteur, cela se termine en conflit. Comment puis-je mieux aborder mon interlocuteur ?

Ce livre va vous aider à faire face à ces défis et vous propose des techniques pratiques – ce qu’il faut faire et ce qu’il faut dire – fondées sur deux principes essentiels :

- **L’influence est meilleure que la coercition.** Réfutant l’idée qu’il faut nécessairement montrer les dents et être intransigeant pour réussir une négociation, ce livre va vous démontrer que les meilleurs résultats s’obtiennent avec des techniques aussi subtiles et raffinées qu’efficaces et puissantes.
- **Tous les intervenants ont quelque chose à gagner.** Vous négociez parce que vous avez quelque chose à gagner de la discussion. C’est aussi vrai pour votre interlocuteur. Ce livre lutte contre l’idée fautive selon laquelle tout gain de votre interlocuteur est une perte pour vous et vice versa. En réalité, il existe souvent des solutions créatives générant un avantage pour tous les intervenants. Les techniques présentées dans ce livre vous permettent de chercher et de trouver efficacement de telles solutions. Votre interlocuteur et vous êtes des partenaires, pas des adversaires : il existe un gain potentiel pour chacun de vous.

## Comment utiliser ce livre ?

Les techniques proposées dans ce livre sont groupées selon l’objectif qu’elles vous permettent d’atteindre :

- La préparation préalable à la négociation : identifier les informations qui vous permettent de renforcer votre main avant même de commencer la négociation proprement dite.

- Contrôler le calendrier, l’ordre du jour et le comportement des intervenants, afin de piloter efficacement la discussion vers vos objectifs.

- Influencer votre interlocuteur en exploitant ses motivations et ses craintes, afin de lui faire considérer votre position d’un œil plus favorable.

- Vous appuyer sur la psychologie de votre interlocuteur et recadrer ses perceptions, pour le pousser à réagir de manière positive à vos propositions.

- Employer votre intelligence émotionnelle pour calmer le jeu et contrôler les émotions des intervenants, pour rendre la discussion plus constructive.

- Utiliser les astuces de la communication verbale qui vous permettront de proposer et contester sans brusquer votre interlocuteur.

- Vous montrer positif pour maximiser vos chances d’aboutir à un accord et rendre votre interlocuteur plus coopératif.

La dernière partie du livre propose des situations de négociation complexes sur lesquelles vous pourrez travailler et comparer vos stratégies avec les solutions suggérées. Chaque cas est inspiré d’une véritable négociation et intègre un interlocuteur « difficile », susceptible de vous jouer de mauvais tours. Vous allez ainsi mettre en œuvre vos acquis des sections précédentes.

## Ces techniques sont-elles efficaces ?

Toutes les techniques présentées dans ce livre sont un best of, une compilation fondée sur quinze années d'expérience personnelle, passées à négocier avec des centaines de dirigeants de groupes multinationaux, des banquiers, des avocats, des professionnels de la vente et des achats, ainsi que des directeurs en ressources humaines – des personnes dont le cœur de la vie professionnelle est la négociation. Les techniques présentées ici sont tous les jours mises en œuvre par ces experts.

Personnellement, j'utilise ces techniques au quotidien et les experts les utilisent aussi fréquemment sur moi - d'où l'utilité d'antidotes permettant de les déjouer. J'aide mes clients, de toutes disciplines professionnelles, à acquérir et à utiliser ces techniques tous les jours. Mes clients parlent souvent des retours immédiats que leur procure, dans leur vie professionnelle, la mise en œuvre au quotidien de ces techniques. Toutes les techniques présentées sont en accord avec le consensus de la recherche actuelle sur la négociation.

Ces techniques peuvent être utilisées dans tous les métiers, quel que soit l'objet de la négociation. Elles

fonctionnent aussi bien face à un interlocuteur qu'à plusieurs, et que vous soyez plus ou moins expérimenté que votre interlocuteur.

Que se passera-t-il si votre interlocuteur apprend lui aussi ces techniques ? Puisqu'elles sont conçues pour promouvoir le travail collaboratif, dans une approche gagnant-gagnant, votre négociation devrait simplement s'en trouver facilitée !

## Qu'avez-vous à gagner à lire cet ouvrage ?

Tout simplement: du temps. Vous pouvez choisir de passer une carrière entière à acquérir ce savoir-faire, ou profiter de plusieurs décennies d'expérience collective condensées sur quelques centaines de pages. Vous pourrez mettre en œuvre ces techniques pratiques immédiatement : il s'agit d'outils perfectionnés avec lesquels vous obtiendrez rapidement et efficacement de meilleurs résultats.

Comme nous l'avons dit, la négociation est omniprésente dans votre vie professionnelle. Bien négocier au quotidien est un outil indispensable pour votre développement professionnel et vous servira tout au long de votre carrière. La capacité à utiliser la bonne technique de négociation est une marque d'excellence.

# MODULE 1

## Préparer la négociation

Le but de la préparation est de recueillir le maximum possible d'informations qui vous seront utiles pour mener la négociation. Les informations sont essentielles pour :

- identifier les leviers en votre faveur et renforcer votre main avant même de commencer la négociation proprement dite ;
- pouvoir élaborer une stratégie et identifier vos options à l'avance ;
- mieux cerner votre interlocuteur afin de prévoir ses mouvements ;
- prendre des décisions plus tard dans la négociation ;
- trouver plus efficacement des solutions créatives et pertinentes ;
- vous prémunir contre les mauvaises surprises.

Sans informations, vous négociez à l'aveugle. Arriver à un accord prendra beaucoup plus de temps et vous ne verrez pas toujours à temps les pièges tendus.

Un négociateur expert passe jusqu'à 50 % du temps total de la négociation à la préparer. On invoque souvent le manque de temps et les délais pressants qui empêchent de réaliser une préparation rigoureuse. Sachez que bien préparer une négociation n'est jamais une perte de temps : plus vous investissez dans la préparation, plus vous êtes, en retour, efficace pendant la négociation.



**Fiche 1**

Identifier et comprendre les intérêts de votre interlocuteur ..... p. 12

**Fiche 2**

Concevoir un plan B..... p. 14

**Fiche 3**

Conduire votre interlocuteur vers la négociation..... p. 16

**Fiche 4**

Chercher des renseignements sur votre interlocuteur..... p. 18

**Fiche 5**

Identifier, parmi vos interlocuteurs, le décideur..... p. 20

# Identifier et comprendre les intérêts de votre INTERLOCUTEUR

Identifier les intérêts de votre interlocuteur vous permettra de mieux appréhender la situation et les enjeux de la négociation. Ces informations vous serviront à élaborer des propositions et des solutions mieux ciblées.

Par ailleurs, si vos propositions correspondent à ses intérêts, votre interlocuteur aura plus de mal à les contester. Avoir une bonne connaissance des intérêts de votre interlocuteur vous permet ainsi de contrer plus facilement des demandes injustifiées ou exagérées : il vous suffira de l'interroger sur ce qui, dans ses intérêts, justifie de telles demandes.

“  **En identifiant parmi ses intérêts ceux qui ne vous sont pas défavorables, vous vous donnez les moyens d'élaborer ensuite une solution satisfaisante pour vous comme pour votre interlocuteur.** ”





## Quels sont les intérêts de votre interlocuteur ?

Les intérêts de votre interlocuteur peuvent être de natures multiples, et constituent un ensemble dont il est important de comprendre les mécanismes. Outre les intérêts directement en lien avec la négociation en cours, des intérêts indirects, dont le rapport avec la négociation en cours est nettement moins visible, peuvent entrer en ligne de compte.

### En voici quelques exemples :

- Les congés de votre interlocuteur approchent, il aimerait arriver à un accord avant son départ en vacances.
- La rémunération de votre interlocuteur ou son évaluation de performance dépend du résultat de cette négociation.
- Cette négociation met en jeu l'évolution professionnelle de votre interlocuteur.

### DISCUSSION DES INTÉRÊTS

**Proposez à votre interlocuteur de discuter des intérêts de chaque partie avant le début de la négociation proprement dite.**

Il ne peut y avoir accord que s'il correspond aux intérêts de tous les intervenants. Et même si votre interlocuteur finit par accepter un accord qui va contre ses intérêts, cela va certainement lui causer des problèmes... qui risquent de rapidement devenir les vôtres.

**Ajoutez un point sur les intérêts de toutes les parties au début de l'ordre du jour que vous envoyez à votre interlocuteur en amont de la négociation.**

Dans sa formulation, il doit pousser votre interlocuteur à réfléchir à l'avance à la présentation de ses intérêts (voir fiche 7).

### PAUSE

**Laissez passer du temps entre la séance de réflexion sur les intérêts et le début de la négociation proprement dite.**

Quand vous réagissez aux émotions sur le mode affectif, vous ne traitez pas la question et vous n'avancez pas vers une solution. En peu de mots : vous perdez votre temps.

### NÉGOCIATION

**Il est plus facile de trouver un accord sur les intérêts de chacun que sur les positions de négociation.**

Se baser sur les intérêts est le moyen le plus efficace d'aboutir à un accord qui convienne à toutes les parties concernées.

# Concevoir un PLAN B

Qu'est-ce qu'un plan B ? C'est ce que vous prévoyez de faire si vous ne parvenez pas à un accord (votre plan A) avec votre interlocuteur. Votre plan B est donc la meilleure action susceptible de remplacer la négociation pour faire avancer vos intérêts.

Le plan B doit être à la fois unilatéralement réalisable et satisfaisant à vos yeux, indépendamment de la négociation en cours. De plus, il ne faut pas que votre plan A ou votre interlocuteur puisse faire obstacle à l'éventuelle mise en œuvre du plan B.

“



**Pourquoi parler de plan B dès les premières pages d'un livre destiné à vous aider à améliorer la négociation de votre plan A ? Parce que le plan B est un outil très efficace pour renforcer vos positions dans la conduite du plan A. »**

## Pourquoi un plan B ?

- L'existence d'un plan B vous retient de trop céder ou de conclure un mauvais accord. Il contribue tacitement, par sa seule existence, à renforcer votre position dans la négociation.
- Sentir que vous avez une solution alternative (même s'il ne la connaît pas) engagera votre interlocuteur à agir avec plus de prudence.
- Négocier votre plan B en parallèle le rend progressivement plus concret et plus attractif. Ainsi, vous haussez votre position plancher dans la négociation du plan A.
- Si la négociation du plan A n'aboutit pas, vous ne le vivrez pas comme un échec : vous disposez d'une alternative. Il arrive même qu'en développant le plan B, ce dernier devienne le plus intéressant et se change en plan A !

1

### Identifiez votre plan B.

Avant de commencer les négociations, demandez-vous ce que vous feriez si un accord avec votre interlocuteur n'était pas possible.



# DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Vous êtes capable de développer un plan B ?

Votre interlocuteur l'est aussi.

Préparez-vous à cette idée : de la même façon que vous vous demandez ce que vous ferez si l'accord recherché avec votre interlocuteur n'aboutit pas, essayez de deviner comment votre interlocuteur compte agir dans la même situation. Analysez de quelle manière fragiliser, voire neutraliser son plan B. Ce travail fait partie intégrante de la préparation d'une négociation.

## Quelques exemples de plan B

- Organiser une grève au lieu de poursuivre des négociations sur une augmentation des salaires à laquelle la direction est fortement opposée.
- Déposer un recours en justice contre un interlocuteur qui refuse de vous dédommager pour une perte qu'il a occasionnée.
- Développer vous-même une activité plutôt que de faire l'acquisition d'une entreprise spécialisée dans ce domaine.

3

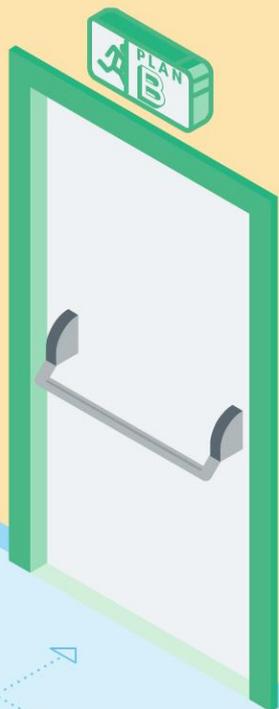
### Prévenez en interne.

Faites valider votre plan B par votre hiérarchie : vous éviterez d'éventuelles pressions pour obtenir à tout prix un accord aux termes du plan A.

2

### Améliorez votre plan B.

Prenez le temps de mener des négociations pour le plan B en parallèle avec celles pour votre plan A.



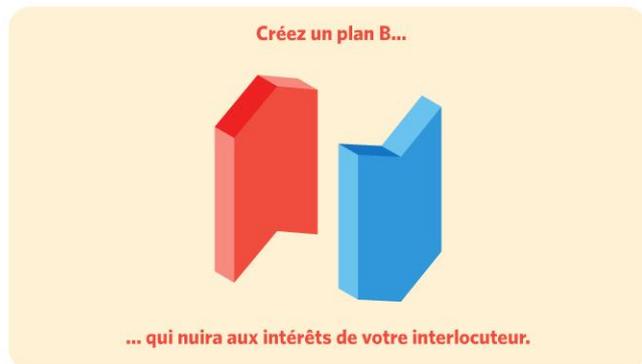
# Conduire votre interlocuteur vers la **NÉGOCIATION**



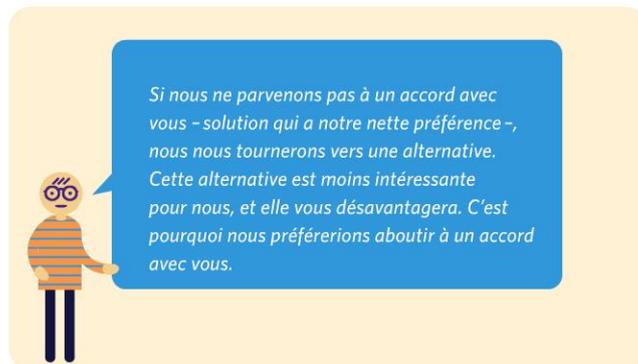
“ Un plan B susceptible de mettre en difficulté votre interlocuteur rend le maintien du statu quo moins attractif pour lui. Négocier avec vous devient plus intéressant. ”

Il peut être difficile d'amener votre interlocuteur à la table des négociations lorsqu'il est satisfait par la situation telle qu'elle se présente, ou que le statu quo l'arrange. Il ne voit pas l'intérêt de discuter.

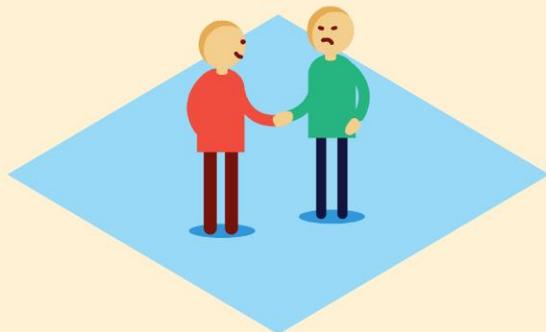
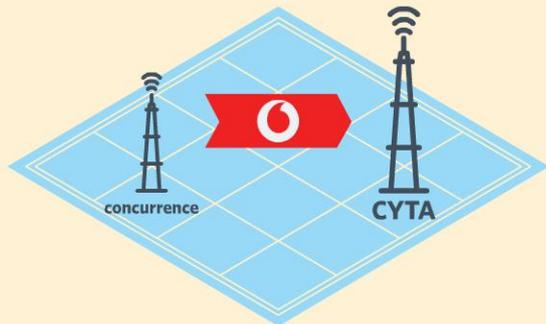
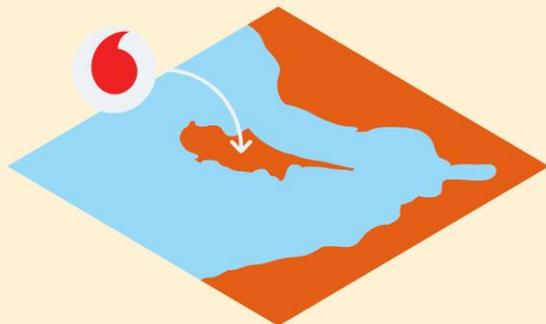
## 1 Concevez un plan B, qui vous servira de levier.



## 2 Exprimez votre préférence en faveur d'un accord avec votre interlocuteur.



Si vous ne lui dites pas que vous préférez trouver un accord avec lui, votre interlocuteur interprétera la communication de votre plan B comme une menace et sa réaction risque d'être dure.



## Exemple : l'arrivée de Vodafone à Chypre

**L'opérateur mobile international Vodafone** voulait élargir son empreinte globale. Sa stratégie : lier des accords de partenariat avec des opérateurs tiers dans des pays où Vodafone n'était pas encore présent, afin de devenir l'opérateur de référence et de pouvoir offrir des services uniformes à des tarifs préférentiels partout dans le monde.

**En 2004, Vodafone vise Chypre**, un pays récemment entré dans l'Union européenne et possédant deux opérateurs mobiles. Chypre accueille un million de visiteurs chaque année, dont une partie importante d'abonnés anglais, grecs, allemands et italiens de l'opérateur Vodafone. L'opérateur global cherchait une présence sur le marché chypriote afin d'implanter sa marque et de promouvoir ses services internationaux auprès de ses propres abonnés en déplacement à Chypre.

**Vodafone s'est approché du principal opérateur chypriote, CYTA**, qui à l'époque détenait plus de 70 % du marché de la téléphonie mobile. Les services internationaux proposés

par Vodafone auraient nettement amélioré l'offre aux abonnés de CYTA par rapport à celle de son concurrent local, mais CYTA ne voyait cependant pas l'intérêt d'un partenariat qui impliquait de partager le marché chypriote, en forte croissance.

**Devant l'intransigeance de CYTA**, Vodafone lui a expliqué que sa stratégie l'engageait à offrir des services internationaux à ses abonnés dans le plus de pays possibles. Si Vodafone ne pouvait conclure un accord avec CYTA, auquel allait sa préférence, il irait donc frapper à la porte de l'opérateur chypriote concurrent (qui cherchait d'ailleurs des investisseurs stratégiques pour le financement de son réseau et aurait été ravi d'inviter Vodafone à en discuter).

→ **CYTA est rapidement arrivé à la conclusion qu'il valait mieux s'associer à Vodafone que lui faire concurrence. Un accord de partenariat a donc été conclu avec Vodafone pour ses services internationaux et l'utilisation de la marque.**

# Chercher des **RENSEIGNEMENTS** sur votre interlocuteur

La recherche de renseignements sera votre tout premier travail, avant d'entamer la négociation, et vous la poursuivrez tout au long de celle-ci. Commencez le plus tôt possible : plus vous disposez de renseignements à l'avance, plus vous vous donnez de moyens de réussir votre négociation.

En cas de rupture des négociations, n'hésitez pas à demander à votre interlocuteur ce que vous auriez pu faire mieux et les véritables raisons de cet échec. Vous pourrez ainsi éventuellement rouvrir plus tard la négociation, et dans tous les cas vous apprendrez comment mieux gérer un projet similaire.

“ **Plus vous disposez de renseignements à l'avance, plus vous vous donnez de moyens de réussir votre négociation.**”

## **Devinez le plan B de votre interlocuteur.**

Cela vous aidera à identifier sa position plancher et à anticiper son plan B. (voir fiche 2)

## **Renseignez-vous sur les contraintes financières, contractuelles, réglementaires, partenariales, etc., de votre interlocuteur.**

Comprendre quels sont les intérêts de votre interlocuteur vous permet de formuler des propositions plus intéressantes pour lui. (voir fiches 1 à 15)

## **Comprenez ce qui motive votre interlocuteur dans cette transaction.**

Vous allez identifier les intérêts prioritaires de votre interlocuteur et deviner son plan B. (voir fiche 2)

**Renseignez-vous sur les procédures de gouvernance interne chez votre interlocuteur.**

Si vous savez qui prend les décisions et selon quel processus, vous saurez à qui vous adresser et comment. (voir fiche 5)

**Identifiez les éléments qui n'ont pas de valeur pour vous mais qui en ont peut-être pour votre interlocuteur.**

Vous vous servirez de cette monnaie d'échange pour obtenir des concessions sur des points répondant à vos intérêts. (voir fiche 15)

**Identifiez chez votre interlocuteur les événements susceptibles d'avoir un impact sur le calendrier de la négociation.**

Connaître la date d'une réunion du conseil d'administration pour valider la transaction, ou une échéance de financement de l'entreprise de votre interlocuteur, vous permet d'être plus incisif.

**Renseignez-vous sur le style de négociation pratiqué par votre interlocuteur.**

Sollicitez vos collègues, votre supérieur, mais aussi les agents, avocats ou autres connaissances professionnelles ayant entretenu une relation d'affaires avec lui pour cerner au plus près le caractère de votre interlocuteur.



# Identifier, parmi vos interlocuteurs, le **DÉCIDEUR**

Le décideur n'est pas toujours la personne qui se trouve en face de vous. Les négociations se déroulent souvent par le biais d'un interlocuteur intermédiaire : un agent pour un acteur, un avocat pour son client, un banquier pour une entreprise. Il arrive aussi fréquemment que l'on délègue à un cadre junior le soin d'assurer le dialogue.

L'interlocuteur intermédiaire est en général autorisé à négocier entre des limites strictement définies. Si vous atteignez ces limites, la relation de seconde main avec le décideur vous empêchera de l'influencer directement afin de parvenir à une solution mutuellement satisfaisante. Votre interlocuteur intermédiaire se trouve pour sa part confronté à un dilemme : soit il prend sur lui d'élargir les contours de la négociation, mais il devra alors justifier cette décision auprès du décideur et courir le risque que celui-ci annule l'accord, soit il décide d'interrompre la négociation pour demander une augmentation de sa marge de manœuvre au décideur, ce qui reviendrait à admettre qu'il est incapable de mener lui-même à bien sa mission.

1

**Prenez le temps de comprendre le processus de décision chez votre interlocuteur et les calendriers correspondants.**

Si l'intermédiaire doit obtenir la validation de l'accord auprès d'un comité, s'agit-il d'une simple formalité ou bien devra-t-il défendre point par point les termes de cet accord devant ledit comité ?



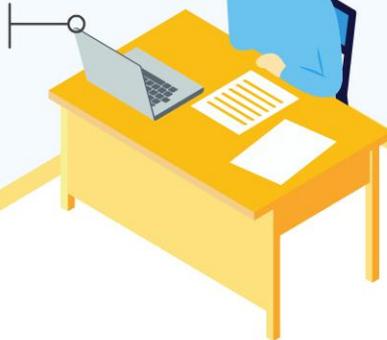
## Pourquoi impliquer le décideur est important ?

1. La personne qui prend les décisions doit connaître le détail le raisonnement qui a mené à la conclusion d'un accord. Ainsi, il y a moins de risques que, par la suite, elle défasse l'accord par simple ignorance de la logique qui le sous-tend.
2. Il est difficile de convaincre quelqu'un du bien-fondé d'une position à travers un intermédiaire. En effet, rien ne garantit que vos arguments et vos explications parviennent intégralement et clairement au décideur.

2

### Invitez le décideur à assister aux réunions qui comptent.

Les réunions les plus importantes sont celles où sont discutés les intérêts de chaque partie, avant d'entamer la négociation proprement dite, et celle au cours de laquelle les parties se mettent d'accord sur les derniers points en suspens.



3

### Pensez à inclure tout intervenant « caché » influent.

Cela peut être un actionnaire minoritaire important ou une personne influente sur laquelle l'accord éventuel aura un impact.



4

### Prenez l'initiative de contacter directement le décideur, par téléphone ou par courriel, s'il ne se rend pas physiquement aux réunions.

Prétextez un contact de courtoisie et faites-lui un résumé factuel de la situation, en expliquant comment et pourquoi la négociation évolue au niveau des intérêts des parties. Le cas échéant, afin de ménager la sensibilité de votre interlocuteur, informez-le à l'avance de cette communication et arrangez-vous pour qu'elle vienne de votre hiérarchie plutôt que de vous-même ; ainsi, vous ne donnez pas l'impression de chercher à court-circuiter l'intermédiaire.





**Tous les  
intervenants  
ont quelque  
chose à gagner.**

# MODULE 2

## Contrôler et conduire la discussion

---

Il ne suffit pas d'avoir préparé vos arguments pour mener une négociation avec succès. Élaborer une stratégie pour amener votre interlocuteur là où vous le souhaitez est aussi indispensable. L'objectif de ce module est d'apprendre à piloter la discussion : qui intervient, quand, dans quel ordre sont traités les sujets, afin de maximiser les chances d'aboutir à l'accord que vous souhaitez.



**Fiche 6**Divisez vos interlocuteurs pour mieux régner..... **p. 26****Fiche 7**Prendre en main l'ordre du jour..... **p. 28****Fiche 8**Bien démarrer en établissant une ambiance de coopération ..... **p. 30****Fiche 9**Séparer affaires et émotions..... **p. 32****Fiche 10**Aborder un sujet toxique ..... **p. 34****Fiche 11**Faire le point pour réorienter la discussion..... **p. 36**

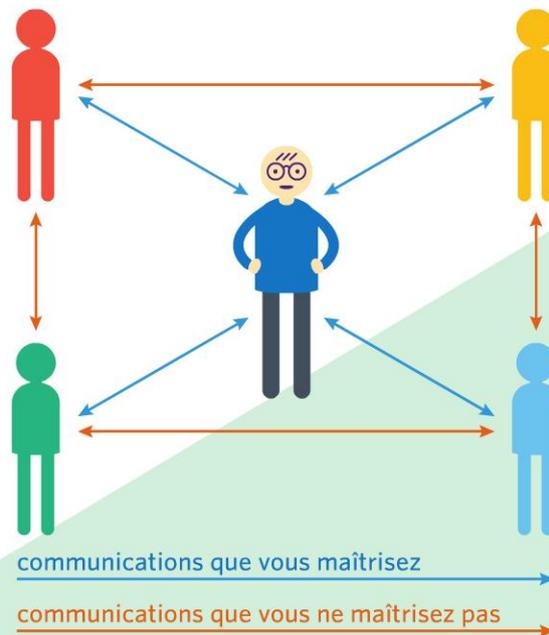
# Diviser vos interlocuteurs pour mieux **RÉGNER**

Les négociations peuvent être menées face à plusieurs interlocuteurs. Diverses difficultés peuvent se présenter dans ce cas de figure :

- des coalitions se forment parmi les intervenants ;
- chaque intervenant dispose des arguments des autres pour renforcer les siens ;
- tous les intervenants n'ont pas les mêmes attentes à l'égard de la transaction ;
- les intervenants disposent chacun d'un levier d'influence différent sur vous et de pouvoirs spécifiques sur la négociation, ce qui réclame de votre part une approche plus complexe de la situation ;
- les combinaisons de communications bilatérales et multilatérales augmentent de manière exponentielle avec le nombre d'intervenants. Vous ne pouvez pas faire partie de chacune d'elles, et il est impossible d'avoir un contrôle sur des communications dont on est exclu ;
- aucun intervenant n'acceptera moins que celui qui demande le plus.

## Ne conviez jamais l'ensemble des intéressés à la même réunion.

Tenir des réunions séparées prend plus de temps, mais en rencontrant vos interlocuteurs un par un vous allez plus facilement diviser pour mieux régner. Vous évitez également que ne se créent entre les autres intervenants des coalitions allant contre vos intérêts. Autre argument : quand un intervenant n'entend pas les arguments des autres, il ne peut pas les reprendre à son compte.



**Donnez la priorité à la mise au point d'un accord avec les intervenants les plus importants. N'abordez qu'ensuite ceux qui le sont moins.**

Si vous commencez par négocier un accord avec un intervenant « mineur », les intervenants plus puissants seront en position de vous forcer à faire des concessions supplémentaires sur la base de ce premier accord.

Par ailleurs, à mesure que votre coalition s'élargit, la situation des interlocuteurs « mineurs » n'ayant pas encore pris position devient de plus en plus inconfortable : soit ils acceptent les termes de la coalition, soit ils sont exclus du projet.

**Si vous montez un partenariat pour réaliser un projet à plusieurs, négociez d'abord l'accord de partenariat, et seulement ensuite les termes et conditions du projet proprement dit.**

Sans partenariat solide, le projet n'est tout simplement pas réalisable ! Pensez également qu'un partenaire moins enthousiaste que vous à l'égard du projet proprement dit pourrait vous forcer à faire des concessions au niveau de l'accord de partenariat s'il vous voit déjà bien engagé dans la réalisation du projet.



---



## DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Dans une discussion multilatérale, vous constatez qu'une partie se rapproche des intervenants les plus importants et tente de construire avec eux une coalition contre vous. Appelons « A » celui qui tente de construire cette coalition, et « G » l'intervenant le plus important.

**Proposez alors une offre à A et G, en donnant un échéance très courte.**

Expliquez à chacun des deux que vous avez fait la même proposition à l'autre : il est compliqué pour A et G de négocier l'un avec l'autre s'ils sont confrontés à une offre en parallèle. En outre, votre démarche est ainsi irréprochable, vous êtes honnête et transparent avec les deux.

**Enfin, expliquez à A et G que vous ne pourrez leur garantir des termes aussi favorables une fois passée l'échéance.**

A et G se trouvent face au risque qu'un accord avec vous ne soit plus possible après l'échéance de votre offre : ils sont incités à privilégier un accord à trois.

# Prendre en main L'ORDRE DU JOUR

L'ordre du jour précise, entre autres choses, qui assiste à la négociation, quels sont les sujets abordés et dans quel ordre. C'est un instrument très efficace : si vous contrôlez l'ordre du jour, vous aurez prise sur la conduite de la négociation et sur les relations entre intervenants.



**Faites la liste, en tête de l'ordre du jour, des participants que vous souhaitez rencontrer, dont le décideur.**

- Avoir en face de soi le décideur permet de négocier plus efficacement (voir fiche 5).
- Vous limitez le risque que votre interlocuteur vienne au rendez-vous entouré d'une armée de collaborateurs dans le but de vous intimider. Logiquement, votre interlocuteur demandera s'il peut convier davantage de personnes, ce qui vous laissera le temps d'agir.
- Si plusieurs intervenants participent à la négociation, vous contrôlez qui assiste à chaque séance de la négociation.



**Programmez une séance de discussion sur les intérêts de votre interlocuteur.**

- Cela vous permettra pendant la négociation de l'interroger sur ce qui, dans ses intérêts, justifie ses demandes, et ainsi de contrer des demandes exagérées ou injustifiées.
- Vous serez aussi mieux en mesure de lui proposer des solutions adaptées à ses intérêts, qu'il aura du mal à refuser.



**Évitez de commencer la réunion par un sujet « toxique ».**

Commencer par un sujet très sensible risque de mener à une impasse. Ce type d'approche mène souvent à l'échec de la négociation.



**Programmez l'ordre du jour de manière à placer vers le début un sujet sur lequel vous ne disposez pas de flexibilité et vers la fin un sujet sur lequel vous êtes prêt à faire des concessions.**

Au début de la discussion, vous allez identifier les points de divergence avec votre interlocuteur au niveau de vos positions clés, sur lesquelles vous ne pouvez vous permettre aucune flexibilité. Ainsi, plus tard dans la discussion, vous serez en mesure de proposer des échanges ciblés à votre interlocuteur : s'il veut bien céder en votre faveur sur ces points clés, vous lui offrez des concessions sur les sujets que vous avez gardés pour la fin et sur lesquels vous savez que vous êtes flexible.



**Présentez chaque sujet en une phrase contenant un verbe d'action et un but positif. Associez le nom de l'intervenant concerné.**

Le verbe d'action est le bâton et le but positif la carotte. Ensemble, ils motivent vos interlocuteurs à bien se préparer à la réunion.

**Par exemple :**

- Comment mieux fidéliser les clients : initiatives proposées par Cyril.
- Lisa présentera des idées pour le rattrapage budgétaire.
- Discussion sur les moyens d'atténuer les risques (menée par Hans).
- Hélène présentera les moyens de réduire la charge fiscale.



**Insérez vos propositions dans l'ordre du jour.**

Être la personne qui ancre la première proposition, c'est se donner les moyens d'avoir plus d'influence sur l'accord final.



**Envoyez l'ordre du jour en J-3 si vous voulez que votre interlocuteur entreprenne une action préalable à la réunion.**

Envoyez-le beaucoup plus tardivement si vous souhaitez que votre interlocuteur soit surpris et n'ait pas le temps de préparer une réponse.



## DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire si votre interlocuteur vous envoie un ordre du jour ? Si vous ne souhaitez pas ajouter des points ou en faire enlever, vous devriez au moins négocier la chronologie des points inscrits à l'ordre du jour.

Quand on a préparé l'ordre du jour d'une réunion, on s'est aussi, en général, bien préparé pour la réunion elle-même. Il y a de fortes chances pour que l'ordre du jour établi par votre interlocuteur lui serve de feuille de route. Il suffit donc de bousculer un peu son ordre du jour pour perturber sa stratégie, ce qui vous donne l'opportunité de re-prendre le contrôle de la discussion.

# Bien démarrer en établissant une ambiance de **COOPÉRATION**

L'évolution d'une conversation dépend souvent de la manière dont elle a démarré, et il faut savoir que les humains sont programmés pour imiter la manière de communiquer de leur interlocuteur.

C'est le ton employé dès le départ qui va décider en grande partie du type d'interactions qui auront cours pendant la négociation : vous pouvez mener la danse, ou bien vous laisser mener. Votre objectif : être la personne qui établit une ambiance de coopération au début de la négociation et, par la suite, au début de chaque séance de négociation. Si vous prenez en main l'ordre du jour (voir fiche 7), vous aurez plus de légitimité à vous exprimer le premier et à créer la dynamique.

“  **Si vous traitez votre interlocuteur en adversaire, il agira comme tel. Si vous le traitez comme un partenaire en affaires, il aura un comportement coopératif. ”**

*« Arrivons à un accord aux termes duquel vous aurez ce dont vous avez besoin quand vous en avez besoin, pendant que nous garderons en vous un client fidèle. »*

## **La coopération est la dynamique la plus efficace dans la négociation.**

- Deux têtes valent mieux qu'une pour chercher des solutions.
- Il est plus efficace de prendre en compte les intérêts de tous les intervenants.
- Votre interlocuteur contribue à la solution, il se sent donc engagé.



« J'ai l'intention de rester constamment attentif à vos intérêts. Si vous faites de même, nous devrions rapidement parvenir à un accord satisfaisant pour nous deux. »



**1 Rencontrez votre interlocuteur en personne.**

Il est plus facile et plus efficace d'identifier les intérêts de votre interlocuteur et de lui montrer que vous êtes sincère en face-à-face.

**2 Tenez la première réunion sans conseillers ni experts.**

- Les conseillers et experts sont souvent intimidants et peuvent contribuer à mettre votre interlocuteur sur la défensive. Il sera alors plus prudent et réservé, et vous aurez plus de mal à lui faire énoncer ses intérêts.
- La présence de conseillers rend l'atmosphère plus formelle. Ils essaient en général de protéger leur client, ce qui ne contribue pas à créer des relations de confiance entre interlocuteurs.

**3 Faites un geste commercial ou un cadeau symbolique.**

- Un cadeau renforce la relation entre deux personnes et crée un climat de confiance. Votre interlocuteur est plus susceptible de conclure un accord avec une personne qu'il connaît qu'avec un inconnu. Ce n'est pas par bonté de cœur que le personnel de vente offre toujours un petit cadeau aux clients potentiels !
- L'humain est programmé de telle manière que bénéficier d'une faveur lui donne le sentiment d'être endetté à l'égard du donateur. Cette « dette » psychologique pourrait contribuer à rendre votre interlocuteur plus coopératif.

**4 Exprimez le souhait que chacune des parties soit à l'écoute des intérêts et des soucis de l'autre.**

Vous établissez une dynamique de coopération et de bonne foi.

**5 Inventez un objectif commun.**

Mettre en place un projet commun, qui présente des avantages pour les deux parties, permet de tisser des liens positifs entre les intervenants. On évite ainsi de considérer la négociation comme un combat avec un gagnant et un perdant.

# Séparer affaires et ÉMOTIONS

Malheureusement, ce sont souvent les émotions qui sabotent la négociation. Elles sont contagieuses : la colère provoque la colère, la frustration engendre plus de frustration, etc. Les émotions peuvent donc créer un cercle vicieux ; la discussion s'envenime et on perd de vue l'objectif de la négociation. La technique décrite ici vise à éviter que les émotions ne prennent le dessus dans la discussion. Elle vous permettra de continuer la négociation dans une dynamique de communication positive.

**Stress** causé par votre souhait de mener une négociation parfaitement conforme aux objectifs de votre entreprise.

**Irritation** due au style de négociation ou au comportement d'un des intervenants.

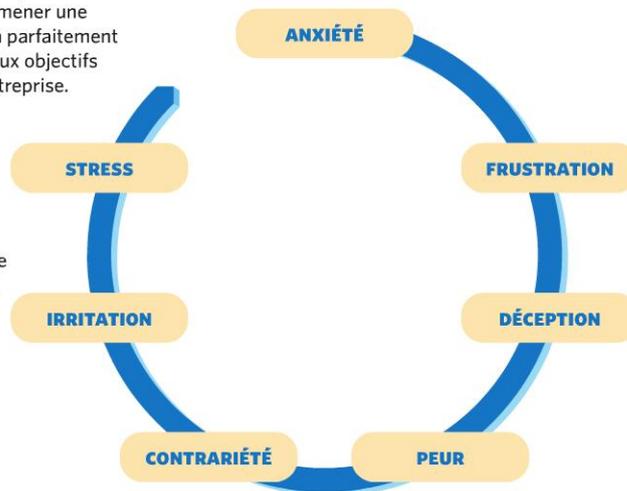
**Anxiété** à l'idée que votre interlocuteur soit plus expérimenté ou doué que vous en négociation.

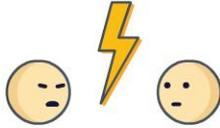
**Frustration** quand la négociation n'avance pas comme vous le souhaitez.

**Déception** quand vous avez investi temps et énergie dans une négociation pour aboutir à une impasse.

**Contrariété** face à l'attitude méprisante de votre interlocuteur.

**Peur** de faire une erreur et de détruire votre levier de négociation.

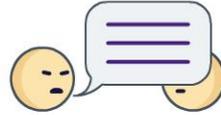




---

**Ne réagissez pas de façon émotionnelle aux sentiments exprimés par votre interlocuteur.**

- Gardez votre calme quelle que soit la situation et restez focalisé sur l'affaire. Vous limitez ainsi l'effet contagieux des émotions.
- Soyez vigilant : la colère est parfois utilisée comme technique de provocation afin de vous déstabiliser et d'obtenir des informations à votre insu. Un interlocuteur souhaitant maintenir le statu quo peut utiliser cette technique pour vous faire abandonner la négociation.



---

**Laissez votre interlocuteur exprimer ses émotions sans l'interrompre.**

- Pendant les moments de forte émotion, votre interlocuteur est moins vigilant. Il est susceptible de divulguer des informations qu'il aurait normalement gardées pour lui.
- Les émotions sont des indicateurs forts. Si votre interlocuteur se met en colère, cela peut vouloir dire que son plan B est fragile, ou qu'il n'en a pas. Il manifeste ainsi sa frustration : il se rend compte qu'il manque d'atouts dans cette négociation. Il tente de vous intimider ? Cela peut cacher une date limite qu'on lui a imposée pour parvenir à un accord.
- Tant qu'il n'aura pas évacué ses émotions, votre interlocuteur ne sera pas coopératif.
- Votre interlocuteur retrouvera plus vite son calme s'il sent que vous êtes à son écoute.



---

**Recadrez la discussion sur la question à l'ordre du jour, quoi qu'en dise votre interlocuteur.**

Quand vous réagissez aux émotions sur le mode affectif, vous ne traitez pas la question et vous n'avancez pas vers une solution. En peu de mots : vous perdez votre temps.

# Aborder un sujet **TOXIQUE**

Un sujet toxique est un sujet sur lequel existe un écart de positions si important entre les parties qu'il met la négociation en péril. Les parties impliquées sont passionnément attachées à leurs positions et un compromis s'avère de prime abord difficile.

Les sujets toxiques sont généralement connus avant de négocier. Ils ont été identifiés pendant la phase de recherche de renseignements sur l'interlocuteur et son entreprise (voir fiche 4) ou signalés au cours de la discussion sur les intérêts respectifs des parties organisée avant le début de la négociation (voir fiche 1).

La technique décrite ici concerne quand aborder un sujet toxique pour maximiser vos chances d'aboutir à un accord. Les techniques pour résoudre un sujet toxique sont abordées dans les modules suivants.

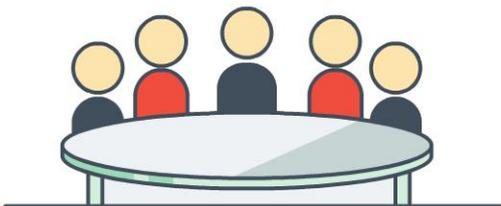
“  **À mesure que les intervenants investissent du temps et des ressources dans une négociation, leur motivation pour la mener à bien augmente.** ”

## Exemple : la fusion ratée de British Telecom et Telefonica de España

En 2000, British Telecom et Telefonica de España, les opérateurs historiques respectifs du Royaume-Uni et de l'Espagne, envisageaient de fusionner pour devenir le premier opérateur d'Europe. Lors des discussions préliminaires, un sujet en apparence secondaire a tout de suite créé un blocage : impos-

sible d'arriver à un accord sur la localisation du siège de l'entité fusionnée. Les Espagnols le voulaient à Madrid, les Britanniques à Londres. Les deux opérateurs avaient pourtant à peine entamé l'étude des éléments opérationnels de l'éventuelle fusion. → [Les discussions se sont arrêtées là.](#)





### Attribuez-vous la mise au point de l'ordre du jour.

Ainsi, vous serez sûr que votre interlocuteur n'abordera pas le sujet toxique avant le moment que vous jugez propice (voir fiche 7).



### Commencez par rechercher un accord sur des sujets moins sensibles.

Vous construisez ainsi un capital d'acquis pour votre interlocuteur. Il ne voudra plus le perdre ensuite, quand vous aborderez le sujet toxique, et sera donc plus enclin à chercher une solution.



### Évitez de traiter les sujets toxiques au tout début ou à la toute fin de la négociation.

Aborder les sujets difficiles dans un second temps vous permet d'étudier le style de négociation de votre interlocuteur.



## DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire si votre interlocuteur souhaite discuter d'un sujet toxique dès le début de la négociation ? Changez de sujet :

« Je ne suis pas encore prêt à aborder ce sujet. Il me faut plus de temps pour comprendre vos intérêts et pour réfléchir à une solution satisfaisante pour nous deux sur ce point. Si l'on pouvait plutôt parler de... »



# Faire le point pour **RÉORIENTER LA DISCUSSION**

Pour compléter votre prise en main de l'ordre du jour (voir fiche 7), vous pouvez faire le point sur la discussion en cours. Faire le point vous permet de changer le sujet de la discussion tout en soulignant les progrès accomplis par la négociation. Il s'agit en particulier de :

- rester maître de l'ordre du jour ;
- faire un rappel positif des acquis de votre interlocuteur, et donc de ce qu'il perdra si vous n'aboutissez pas à un accord ;
- éviter tout malentendu sur les concessions accordées ou pas (en particulier dans le cadre de sujets particulièrement complexes).

## Quand utiliser cette technique ?

Vous pouvez utiliser cette technique à n'importe quel moment, mais elle est particulièrement efficace dans les circonstances suivantes :

- vous souhaitez passer à un autre sujet car vous sentez poindre l'impasse sur celui que vous êtes en train de traiter ;
- votre interlocuteur entame un sujet que vous n'êtes pas prêt à discuter avant d'avoir arrêté un accord sur d'autres éléments ;
- vous souhaitez, par stratégie, relier deux sujets qui ne se suivent pas dans l'ordre du jour ;
- vous voulez encourager votre interlocuteur à trouver avec vous une solution sur un sujet particulièrement complexe et, en même temps, revenir sur un point qui n'a pas encore été résolu.



## DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

- 1 Interrompez la négociation pour faire le point.
- 2 Redémarrez sur le sujet de votre choix.

« Jusqu'à présent, nous sommes d'accord sur les sujets X, Y, Z. Les sujets qui restent ouverts sont... Je voudrais maintenant passer au sujet de... »



Si votre interlocuteur commence à faire le point sur la situation et à changer de sujet, interrogez-vous : quelles raisons a-t-il de faire cela ?

**Si vous pensez aussi qu'il est nécessaire de changer de sujet** – par exemple, parce que la discussion semble aller dans une impasse –, laissez votre interlocuteur décider du sujet suivant. Au contraire, si vous sentez que lui laisser ce choix pourrait servir sa stratégie, reprenez la main :

« Excusez-moi, mais j'ai encore un peu de travail à faire en interne avant de pouvoir aborder ce sujet. Je vous propose donc d'aborder la question de... »

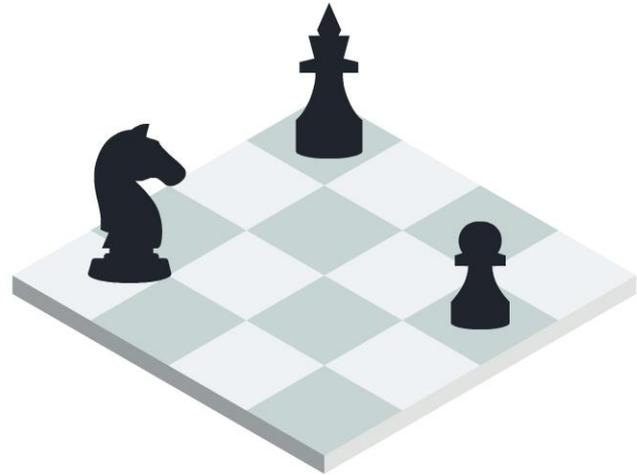
**Si vous voulez aller au fond du sujet que votre interlocuteur a essayé d'éviter**, ramenez-y la discussion en invoquant ses intérêts :

« Merci pour ce résumé des points résolus et de ceux encore en suspens. Un des points encore en suspens, justement, est celui dont nous discutons juste avant. J'aimerais revenir sur vos intérêts sous-jacents pour mieux les comprendre... »

# MODULE 3

## Utiliser les techniques d'influence

Le meilleur négociateur est celui qui utilise son influence plutôt que sa force. Votre influence, c'est votre capacité à amener votre interlocuteur à faire quelque chose non pas parce que vous voulez qu'il le fasse, mais parce qu'il veut le faire pour ses raisons à lui. Les techniques expliquées ici utilisent les motivations et les craintes de votre interlocuteur pour l'amener à considérer votre position d'un œil plus favorable.



**Fiche 12**

Négocier sur les principes, pas sur les positions..... p. 40

**Fiche 13**

Ancrer la première proposition..... p. 42

**Fiche 14**

Faire une pause stratégique..... p. 44

**Fiche 15**

Marchander..... p. 46

**Fiche 16**

Faire semblant de supprimer un actif peu abondant..... p. 48

**Fiche 17**

Faire valoir les gains potentiels pour votre interlocuteur..... p. 50

**Fiche 18**

Brandir votre plan B..... p. 52

# Négocier sur les **PRINCIPES**, pas sur les positions

Une *position* est ce que vous proposez ou ce que vous demandez à votre interlocuteur. Un *principe* est le raisonnement objectif qui justifie une position. Par exemple :

POSITION	PRINCIPE
Le prix demandé	correspond à la moyenne de ce que d'autres acheteurs ont payé cette année.
Les conditions demandées	correspondent aux « bonnes pratiques » de cette industrie.
La quantité demandée	correspond au minimum nécessaire pour couvrir les coûts fixes.
Le montage proposé	réduit au minimum le risque de faillite.

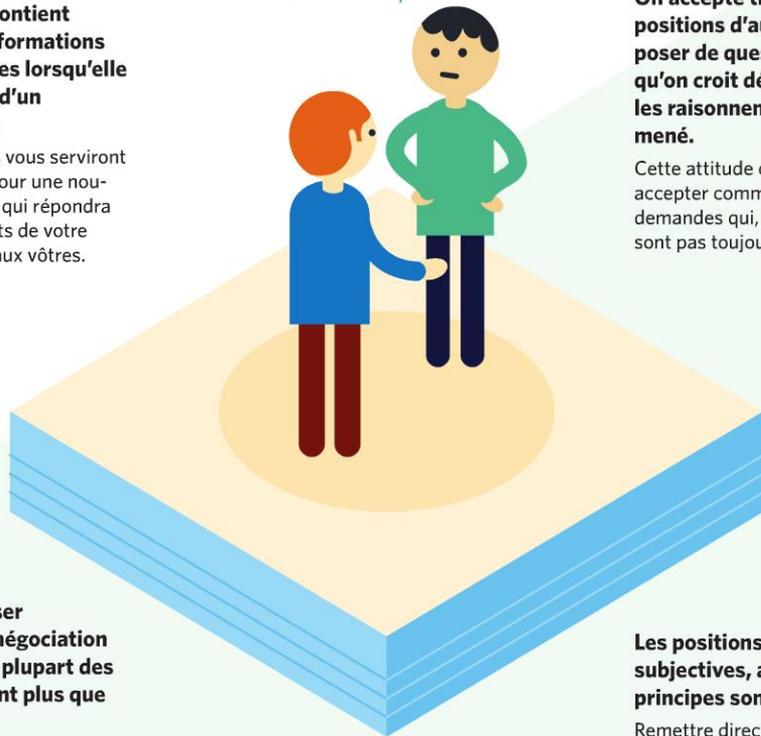
## Quand utiliser cette technique ?

Votre interlocuteur avance une proposition ou une demande sans expliquer le raisonnement qui sous-tend sa position. Gardez à l'esprit que des explications commençant par « nous avons besoin de » ou « il faut que » ne sont pas des raisonnements.

**La réponse de votre interlocuteur contient souvent des informations supplémentaires lorsqu'elle s'accompagne d'un raisonnement.**

Ces informations vous serviront à formuler en retour une nouvelle proposition qui répondra mieux aux intérêts de votre interlocuteur et aux vôtres.

*« Pourriez-vous, s'il vous plaît, m'expliquer le raisonnement derrière votre position ? »*



**Afin de se laisser une marge de négociation confortable, la plupart des gens demandent plus que ce dont ils ont réellement besoin.**

Si vous interrogez systématiquement votre interlocuteur sur les principes qui sous-tendent ses positions, il apprendra à n'avancer que des positions raisonnées et raisonnables.

**Quelqu'un peut soutenir une position simplement parce que c'est ce qu'il veut ou ce dont il a besoin - mais dans une négociation, cela ne suffit pas.**

Invité à expliquer son raisonnement, s'il n'a rien à dire, votre interlocuteur va certainement préférer modérer sa demande plutôt que perdre la face en laissant voir qu'il manque d'éléments concrets pour la justifier.

**On accepte trop souvent les positions d'autrui sans se poser de question, ou parce qu'on croit déjà connaître les raisonnements qui y ont mené.**

Cette attitude conduit à accepter comme légitimes des demandes qui, en réalité, ne le sont pas toujours.

**Les positions sont subjectives, alors que les principes sont objectifs.**

Remettre directement en cause une position, c'est placer la discussion sur le plan personnel et se diriger inexorablement vers un conflit, avec un gagnant et un perdant. Sur le terrain des principes, on risque moins de voir la situation s'envenimer.



## DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire si c'est votre interlocuteur qui vous demande d'expliquer les principes qui justifient votre position ? Anticipez. De manière préventive, avant de démarrer la négociation, préparez-vous systématiquement à devoir expliquer les principes qui sous-tendent chacune de vos positions.

Commencez toujours par présenter le ou les principes pour arriver ensuite, en conclusion, à votre position. Ainsi, votre interlocuteur ne dispose pas de temps pour préparer une réponse bien travaillée à votre position à peine votre explication terminée.



**Position > Principe**



**Principe > Position**

# ANCRER la première proposition

Dans une négociation, la première proposition mise sur la table détermine le cours de la discussion. Pour mener efficacement la discussion, vous devez être le premier à ancrer une proposition pour chaque sujet de la négociation.

Tant qu'aucune position n'a été dévoilée, chaque partie en présence n'a d'autre point de repère que celui qu'elle s'est fixé. La tendance naturelle est de présupposer, en l'absence de tout repère, que l'accord éventuellement obtenu sera proche de celui que l'on souhaite. Énoncer votre position en premier crée un point d'ancrage pour la discussion, et votre interlocuteur, inconsciemment, s'adaptera à cette nouvelle donne – surtout si votre position est bien argumentée.



**Faire une proposition à votre interlocuteur est un moyen de l'engager dans le processus menant à la transaction : avec une proposition, l'objet de la discussion devient concret, il apparaît plus « réel ».**

**1**

**Ancrez la première proposition pour chaque sujet à négocier.**

Évitez de laisser votre interlocuteur faire la première proposition. Il est beaucoup plus facile de défendre votre position que de contester et faire changer celle de votre interlocuteur. Dans le premier cas, c'est vous qui décidez quand changer votre position ; dans le second, c'est votre interlocuteur qui décide.





## DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Votre interlocuteur a été le plus rapide et a ancré une première proposition avant vous.

**1. Changez immédiatement de sujet.**  
Peu importe ce dont vous choisirez de parler du moment qu'on évacue la proposition de votre interlocuteur. Si vous réagissez à la proposition de votre interlocuteur, elle devient un point d'ancrage.

« Avant de parler du prix, je souhaite revenir sur vos intérêts car je ne les ai pas tous compris. Vous n'avez pas encore entendu tous les nôtres non plus... »

**2. Plus tard, revenez sur le sujet et ancrez immédiatement votre proposition.**

Le temps écoulé, à ce stade, a permis d'éloigner de la discussion la proposition de votre interlocuteur. Ne faites aucune référence à la proposition antérieure de votre interlocuteur, ni aucune comparaison. Votre offre oblige votre interlocuteur à répondre : votre proposition est devenue le point d'ancrage de la discussion.

2

### Introduisez d'abord les principes qui soutiennent votre position.

Donnez votre position en conclusion. En ancrant dès le départ une première position étayée par des principes, vous donnez l'exemple et vous instaurez ce qui sera la base même de la négociation : les principes (voir fiche 12).



3

### Présentez votre proposition avec assurance et conviction, comme s'il s'agissait d'une offre ferme.

Elle ne doit pas apparaître pas comme une simple suggestion que votre interlocuteur peut écarter à son gré si elle lui déplaît.



# Faire une PAUSE STRATÉGIQUE

Une pause stratégique est une pause de courte durée dans la négociation, à la demande d'une partie. La pause enlève la pression d'avoir à donner une réponse adéquate sur-le-champ. Ainsi, vous évitez de dire quelque chose que vous pourriez regretter plus tard.



## Quand utiliser cette technique ?

- Vous ne savez pas quoi répondre à votre interlocuteur.
- Vous avez besoin de temps pour analyser les avantages et les inconvénients d'une proposition de votre interlocuteur.
- Vous souhaitez poser un point d'ancrage en faisant une proposition, mais il vous faut du temps pour travailler sur les détails.
- Vous êtes dans une impasse.
- Il y a des tensions dues à des positions divergentes.

1

### **Demandez poliment une pause.**

Si l'autre partie essaie de faire pression sur vous ou hausse le ton, prendre une pause vous permet de la priver d'interlocuteur : vous l'interrompez dans son élan. Vous reprenez ainsi en main la dynamique de la négociation.

2

### **Estimez combien de temps la pause durera et informez-en votre interlocuteur.**

Vous pouvez l'informer par une phrase de ce type : *« J'ai bien écouté ce que vous avez dit et je voudrais prendre le temps de réfléchir à une réponse. Je souhaite prendre une pause et je reviendrai ici dans 20 minutes. »*

3

### **Quittez la salle et restez hors de la vue de votre interlocuteur.**

En demandant une pause non programmée, vous suscitez des interrogations chez votre interlocuteur.



## **DÉJOUER CETTE TECHNIQUE**

Que faire quand votre interlocuteur sollicite une pause stratégique ?

### **1. Demandez-lui de façon directe pourquoi il veut interrompre la discussion.**

Peut-être a-t-il juste besoin d'un peu de temps pour réfléchir ; dans ce cas-là, vous pouvez être rassuré. Si ce n'est pas le cas, votre interlocuteur va peut-être laisser échapper une indication.

### **2. Si votre interlocuteur ne précise pas de durée, fixez-la vous-même et imposez une pause très courte.**

Il s'agit de réduire le temps que votre interlocuteur pourrait passer à contacter quelqu'un ou à faire avancer son plan B.



# MARCHANDER

Les parties ont déjà présenté leurs arguments respectifs sans parvenir à concilier leurs positions. Pour parvenir à un accord, quelqu'un doit faire une concession. Cela implique normalement qu'il y ait un gagnant et un perdant, ou, au mieux, que les deux parties parviennent à un compromis.

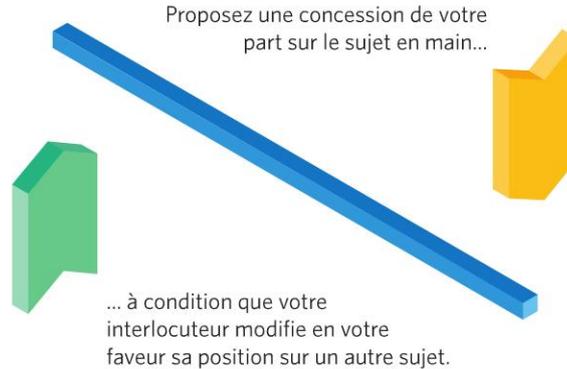


**“ Une des clés de réussite est de trouver une sortie qui permette à tout le monde de sauver la face. ”**

## Pourquoi utiliser cette technique ?

- Votre concession est clairement liée à l'attente de quelque chose en retour.
- Même si l'échange que vous proposez est rejeté, vous augmentez les chances que votre interlocuteur émette à son tour une contre-proposition basée elle aussi sur un échange.
- En concevant vous-même les termes de l'échange, vous imposez le point d'ancrage de la solution.
- Vous permettez à votre interlocuteur de sauver la face : même s'il cède sur un point qu'il a passé du temps à défendre, il gagne quelque chose en compensation.

*« Ma proposition était de vous payer 100 € le kilo.  
Je pourrais envisager de payer 10 % de plus si, de votre côté, vous vous engagez à nous indemniser en cas de pertes sur le contrat grec. »*



## Et si vous ne savez pas quel échange proposer ?

Vous pouvez toujours demander à votre interlocuteur ce qu'il envisage comme échange. Cependant, dans ce cas-là, sachez qu'il risque fort d'imposer comme point d'ancrage un échange largement en sa faveur ; vous devrez à partir de là négocier le rééquilibrage de l'échange en votre faveur. Comme nous l'avons vu dans la [fiche 13](#),

il est plus avantageux de fixer vous-même le point d'ancrage de la discussion que d'inviter votre interlocuteur à le faire. Prenez une pause stratégique ([voir fiche 14](#)) ou demandez un délai de réflexion afin de vous laisser le temps de réfléchir à la situation et de faire une nouvelle proposition.

# Faire semblant de supprimer un **ACTIF PEU ABONDANT**

Vous possédez un actif incorporel dont votre interlocuteur tirerait avantage dans la transaction envisagée. Cet actif est rare et donc difficilement remplaçable, mais vous avez pourtant du mal à le faire valoir auprès de votre interlocuteur. Vous estimez ne pas recevoir suffisamment en échange.

Exemples d'actifs incorporels :

- une marque ;
- le savoir-faire d'une personne ou d'un groupe de professionnels ;
- un logiciel breveté ;
- une liste de clients ou de données commercialement exploitable.



**On n'apprécie jamais autant les choses que lorsqu'on est sur le point de les perdre.**

## 1 **Rappelez la pénurie ou la rareté de l'actif en question, même si c'est évident.**

Soulignez tout ce qu'il a fallu faire pour acquérir ou créer cet actif et pour quoi il est si difficilement remplaçable.

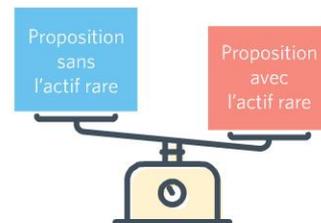
## 2 **Testez l'hypothèse dans laquelle vous soustrayez de l'équation cet actif.**

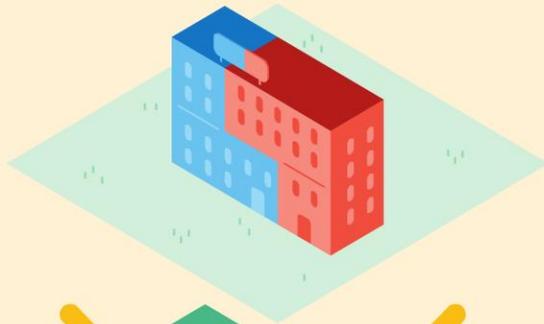
La réponse à la question posée ne vous intéresse pas. Elle est strictement rhétorique : vous la posez à votre interlocuteur pour lui faire prendre conscience des conséquences que perdre l'accès à cet actif entraînerait.

## 3 **Proposez à votre interlocuteur un choix entre deux options, « avec » et « sans »**

En lui proposant cette alternative, l'éventuelle suppression de l'actif n'est présentée ni comme un ultimatum, ni comme une menace. Ainsi, vous aidez votre interlocuteur à sauver la face : il ne cède pas sur une position, il fait un choix.

*« Pourriez-vous me dire ce que vous feriez dans l'hypothèse où nous n'arriverions pas à un accord et où vous n'auriez donc pas accès à [l'actif incorporel] ? »*





## Exemple : la fusion entre un cabinet juridique et un cabinet d'audit

Un cabinet d'audit français cherchait à créer un partenariat stratégique avec un cabinet juridique afin d'ajouter des activités juridiques à la gamme de services offerte à ses clients. Ce tandem audit-droit devait bénéficier aux deux cabinets : il allait leur permettre de mutualiser leurs clients mais aussi d'en attirer de nouveaux.

Le cabinet d'audit jouissait d'une bonne notoriété et sa marque était bien implantée au niveau international. Le cabinet juridique était peu connu en dehors de la France. Le projet d'accord entre les deux cabinets prévoyait que le cabinet juridique s'appuie sur la marque du cabinet d'audit pour augmenter sa crédibilité à l'international.

Le cabinet d'audit demandait une redevance sur les honoraires touchés par le cabinet juridique en échange de l'utilisation de sa marque dans la promotion de ses services. Le cabinet juridique résistait et, sur ce point, la négociation

s'est rapidement trouvée dans une impasse.

Le cabinet d'audit a alors suggéré que soit retirée du projet de partenariat l'utilisation de sa marque à l'international par le cabinet juridique : si les deux cabinets formaient un partenariat non exclusif à l'étranger, chaque partie, au-delà des frontières françaises, pourrait s'associer aux cabinets de son choix.

À ce moment-là, les représentants du cabinet juridique ont demandé une pause. Il y avait peu de cabinets d'audit connus à l'échelle internationale. Perdre l'association exclusive avec cette marque, c'était faire une croix sur la possibilité de réaliser une expansion rapide à l'international.

→ *Le cabinet juridique est revenu à la table des négociations et a donc accepté de verser une redevance sur la marque du cabinet d'audit.*

# Faire valoir les **GAINS POTENTIELS** pour votre interlocuteur

Nous justifions spontanément nos propositions en expliquant comment elles font avancer nos intérêts ou en quoi elles atténuent nos contraintes. Mais pourquoi cela devrait-il convaincre votre interlocuteur ? Il a lui aussi des intérêts et des contraintes à faire valoir. Parler uniquement de vos intérêts donne l'impression que vous avez plus à gagner que votre interlocuteur : cela peut l'inciter à se montrer plus agressif dans la négociation.

En reliant chaque proposition aux intérêts de votre interlocuteur, vous ancrez la discussion dans une dynamique de coopération et d'écoute, et vous engagez votre interlocuteur à se montrer lui aussi coopératif. Par ailleurs, votre interlocuteur aura plus de mal à rejeter une proposition motivée, en apparence, par ses intérêts.

Autre avantage de cette technique : vous offrez sur un plateau l'argumentaire que votre interlocuteur pourra utiliser pour présenter et défendre auprès de sa hiérarchie l'accord éventuellement conclu.

**Il s'agit de présenter votre proposition dans un contexte positif du point de vue de votre interlocuteur.**

Notez que mieux vous comprenez les intérêts de votre interlocuteur (voir fiche 1), plus vous disposez d'informations vous permettant de relier vos propositions à des aspects avantageux de son point de vue.



**Cette technique vous invite à présenter votre proposition différemment, pour motiver votre interlocuteur à porter sur elle un regard plus positif.”**

## Exemple : partenariats entre compagnies aériennes

Dans les années 2000, Air France, Lufthansa, Alitalia, KLM et d'autres compagnies aériennes globales faisaient face à une forte concurrence: pas uniquement celle des compagnies « low cost », mais celle aussi des compagnies régionales. Mieux valait trouver un accord avec ces dernières plutôt que de voir les marges de chacune dégradées, dans une bataille où l'on s'arrachait les mêmes clients.

Comment les compagnies globales ont-elles réussi à convaincre les compagnies aériennes régionales de conclure des accords de partage de code (un contrat de partage des avions, des équipages et d'autres ressources sur des itinéraires définis) ? Les grandes compagnies ont présenté le partage de code aux compagnies régionales comme leur offrant, les atouts suivants :

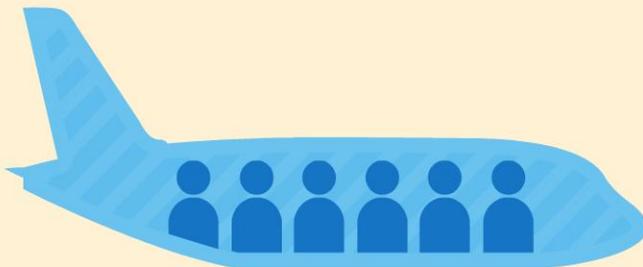
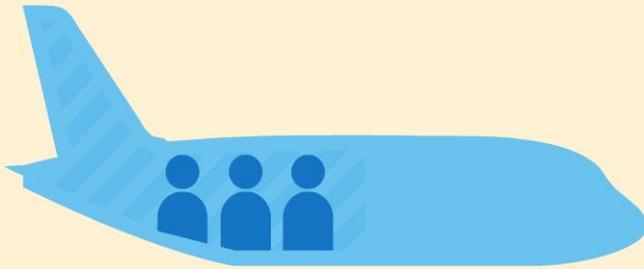
- la possibilité pour les compagnies régionales d'offrir des tickets sur les routes qu'elles ne desservaient pas ;

- la possibilité de réaliser des économies d'échelle en s'appuyant sur l'infrastructure de la compagnie nationale dans ses aéroports de base (ceci revenant moins cher à la compagnie régionale que de proposer ces services elle-même) ;

- la fusion des programmes de fidélité, offrant aux clients de la compagnie régionale de nouveaux avantages ;

- la possibilité pour la compagnie régionale de remplir ses vols avec les passagers référés par les compagnies nationales.

→ *Ces arguments concernaient uniquement ce que les compagnies régionales avaient à gagner dans le partage de code. Elles en ont ainsi rapidement compris les avantages. Depuis, le partage de code est devenu une pratique très répandue dans le transport aérien commercial.*





# Brandir votre PLAN B

Dans la [fiche 2](#), nous avons analysé pourquoi il est important de préparer un plan B. Ce n'est pas parce que vous avez un plan B qu'il faut le brandir immédiatement : votre interlocuteur pourrait interpréter ce geste comme une menace et réagir de manière irrationnelle. En général, ne recourez à votre plan B que si vous n'êtes pas parvenu à un accord en utilisant les autres techniques d'influence.

Attention : un plan B irréalisable ou inconsistant n'est pas seulement inutile, mais dangereux. En effet, votre interlocuteur pourrait vous prendre en défaut.

*« Si nous n'arrivons pas à résoudre ce point et que nous n'aboutissons pas à un accord, nous vous perdrons comme client et, de votre côté, vous perdez accès à nos matériaux. Cela vous obligera à chercher un fournisseur à l'étranger et à subir un éventuel problème d'échange de devises. »*



1

**Rappelez à votre interlocuteur tous les avantages perdus si vous n'arrivez pas à un accord.**

Parfois, votre interlocuteur se focalise tellement sur le point discuté qu'il perd de vue la négociation dans sa globalité. Rappeler les risques le ramène aux enjeux globaux.

*« S'il est impossible de trouver une solution pour ce point, nous devons clore la discussion et passer à notre alternative. »*



2

**Expliquez ce que vous-même feriez si jamais vous n'arrivez pas à un accord, mais sans rentrer dans le détail.**

Vous fixez un coût à l'éventuel échec de la négociation. Entrer dans le détail de votre plan B, c'est donner la possibilité à votre interlocuteur de le dénigrer.



« Nous préférons, bien évidemment, trouver un accord avec vous. »



3

### Soulignez que vous préférez conclure un accord avec votre interlocuteur.

Il est important de souligner votre préférence, afin que votre interlocuteur n'interprète pas vos paroles comme un ultimatum, ce qui pourrait provoquer chez lui une réaction irrationnelle.



5

### Expliquez que vous avez confiance dans votre capacité à parvenir ensemble à un accord mutuellement satisfaisant.

Vous terminez sur une tonalité positive et vous redynamisez l'esprit de coopération dans la discussion.

« Je suis sûre qu'il existe une solution sur ce point... »



4

### Parlez de trouver une « solution » concernant le sujet de la discussion, plutôt que de réclamer le consentement de votre interlocuteur.

Réclamer le consentement de votre interlocuteur serait interprété comme un ultimatum. Faire référence à une solution créera la même pression sur votre interlocuteur sans avoir l'air d'être une menace.



## DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Si votre interlocuteur brandit son plan B pour vous forcer à céder sur le point discuté, posez lui la question suivante : « Quels sont les avantages du projet que nous négocions ensemble par rapport à votre plan B ? »

1

Votre interlocuteur évite de répondre à la question.

2

Votre interlocuteur vous explique que votre projet commun ne présente aucun avantage par rapport à son plan B.

3

Votre interlocuteur énumère les avantages qu'il y a à mener le projet avec vous.

La probabilité est forte que votre interlocuteur soit en train de bluffer.

Si c'était vrai, votre interlocuteur ne perdrait pas son temps à négocier avec vous. Son plan B n'est pas crédible.

Vous avez l'opportunité de souligner ces avantages et ce qu'il perdra si vous n'aboutissez pas à un accord.

Ramenez la discussion sur les principes de votre dernière proposition (voir fiche 12). Demandez une pause stratégique qui permettra à votre interlocuteur de sauver la face.

# Les DIX CLÉS POUR RÉUSSIR une négociation



Bien préparer ses arguments pour mieux négocier.



Connaître le profil de votre interlocuteur avant de commencer la négociation.



Prendre le temps de comprendre les intérêts de votre interlocuteur.



Écouter autant que parler.



Définir le terrain de négociation en faisant la première proposition.



**Comprendre tous les éléments d'une proposition avant de réagir.**



**Contrôler le ton et l'ambiance de la discussion dès son début.**



**Ne rien lâcher sans obtenir quelque chose en échange.**



**Avoir la patience de laisser le temps agir sur votre interlocuteur.**

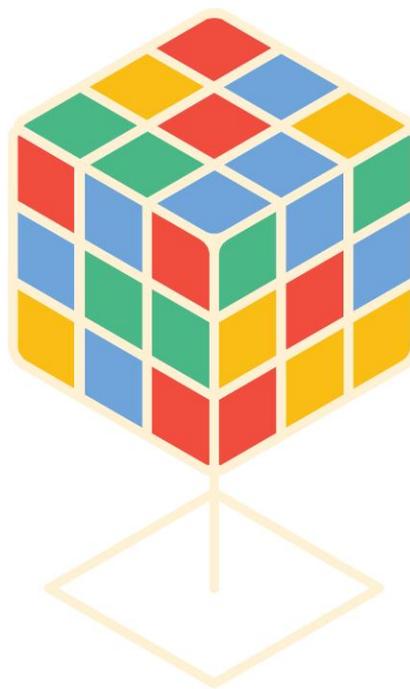


**Toujours disposer d'une solution alternative.**

## MODULE 4

# S'appuyer sur la psychologie de votre interlocuteur

Le comportement humain n'est pas toujours rationnel : dans ces moments-là, ce n'est pas notre raison qui guide nos actions, et ces dernières peuvent aller totalement à l'encontre de nos intérêts conscients. Par exemple, repousser une offre très intéressante uniquement parce que la manière dont elle est formulée par votre interlocuteur vous déplaît. L'inverse est aussi possible : vous pouvez faire dire « oui » à votre interlocuteur, alors que ses intérêts conscients devraient le pousser à refuser, simplement par la façon dont vous formulez votre demande. Les techniques qui suivent vont vous permettre de recadrer les perceptions de votre interlocuteur afin d'induire chez lui une réaction positive à vos propositions.



**Fiche 19**

Éliminer une mauvaise proposition avant d'en présenter une meilleure ..... p. 58

**Fiche 20**

Proposer plusieurs choix..... p. 60

**Fiche 21**

Utiliser les échéances ..... p. 62

**Fiche 22**

Faire référence aux valeurs de votre interlocuteur ..... p. 64

**Fiche 23**

Exiger la contrepartie symétrique ..... p. 66

**Fiche 24**

Construire sur les idées de votre interlocuteur..... p. 68

**Fiche 25**

Encourager le brainstorming plutôt que rejeter l'idée de votre interlocuteur ..... p. 70

# ÉLIMINER UNE MAUVAISE PROPOSITION avant d'en présenter une meilleure

Cette technique joue avec la psychologie de votre interlocuteur : vous lui présentez une proposition, puis une version améliorée de celle-ci. Il va analyser ce qu'il gagne dans votre proposition améliorée par comparaison avec sa version précédente, plutôt que de fonder son analyse sur ses propres idées.



**Cette technique est particulièrement utile avec les interlocuteurs qui ont tendance à systématiquement marchander, quoi que vous proposiez. ”**

## Exemple : la jeune femme et le bijoutier

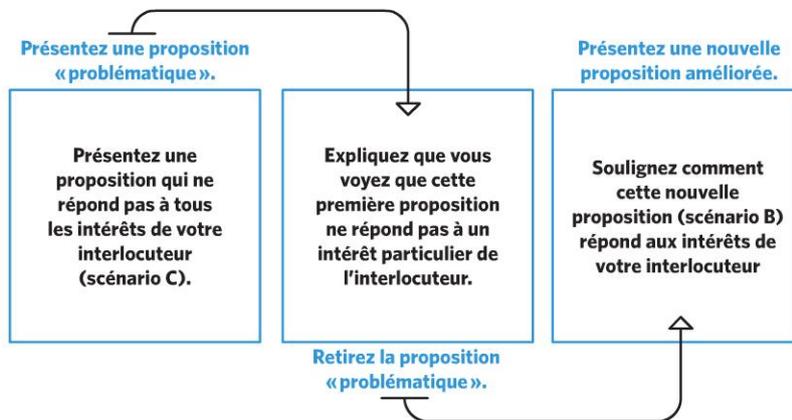
Les commerçants utilisent au quotidien une version simplifiée de cette technique, dont voici un exemple.

Andrea voulait s'acheter un nouveau collier. Le bijoutier lui a demandé combien elle envisageait de dépenser. « Cent euros », a-t-elle répondu. Le bijoutier lui a aussitôt présenté un collier dont il savait pertinemment qu'il ne convenait ni à l'âge, ni au style de cette cliente. « Voici un modèle à 100 euros », a-t-il dit. Andrea, à qui le collier ne plaisait évidemment pas, a demandé au bijoutier ce qu'il avait d'autre pour ce prix-là. Le bijoutier, exerçant maintenant son expertise, lui a présenté un collier dont les pierres

se coordonnaient parfaitement à son style vestimentaire. « Ce collier coûte lui aussi 100 euros », a-t-il ajouté.

Pour Andrea, c'était le coup de cœur. Et à prix égal avec le premier collier, celui-ci était nettement plus beau. Elle l'a acheté.

*→ En réalité, le premier collier coûtait seulement 80 euros. Absorbée par la comparaison du second collier avec le premier, Andrea ne s'est même pas demandé s'ils avaient réellement la même valeur. En revanche, si le bijoutier lui avait directement présenté le second collier, elle aurait peut-être essayé de négocier une réduction.*



**Cette technique incite votre interlocuteur à mieux collaborer.**

À ses yeux, vous vous montrez attentif à ses intérêts.



**L'amélioration de la proposition ancre la négociation dans les intérêts de votre interlocuteur.**

Vous aurez discuté des intérêts de votre interlocuteur préalablement à la négociation (voir fiche 1). Présentée ainsi, la proposition améliorée mènera plus efficacement à un accord.



**Le fait de présenter la deuxième proposition comme un effort pour répondre à l'intérêt de votre interlocuteur la rend plus difficile à rejeter.**

Conséquence la plus probable : votre interlocuteur va chercher à négocier le détail de votre proposition plutôt que la rejeter en bloc.



**Du point de vue de votre interlocuteur, vous avez donc fait preuve de bonne foi et de bonne volonté.**

Vous avez accepté de revoir votre position sans rien demander en échange. Vous incitez ainsi votre interlocuteur à vous faire confiance et à manifester lui-même sa bonne foi.



# Proposer PLUSIEURS CHOIX

Cette technique est utile lorsque vous voulez faire une proposition dont vous savez qu'un des éléments ne convient pas à votre interlocuteur.

Elle est également recommandée lorsque vous n'êtes pas sûr de ce que sont les intérêts prioritaires de votre interlocuteur : la façon dont il choisira parmi les options que vous lui offrez vous permettra d'en savoir plus.

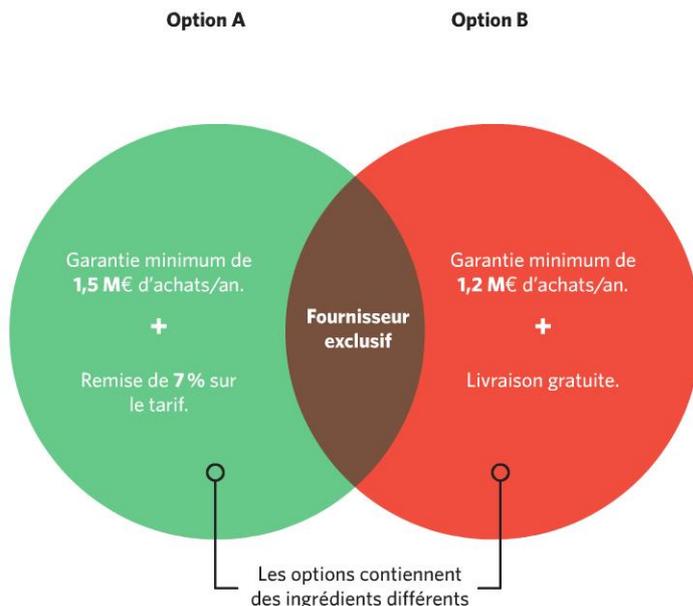
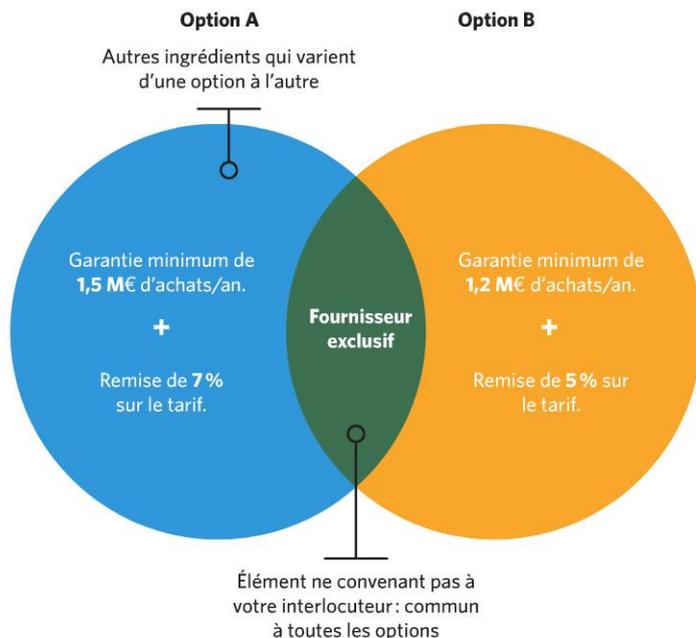
## Pourquoi cette technique est efficace ?

- Comparer les mérites de ces différentes options crée une distraction. Cette dernière éloigne votre interlocuteur d'une comparaison entre vos offres et sa propre position de négociation.
- Avoir le choix donne à votre interlocuteur l'impression qu'il a plus de contrôle sur le résultat de la négociation. Les propositions rigides, sans choix, exigent une réponse du type « j'accepte » / « je n'accepte pas » et sont donc interprétées comme un ultimatum, lequel suscite plus de résistance de la part de votre interlocuteur.
- Même si votre interlocuteur cherche à négocier sur l'élément rédhibitoire, il y a de fortes chances pour qu'il propose un compromis plus proche de votre position que de la sienne. Il sera en effet soucieux de ne pas perdre les éléments qui lui sont favorables dans l'option, ce qui se produirait si jamais vous retiriez le choix offert.
- La panoplie de choix offerts dissuade votre interlocuteur de dissocier les éléments de chaque option. Comme au restaurant, vous lui offrez des « menus » complets.
- Si vous présentez un seul sujet à la fois, votre interlocuteur aura tendance à négocier chaque sujet comme s'il s'agissait du plus important de la négociation. En groupant les sujets, vous le privez de ce luxe.

**Proposez à votre interlocuteur le choix entre plusieurs options : une proposition de base et sa variante (ou plusieurs variantes).**  
**Chaque option comprend le même élément réhibitoire du point de vue de votre interlocuteur,**

... et cet élément fixe est accompagné de variations sur les autres ingrédients de la proposition de base :

... ou d'ingrédients complètement différents, ou encore d'un mélange de variations et d'ingrédients différents :



**Présentez les options les unes après les autres,** en soulignant que le choix appartient à votre interlocuteur.

**Si votre préférence va à l'une des options en particulier, libre à vous de l'embellir** en y ajoutant des éléments susceptibles de plaire à votre interlocuteur. Vous rendez ainsi cette option plus attractive et vous orientez votre interlocuteur vers le choix qui vous intéresse.

**Le nombre des choix compte moins que de proposer des choix répondant tous, dans une certaine mesure, aux intérêts de votre interlocuteur.** Avoir le choix entre juste deux options suffit pour donner l'impression à votre interlocuteur qu'il contrôle le résultat de la transaction.

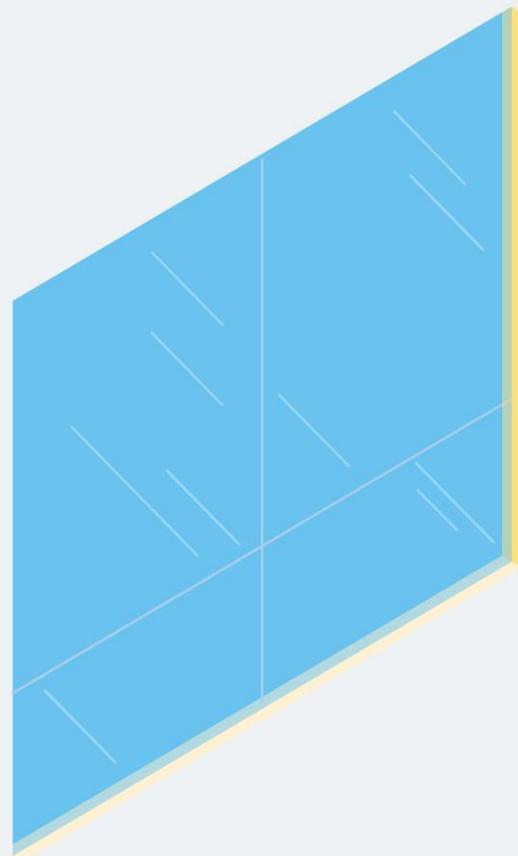
# Utiliser les ÉCHÉANCES

Le temps est un argument d'achat qu'utilise avec virtuosité le monde du marketing. Les compagnies aériennes low-cost, par exemple, proposent fréquemment des offres promotionnelles à durée limitée.

Cette technique des échéances joue sur la crainte de « rater une opportunité », en réalité parfaitement irrationnelle : notre situation est exactement la même que si l'offre ne nous avait jamais été présentée.

## Quand utiliser cette technique ?

- Chaque fois que vous faites une proposition ou une offre importante à votre interlocuteur.
- Systématiquement quand vous savez que votre interlocuteur travaille contre la montre avec une contrainte de calendrier.
- Quand vous avez des contraintes de temps et que, sachant cela, votre interlocuteur a organisé son calendrier de manière à vous mettre en difficulté (voir fiche 51).



**Plusieurs études ont montré que l'on accepte plus facilement une offre quand elle est accompagnée d'une date limite.** ”

1

### Associez une date limite à toute proposition importante.

Vous créez une fenêtre d'opportunité finie. Votre interlocuteur va réagir plus positivement à votre proposition en vertu de son souci irrationnel de ne pas « rater une opportunité ».

*« Je ne peux pas garantir que je pourrai vous offrir la même chose après cette date. Tel événement au sein de notre entreprise, même s'il est sans lien direct avec notre discussion, pourrait bien changer ce que je serai en mesure de vous offrir. »*

2

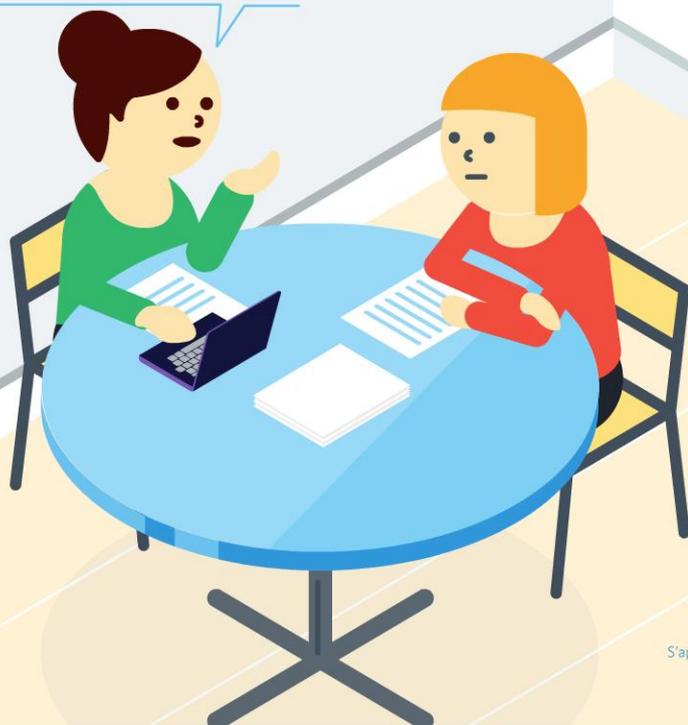
### Définissez la date limite de manière à laisser un délai de réponse raisonnable à votre interlocuteur, mais qui soit suffisamment court pour créer une pression.

Une échéance courte limite la capacité de votre interlocuteur d'améliorer son plan B (s'il en a un). Vous l'empêchez de renforcer sa main. Présentée ainsi, la proposition améliorée mènera plus efficacement à un accord.

3

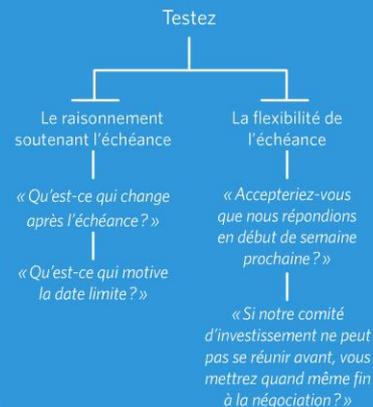
### Utilisez le prétexte d'un changement imminent dans votre entreprise pour justifier la date limite de votre proposition.

Avec la formule « je ne peux pas garantir... », vous laissez ouverte la possibilité de renouveler votre offre si votre interlocuteur ne l'accepte pas avant l'échéance. Si vous parliez de « l'impossibilité » d'offrir la même chose une fois l'échéance atteinte, vous risqueriez alors de provoquer un durcissement de la position de votre interlocuteur.



# DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire quand votre interlocuteur fixe une date limite à sa proposition ? Testez systématiquement son raisonnement ainsi que la flexibilité de l'échéance imposée :



Si votre interlocuteur bafouille en expliquant son raisonnement, il devient clair qu'il utilise cette date limite comme tactique pour faire pression sur vous et rien de plus. Si son explication est raisonnable et solide, votre interlocuteur va vous dévoiler des informations importantes.

# Faire référence aux **VALEURS** de votre interlocuteur

L'entreprise ou la personne avec laquelle vous devez négocier se réclame parfois de principes éthiques ou comportementaux sur lesquels vous pouvez vous appuyer. Certaines entreprises ont même des chartes de bonne conduite qui peuvent être accessibles sur le site Internet de l'entreprise, dans ses documents marketing, ou encore via l'Autorité des marchés financiers (pour les entreprises cotées en Bourse).

La technique décrite ici renvoie votre interlocuteur à ses valeurs. Elle s'appuie sur la nécessité de mettre en cohérence paroles et actes.

## Exemple : la charte des valeurs de WH Smith

WH Smith, une des librairies les plus importantes d'Europe, affiche les valeurs suivantes.

« Les relations de l'entreprise avec ses fournisseurs sont fondées sur la confiance et le respect mutuels. En particulier, WH Smith :

- cherche à rester honnête et juste dans ses relations avec ses fournisseurs ;
- paie ses fournisseurs selon les termes contractuels arrêtés ;
- respecte toute information confidentielle ;

- se conforme à tout droit respectif à la copie et à la propriété intellectuelle ;
- ne paie ni n'accepte de pots-de-vin ou de faveurs importantes ;
- adhère à un code éthique, communiqué à tout fournisseur ;
- travaille avec ses fournisseurs afin d'assurer que les valeurs élaborées dans le code éthique soient respectées ;
- encourage ses fournisseurs et ses partenaires à respecter les valeurs de conduite professionnelle inscrites dans ce code. »

Source : [www.whsmithplc.co.uk](http://www.whsmithplc.co.uk) (traduit de l'anglais).

1

**Citez la valeur avec laquelle vous pensez que le procédé de votre interlocuteur est en contradiction et demandez-lui de confirmer qu'il s'agit bien d'une valeur de son entreprise.**

Il est plus efficace de demander à votre interlocuteur de confirmer qu'il défend une valeur que de faire ce constat vous-même. Votre interlocuteur aura du mal à continuer d'agir en contradiction avec une valeur dont il vient lui-même de se réclamer.

2

**Faites un résumé du procédé de votre interlocuteur**

en restant axé sur les faits.

3

**Demandez à votre interlocuteur si son procédé est en phase avec la valeur qu'il défend, sans exprimer votre propre opinion.**

Un employé préférera capituler plutôt que de risquer des sanctions pour avoir désavoué les valeurs publiquement affichées par son employeur.

La coopérative laitière avait bien préparé sa négociation.  
Voici la transcription de la discussion entre fournisseur et chocolatier.

*Vous êtes-vous engagé à des achats minimums auprès d'autres fournisseurs ?*

*J'ai imprimé cette page de votre site Internet. S'agit-il des valeurs de votre entreprise ?*

*Votre valeur numéro trois décrit bien votre engagement à traiter tous vos fournisseurs de manière juste et équitable ?*

*Avez-vous souscrit à un engagement minimum avec votre fournisseur de fruits frais ?*

*Est-ce que vous traitez vos fournisseurs de manière équitable ?*

*Oui, mais il s'agit d'ingrédients qu'on ne peut pas comparer au lait, et ces engagements ont été pris dans des circonstances différentes.*

*Oui, en effet...*

*C'est ce qui est écrit...*

*Oui...*



La coopérative laitière a obtenu l'engagement minimum qu'elle demandait.

# Exiger la **CONTREPARTIE SYMÉTRIQUE** de ce que demande votre interlocuteur

---

Votre interlocuteur fait une proposition dans le cadre de laquelle se produirait un événement aux conséquences positives ou négatives pour lui (et inversement pour vous). Sa façon de formuler cette demande cherche à plafonner son exposition aux conséquences négatives (donc limiter les avantages pour vous), tandis que les avantages potentiels pour lui restent illimités (et donc, inversement, les inconvénients restent illimités pour vous). Consciemment ou non, votre interlocuteur propose une répartition inéquitable des risques et des avantages.

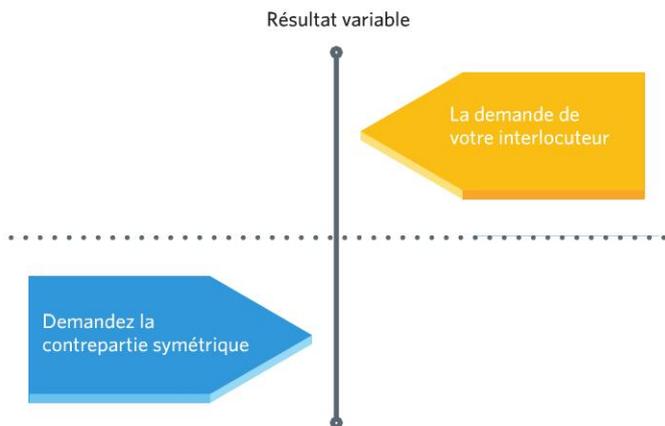
Cette technique permet d'amener votre interlocuteur à renoncer à sa demande ou à accepter un rééquilibrage des risques et des avantages.

## Exemples de répartition déséquilibrée des risques ou des avantages entre les parties

- Indemnités pour des retards de livraison.
- Primes pour une surperformance.
- Réduction de prix pour des volumes de commandes plus importants.
- Ajustement du prix pour une acquisition d'entreprise.
- Options d'achat ou de vente.

## 1 Demandez systématiquement la contrepartie symétrique de ce que demande votre interlocuteur.

L'argument en faveur de la symétrie s'appuie sur le principe d'équité – un principe difficile à désavouer pour votre interlocuteur. De plus, en demandant la symétrie, vous testez l'importance de la demande à l'origine : si sa demande est motivée par le désir de limiter un risque ou un avantage, votre interlocuteur vous dévoilera son raisonnement et acceptera de négocier la symétrie.



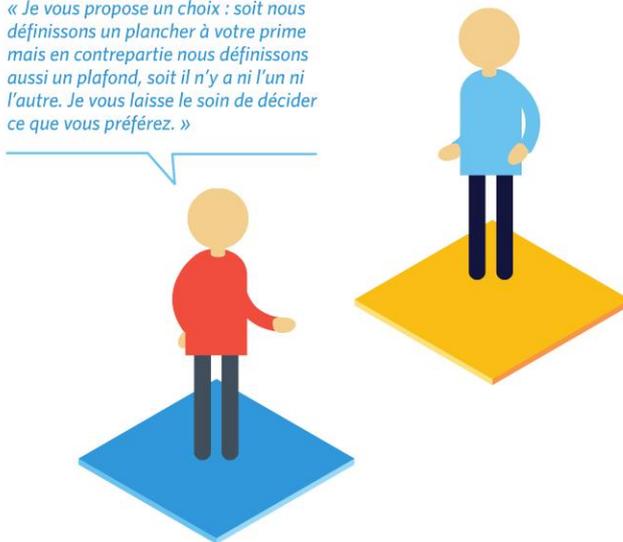
## Exemples de demandes symétriques

▪ **Votre interlocuteur demande une indemnité en cas de retard dans les livraisons ?** Demandez en échange une prime symétrique pour les livraisons en avance.

## 2 Proposez le choix suivant : soit la demande de votre interlocuteur accompagnée de sa contrepartie symétrique, soit ni l'une ni l'autre.

Avoir le choix permet à votre interlocuteur de sauver la face au cas où il n'accepterait pas la symétrie des arguments.

« Je vous propose un choix : soit nous définissons un plancher à votre prime mais en contrepartie nous définissons aussi un plafond, soit il n'y a ni l'un ni l'autre. Je vous laisse le soin de décider ce que vous préférez. »



▪ **Votre interlocuteur demande un rabais parce que le volume de ses commandes a augmenté par rapport à l'année précédente ?** Demandez en échange une hausse de prix si ses commandes tombaient en dessous d'un seuil symétrique l'année suivante.

# Construire sur les **IDÉES** de votre interlocuteur

Votre interlocuteur avance une proposition qui contient des éléments acceptables et d'autres inacceptables.

Dans ce type de situation, notre première impulsion consiste à nous focaliser sur les inconvénients et à exprimer notre rejet. La démarche inverse est pourtant plus efficace : pour inciter votre interlocuteur à reconsidérer les éléments inacceptables de sa proposition, il vaut mieux vous focaliser sur les atouts de sa proposition !

Cette technique cible les éléments acceptables de la proposition de votre interlocuteur, tout en vous permettant de négocier de manière plus positive sur les éléments inacceptables.

“  **Votre interlocuteur défendra plus vigoureusement votre accord éventuel devant sa hiérarchie s'il est convaincu qu'il en est l'auteur ou le coauteur. ”**

1 

## Exprimez votre accord sur les éléments acceptables.

Dans une négociation complexe et longue, les rejets successifs engendrent un climat négatif et détruisent la bonne foi entre les deux parties.

2 

## Suggérez un remplacement pour les éléments qui ne sont pas acceptables pour vous.

En présentant votre variation sur l'idée originale, vous mettez en valeur les idées de votre interlocuteur. Celui-ci va vraisemblablement continuer dans ce sens. Pour lui, c'est comme si vous aviez adapté son idée plutôt que d'y substituer la vôtre. Cette idée étant à la base la sienne, il est plus difficile de la rejeter.



Proposition de votre interlocuteur

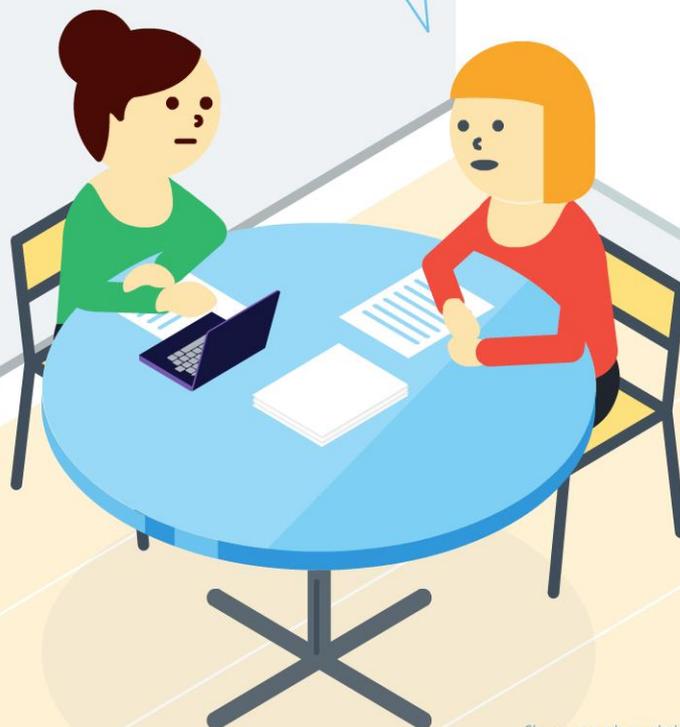


## DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Aucun antidote à cette technique n'est vraiment nécessaire, puisque votre interlocuteur se montre constructif et à l'écoute. En revanche, soyez attentif à la substance des modifications qu'il vous propose, car sa proposition pourrait se positionner assez loin de votre idée d'origine.

Si c'est le cas, rappelez vos intérêts concernés par ce point et demandez à votre interlocuteur d'expliquer comment sa proposition prend en compte ces intérêts.

*« En prenant votre idée comme point de départ, nous sommes d'accord sur la partie concernant...  
Et pour le reste, nous voudrions en tester une variante... »*



# Encourager le **BRAINSTORMING** plutôt que rejeter l'idée de votre interlocuteur

À la [fiche 24](#), nous avons étudié comment construire sur les idées de votre interlocuteur ; cela suppose évidemment la présence d'éléments acceptables dans sa proposition. Que faire quand, pour vous, la proposition de votre interlocuteur est inacceptable dans sa globalité ?

Cette technique va jouer sur une approche positive : vous allez motiver votre interlocuteur à chercher d'autres solutions plutôt que d'entrer dans une dynamique de repli sur sa position, qui mènerait à un échange gagnant-perdant.



**Si votre interlocuteur sent que ses interventions sont valorisées, il sera motivé et coopératif dans la recherche de solutions.**





# DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Comment réagir si votre interlocuteur vous invite au brainstorming après que vous avez fait une proposition ?

Cela veut évidemment dire qu'une grande partie de votre proposition ne répond pas aux intérêts de votre interlocuteur. Ramenez la discussion directement sur le terrain des intérêts :

*« Pour que je puisse mieux réfléchir à d'autres solutions, pourriez-vous m'expliquer auxquels de vos intérêts ma proposition ne répondait pas ? »*



*« J'aimerais entendre vos idées concernant le fait que notre politique, sans exception, est de gérer tous les produits sous notre propre marque. »*

*« Avant de répondre à une idée en particulier, j'aimerais entendre toutes vos idées et connaître tous vos intérêts sous-jacents... »*



3

### Faire référence à vos intérêts sous-jacents

Si la solution au différend vient de votre interlocuteur, il y a plus de chances qu'il l'accepte et la défende devant sa hiérarchie.

2

### Encourager d'autres idées

Vous engagez votre interlocuteur dans un processus commun de recherche de solutions. Ce projet commun renforce les liens entre vous.

1

### Ne pas rejeter la proposition

Le rejet catégorique de son idée peut irriter votre interlocuteur et favoriser une attitude rancunière de sa part.

# MODULE 5

## Utiliser votre intelligence émotionnelle

Présentes dans toutes les interactions, les émotions sont au cœur de la négociation. Elles sont contagieuses : nous sommes tentés de réagir à la colère, à la méfiance ou aux reproches par ces mêmes émotions – un cercle vicieux qui nuit à la collaboration. De nombreuses négociations sont prématurément abandonnées tout simplement parce que leurs émotions ont mené une ou plusieurs personnes à prendre des décisions irrationnelles.

Plutôt que réagir aux émotions et aux comportements qu'elles entraînent, vous allez apprendre avec ces techniques à répondre aux motivations sous-jacentes de votre interlocuteur. Ainsi, vous apaisez ses émotions et la discussion repart dans une dynamique constructive. Ces techniques vous enseignent comment utiliser votre intelligence émotionnelle.



**Fiche 26**Faire preuve d'empathie..... **p. 74****Fiche 27**Comparer au lieu de rejeter ..... **p. 76****Fiche 28**Affronter la colère..... **p. 78****Fiche 29**Exploiter le complexe de supériorité de votre interlocuteur..... **p. 80****Fiche 30**Remettre en question les principes, pas la personne..... **p. 82****Fiche 31**Aider votre interlocuteur à sauver la face ..... **p. 84**

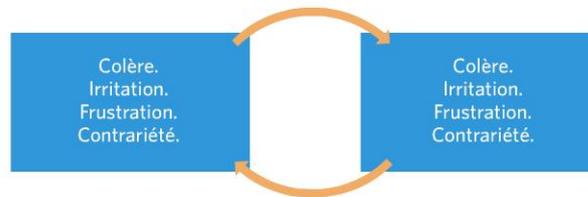
# Faire preuve d'EMPATHIE

Votre interlocuteur se montre très agité et hausse le ton ? C'est en général le signe de convictions fortes. Mais si les émotions font partie intégrante du processus normal de négociation, il peut arriver qu'elles prennent le dessus et submergent votre interlocuteur.

Parmi ses nombreux talents, le bon négociateur est à l'écoute de son interlocuteur et le lui montre : il fait preuve d'empathie. Faire preuve d'empathie ne veut pas dire que vous êtes d'accord avec votre interlocuteur, vous ne validez pas sa position mais uniquement ses émotions. Cette validation va lui donner le sentiment d'être compris.

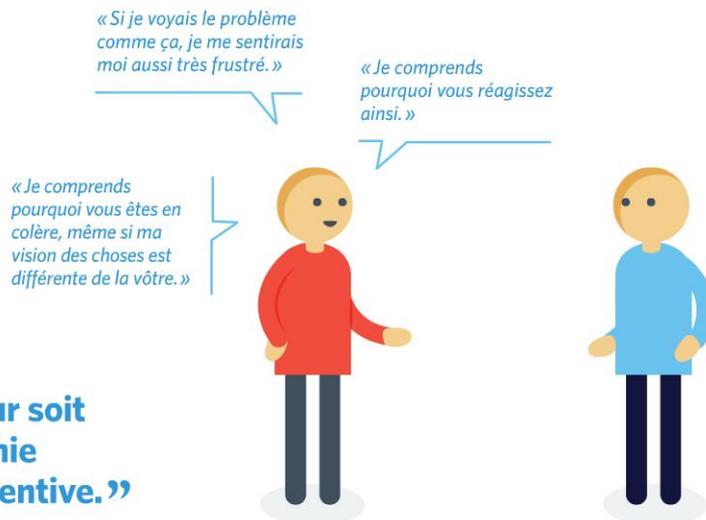
En faisant preuve d'empathie, vous calmez le jeu. À contrario, si vous ne parvenez pas à lui donner le sentiment que vous le comprenez, votre interlocuteur s'acharnera à vous répéter son opinion et à hausser le ton. Les émotions étant contagieuses, vous risquez de hausser le ton à votre tour. Et quand nous nous emportons, nos capacités d'écoute sont affaiblies et nos raisonnements moins logiques.

“  **N'attendez pas que votre interlocuteur soit submergé par ses émotions : l'empathie fonctionne aussi comme mesure préventive.** ”



## EMPATHIE

- 1 Paraphraser les propos de votre interlocuteur afin de prouver que vous l'avez entendu et compris.**
- 2 Valider ses émotions sans accepter son raisonnement.**



## Exemple : une réunion de comité d'entreprise

Confronté à la chute de la consommation automobile ces dernières années, un constructeur européen réfléchit à conclure une alliance stratégique avec un certain constructeur automobile indien, qui produit déjà une voiture à très bas prix.

Pour sceller une telle alliance, le constructeur européen doit d'abord consulter son comité d'entreprise, qui représente les intérêts de ses salariés. C'est le troisième projet de restructuration en trois ans que le constructeur européen soumet au comité d'entreprise, et les projets précédents, tout comme celui-ci, ont impliqué un transfert de compétences vers l'Asie.

Les représentants du comité d'entreprise accusent immédiatement la direction de chercher coûte que coûte à délocaliser les activités du groupe vers des pays où la main-d'œuvre est bien moins chère qu'en Europe. « Et ce sont les salariés européens qui vont payer ! », s'écrient plusieurs personnes dans la salle.

Trois cadres de la direction tentent de défendre le projet en expliquant les atouts stratégiques qu'il représente. Ils sont sans cesse interrompus par les représentants du comité d'entreprise, qui ramènent systématiquement le débat vers la question du maintien des emplois européens. C'est une conversation de sourds. Le président du comité d'entreprise finit par se lever. Il laisse libre cours à sa colère : « Les salariés européens sont à bout, tonne-t-il. Ils ne veulent plus entendre parler de stratégies d'amé-

lioration de la rentabilité du groupe, car en fin de compte, le résultat est toujours le même : on licencie ! »

Le PDG du groupe le laisse vider son sac sans chercher à l'interrompre. Quand il a terminé, le PDG prend la parole et demande calmement : « Vous vous interrogez sur les risques de licenciement dans nos usines européennes, n'est-ce pas ? Je comprends votre inquiétude, car je la partage. » Et il poursuit en expliquant que l'industrie automobile se trouve confrontée à des défis historiques et à des contraintes économiques sur lesquels personne dans la pièce n'a la moindre prise. Il ajoute que si le comité a des raisons de s'inquiéter pour l'avenir des salariés, lui aussi s'inquiète pour le groupe entier car, si la direction ne parvient pas à améliorer la compétitivité de l'entreprise, tout le monde, des ouvriers à la direction, devra chercher un nouvel emploi.

Le PDG reconnaît par ailleurs que ces plans stratégiques à répétition, avec le lot de restructurations qu'ils imposent, sont aussi perturbants et épuisants pour la direction que pour les salariés. Entretemps, le président du comité d'entreprise s'est rassisi. Il écoute attentivement le point de vue du PDG sur le projet.

→ *Ce projet n'aura finalement jamais été mis en œuvre pour des raisons indépendantes de la consultation mais, ce jour-là, le PDG a conquis le respect des délégués du personnel. Grâce à cela, le dialogue social dans cette entreprise est devenu plus constructif.*

# COMPARER

## au lieu de rejeter

Cette technique vous permet de contester les propos de votre interlocuteur de manière constructive, sans le mettre sur la défensive.

Elle est utile lorsque votre interlocuteur vous présente un fait, une opinion ou son interprétation d'un événement lié à la négociation, et que vous n'êtes pas d'accord avec ce qu'il dit.

**X**



**✓**



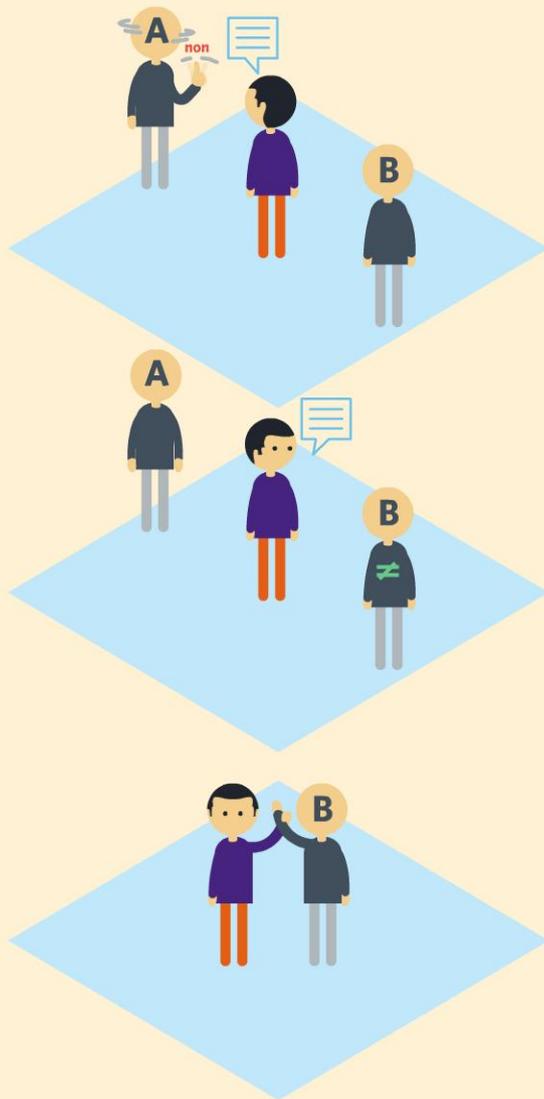
**1 Expliquez à votre interlocuteur que vous avez une lecture différente du sujet. Évitez les formules exprimant un désaccord.**

Si vous attaquez directement ce que dit votre interlocuteur, vous sous-entendez qu'il a tort, ce que personne n'aime s'entendre dire. Votre interlocuteur va vraisemblablement se retrancher derrière sa position, défendre son intégrité et, en guise de riposte, remettre en question votre propre proposition. Un cercle vicieux est créé, alimenté par les critiques et des attitudes de plus en plus défensives. À partir de ce moment-là, il devient impossible de réconcilier vos points de vue ; l'espoir de nouer un accord s'éloigne.

**2 Exposez ensuite votre version, mais sans vous référer aux propos de votre interlocuteur.**

En vous appuyant sur le mot « différent », vous ne faites aucun reproche à votre interlocuteur. Sa réponse sera probablement plus conciliante.

Par ailleurs, si votre interlocuteur bluffe ou ment, vous lui offrez l'opportunité de sauver la face et de rectifier son « erreur » avec une explication plausible (par exemple, qu'il aurait reçu des informations erronées). Si vous attaquez ses propos, logiquement, il se défend, et vous n'avancez pas vers une solution.



## Exemple : des hypothèses de croissance fantaisistes

Deux fabricants néerlandais d'alarmes, qu'on appellera A et B pour protéger leur anonymat, cherchaient séparément à acquérir en Belgique un fabricant d'alarmes plus petit. Les négociations étaient focalisées sur le prix de l'entreprise en vente.

Le vendeur a présenté des projections financières extrêmement optimistes, prévoyant dans les quelques années à venir une hausse substantielle du chiffre d'affaires de l'entreprise. Un chiffre d'affaires en forte croissance allait forcément pousser les acquéreurs à faire monter les enchères, se disait-il. Cependant, aucun des acheteurs n'a pris ces projections au sérieux.

Pendant la réunion entre le vendeur et l'acquéreur A, ce dernier n'a pas pu s'empêcher de torpiller les hypothèses de croissance fantaisistes du vendeur.

Pendant la réunion entre le vendeur et l'acquéreur B, les représentants de B ont procédé autrement.

Ils ont expliqué au vendeur qu'ils voyaient le marché différemment : selon leurs indicateurs, la croissance serait plus modérée. Ils n'ont fait aucun commentaire sur les données du vendeur.

Aucun des acquéreurs potentiels ne savait que l'auteur des projections de croissance irréalistes n'était autre que leur interlocuteur direct dans la négociation : le directeur financier de l'actionnaire vendeur. Au cours de sa rencontre avec A, le directeur financier a dû défendre son plan financier contre les attaques de l'acquéreur et s'est rapidement enlisé dans un argumentaire peu convaincant. Dans sa discussion avec B, il a pris note des différences d'hypothèses et a fait basculer la discussion vers le prix de cession - son objectif. Comment s'étonner que B, le lendemain même, ait remporté l'acquisition ?

*→ Plus tard, le vendeur a découvert que l'acquéreur A était prêt à mettre plus d'argent sur la table que B. L'acquéreur A ne pouvait s'en prendre qu'à lui-même pour son échec...*

# Affronter la COLÈRE

La colère est une émotion très difficile à gérer parce que le risque de contagion est important. Elle est provoquée par le stress et la frustration : votre interlocuteur sent que la négociation s'éloigne de ses objectifs et il cherche inconsciemment un exutoire à ses émotions. Vous êtes la cible idéale.

Nous avons vu à la [fiche 9](#) qu'il fallait séparer les affaires et les émotions, et ne jamais réagir à ces dernières. Quelle que soit la violence des propos tenus par votre interlocuteur, vous devez systématiquement résister à la tentation de lui répondre sur le même ton. Quand votre interlocuteur est en colère, cette dernière interfère avec sa capacité de jugement et de raisonnement. Paralysé par ses émotions, il ne vous écoute plus.

N'essayez pas de raisonner avec lui à ce stade ; commencez par l'aider à se calmer, afin de le ramener vers une dynamique de communication propice à la discussion.



1

**Laissez votre interlocuteur vider son sac. Gardez votre calme, ne réagissez pas.**

Quand on est emporté par l'émotion, on laisse passer des informations qu'on aurait sinon gardées pour soi.

Votre calme est contagieux. Si votre interlocuteur voit que vous ne réagissez pas à sa colère, il s'arrêtera.

« Je comprends votre position... »



2

Faites preuve d'empathie  
(voir fiche 26).

Votre interlocuteur comprend que vous l'écoutez. Rassuré, il sent qu'une solution est possible, ce qui réduit sa frustration et sa colère.

« Je m'excuse, je n'avais pas l'intention de vous mettre en colère. »



3

Excusez-vous.

Un « pardon » est généralement inattendu. Il peut provoquer un changement dans la dynamique de communication de votre interlocuteur.

« Je suis d'accord sur ce que vous dites à propos de... »



4

Cherchez, dans tout ce que dit votre interlocuteur, une chose avec laquelle vous êtes d'accord.

Montrer que vous êtes au moins d'accord sur un point réduit, en apparence, l'importance de votre différend. Cela contribue à ôter à votre interlocuteur le sentiment que la négociation s'éloigne de ses objectifs. Se focaliser sur les désaccords ne ferait qu'attiser sa colère.

# Exploiter le complexe de **SUPÉRIORITÉ** de votre interlocuteur

Il arrive que l'interlocuteur vous traite comme s'il connaissait tous les aspects de la négociation bien mieux que vous et il se montre très condescendant à votre égard. Bref, il a un complexe de supériorité.

## Évitez de contester la supériorité de votre interlocuteur.

Cela peut provoquer des ripostes d'ordre personnel qui contribueront uniquement à dégrader la relation, sans faire avancer votre affaire. Par ailleurs, vous l'inciteriez à vous court-circuiter et à contacter directement votre chef ([voir fiche 45](#)).



### **Demandez-lui des conseils.**

Vous valorisez les idées de votre interlocuteur et vous l'engagez à participer à la recherche d'une solution, au lieu de le rabaisser.

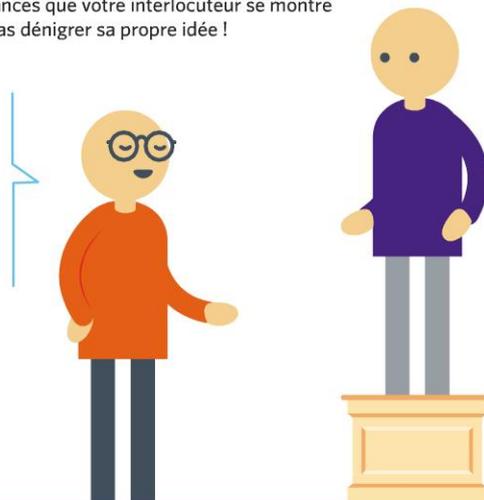
*« Vous avez beaucoup d'expérience dans ce secteur. Connaissez-vous un modèle qui pourrait fonctionner dans les circonstances qui sont les nôtres ? »*



### **Encouragez-le à utiliser son expérience quand vous contestez ses idées.**

Vous construisez sur l'idée de votre interlocuteur au lieu de la rejeter (voir fiche 24). Comme il s'agit à l'origine de son idée, il y a plus de chances que votre interlocuteur se montre coopératif - il ne va pas dénigrer sa propre idée !

*« Vous avez certainement plus d'expérience que moi sur ce sujet. Pouvez-vous élaborer vos idées dans le contexte de vos intérêts et des nôtres ? En particulier... »*



# Remettre en question **LES PRINCIPES**, pas la personne

Les humains ont tendance à imiter le comportement et le style de communication de leur interlocuteur. Si vos interrogations sur ses idées sont perçues comme des critiques, il y a de fortes chances pour que votre interlocuteur vous critique en retour. Cela déclenchera une dynamique de dénigrement de part et d'autre de la table des négociations. L'esprit de coopération s'éteint, la discussion s'envenime.

Il faut donc structurer vos interrogations de manière à rendre parfaitement clair que vous remettez en question les principes et pas votre interlocuteur lui-même. Autrement dit, vous devez dépersonnaliser vos propos au maximum, ce qui n'est pas toujours facile.

Cette fiche vous propose trois formules simples pour jouer de votre intelligence émotionnelle dans ce domaine.

## Quand utiliser cette technique ?

Vous avez déjà interrogé votre interlocuteur sur le principe qui soutient sa position (voir fiche 12). Votre interlocuteur vous a répondu, et vous voulez maintenant remettre en question le principe qu'il vous a exposé.



**Une question n'est pas  
une critique. ”**

### Prétextez une incompréhension de votre part.

Avec cette formulation, vous ne visez pas votre interlocuteur. Le problème semble venir de vous et de votre capacité de compréhension. C'est maintenant à votre interlocuteur de parvenir à vous convaincre ou bien de plier.

*« Pourriez-vous m'aider à comprendre la pertinence de ce principe par rapport à notre situation ? »*



### Découplez interlocuteur et principe, par exemple « le principe » au lieu de « votre principe ».

Pour votre interlocuteur, il est plus facile d'abandonner un principe si ce n'est qu'« un » principe et pas « son » principe.

*« Ce principe me paraît contenir certaines contradictions. »*



### Formulez la remise en question sous forme d'interrogation.

Vous améliorez votre position dans la discussion car vous renvoyez la pression vers lui : c'est maintenant à votre interlocuteur de vous convaincre et plus l'inverse.

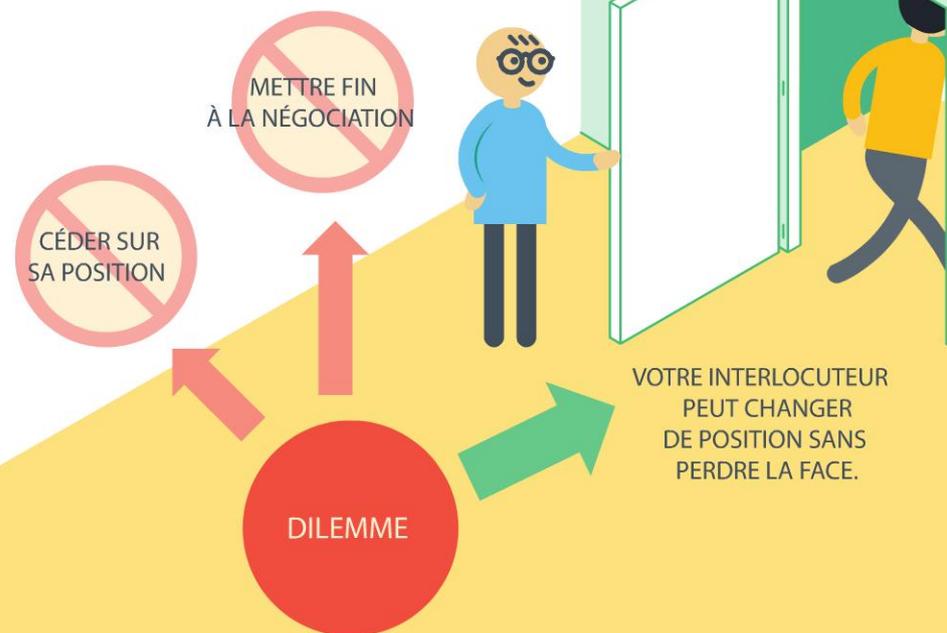
*« Vous avez certainement plus d'expérience que moi sur ce sujet. Pouvez-vous élaborer vos idées dans le contexte de vos intérêts et des nôtres ? En particulier... »*



# Aider votre interlocuteur à SAUVER LA FACE

Dans une négociation, les questions d'amour-propre jouent un rôle capital. Quand les intervenants défendent des positions peu conciliables, plus la discussion dure sans qu'on parvienne à résoudre le différend, plus l'idée de céder devient difficile à envisager : en effet, ne va-t-on pas donner l'impression de capituler, et donc perdre la face, si l'on cède après avoir vigoureusement défendu un point de vue ? Si la discussion concerne un enjeu clé et qu'elle aboutit dans une impasse, votre interlocuteur peut donc se sentir acculé au choix suivant : céder (et perdre la face) ou arrêter la discussion (et sauver son amour-propre).

Pour éviter que votre interlocuteur ne se sente acculé et ne choisisse la solution la moins rationnelle, la technique qui suit lui offre une troisième option.





**1**  
**Demandez une pause stratégique (voir fiche 14) pendant au moins un ou deux jours.**

Si vous êtes arrivés à une impasse, c'est probablement parce que chaque partie a essayé, vigoureusement mais sans succès, de faire changer la position de l'autre. Une pause stratégique est nécessaire pour laisser retomber la tension et faire passer au second plan les enjeux émotionnels.

**4**  
**Ancrez la proposition dans les intérêts de votre interlocuteur (voir fiche 17) pour lui montrer que cette proposition lui fait gagner un avantage net.**

En décrivant ce que votre proposition lui fait gagner, vous procurez à votre interlocuteur un argument qui lui permettra de justifier son choix et de défendre votre position auprès de sa hiérarchie. Vous reprenez ainsi en main la dynamique de la négociation.

**2**  
**À la reprise de la discussion, prenez l'initiative. Reformulez votre proposition en ne faisant référence ni à la position de votre interlocuteur, ni à l'impasse à laquelle vous étiez arrivés.**

Rappeler la dynamique qui a mené à l'impasse vous fera automatiquement revenir à une impasse. Vous devez créer une dynamique différente.

**5**  
**Reconnaissez que votre interlocuteur avait des raisons de ne pas accepter votre proposition avant, mais que ces raisons ne sont plus d'actualité puisque votre proposition résout le problème.**

Votre interlocuteur a le sentiment que ses demandes sont maintenant satisfaites, ou au moins qu'il peut justifier votre proposition auprès de sa hiérarchie car il a gagné quelque chose.

**3**  
**Présentez votre proposition comme si elle était inspirée par une chose que votre interlocuteur a dite.**

En associant votre proposition à une chose qu'a dite votre interlocuteur, vous positionnez votre proposition comme le produit d'un brainstorming commun. La situation s'améliore : votre discussion n'est plus un conflit gagnant-perdant.

**6**  
**Offrez à votre interlocuteur le choix parmi plusieurs solutions (voir fiche 20).**

Quand vous lui proposez des choix, votre interlocuteur décide : il est vaincu de son emprise sur l'issue de la discussion et de n'avoir rien cédé sur sa position.



**L'influence est  
meilleure que  
la coercition.**

# MODULE 6

## Utiliser les techniques de communication

L'efficacité de vos interventions dépend non seulement du contenu de vos propos, mais aussi de leur forme. La manière dont vous énoncez vos idées peut radicalement modifier le contenu de la réponse et la réaction de votre interlocuteur.

Les techniques présentées dans ce module visent à maîtriser, par votre façon de communiquer, les réponses de votre interlocuteur. Elles vous aideront à faire ressortir toutes les informations pertinentes à la négociation, ce qui vous permettra d'être plus créatif dans vos propositions et solutions.



**Fiche 32**

Présenter vos arguments  
de façon efficace..... p. 90

**Fiche 33**

Chercher les intérêts cachés  
de votre interlocuteur ..... p. 92

**Fiche 34**

Répéter pour extraire  
encore plus d'informations..... p. 94

**Fiche 35**

S'en tenir aux faits..... p. 96

**Fiche 36**

Éviter les malentendus ..... p. 98

**Fiche 37**

Désamorcer les réactions  
négatives prévisibles..... p. 100

**Fiche 38**

Offrir des réponses inattendues..... p. 102

**Fiche 39**

Sonder les intentions de votre  
interlocuteur pour éviter le conflit.... p. 104

**Fiche 40**

Utiliser le pouvoir du silence..... p. 106

# Présenter vos arguments LES PLUS FORTS ...

Plusieurs principes soutiennent votre position de négociation et vous êtes sur le point de les présenter à votre interlocuteur.

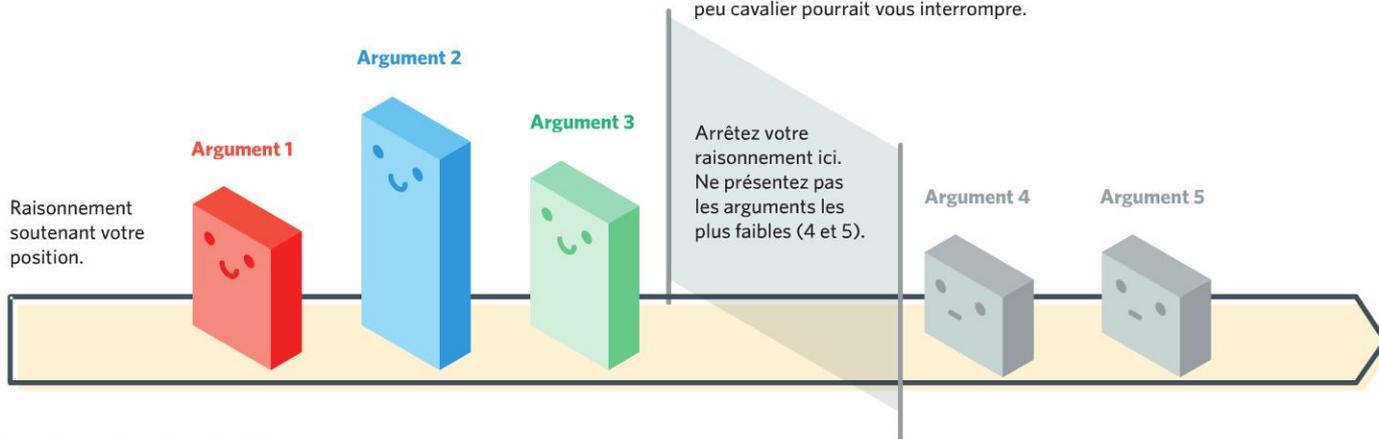
**Vos arguments ont sans doute plus ou moins de poids. N'avancez que vos deux ou trois arguments les plus forts, et gardez les autres en réserve.**

Une explication qui se limite à deux ou trois points forts est beaucoup plus percutante et moins vulnérable.

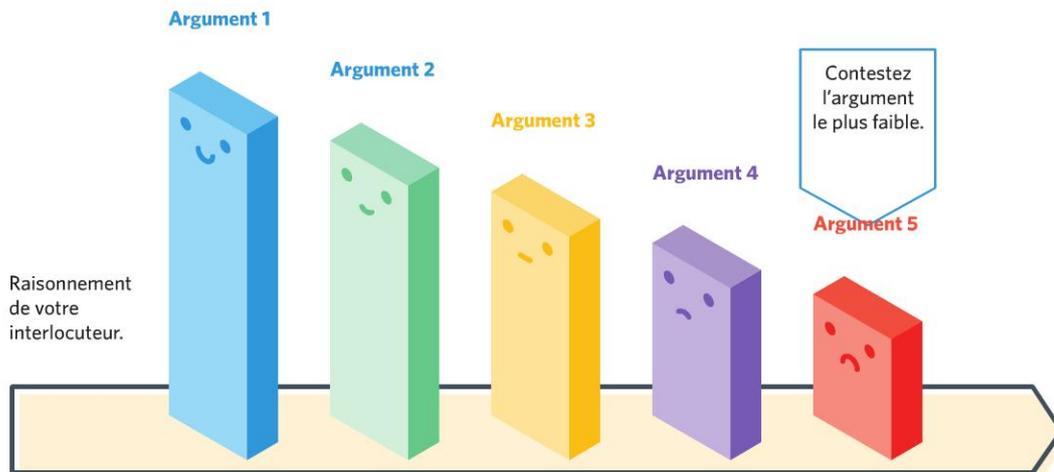
**Ne présentez jamais vos arguments par ordre croissant (ou décroissant) de poids.**

Si vous présentez vos arguments par ordre de poids décroissant, vous terminez avec l'argument le plus léger. Dans une discussion, celui qui écoute réagit naturellement au dernier sujet énoncé, puisque c'est ce lui dont il se souvient le mieux. Vous serez donc obligé de défendre votre argument le moins convaincant.

Si à contrario vous présentez vos arguments par ordre de poids croissant, vous commencez avec l'argument le moins fort. Un interlocuteur impatient ou un peu cavalier pourrait vous interrompre.



# ... et contester **LES PLUS FAIBLES** chez votre interlocuteur



## DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Votre interlocuteur commence à enchaîner plusieurs arguments de poids pour soutenir sa position de négociation. Gardez le silence ! Laissez-le parler sans l'interrompre. S'il a plusieurs arguments, le dernier est probablement le plus faible.

**Votre interlocuteur va s'évertuer à défendre le point que vous attaquez.**

Avec cette réaction absurde mais fréquente, il va négliger de vous réorienter vers ses arguments les plus forts.

**Ses arguments sont peu nombreux ? À la fin de sa présentation, gardez le silence comme si vous attendiez plus.**

Ce silence va l'obliger à parler davantage pour meubler. Si votre interlocuteur est à court d'arguments, confronté à votre silence, il va sans doute commencer à se répéter ou à bafouiller. Maintenez ce silence inconfortable pour lui et qui sème le doute quant à la qualité de ses arguments. Il existe une petite chance pour qu'il recherche un compromis plutôt que de rester ainsi dans l'embarras.

# Chercher les **INTÉRÊTS CACHÉS** de votre interlocuteur

---

Cette technique est très utile quand votre interlocuteur demande quelque chose mais qu'il refuse de vous expliquer pourquoi. Vous l'avez déjà directement interrogé sur le raisonnement ou le principe derrière sa demande ([voir fiche 12](#)), mais il élude la question.

## Quand utiliser cette technique?

- Votre interlocuteur croit que dévoiler ses intérêts nuira à sa position de négociation.
- La raison n'a aucun lien avec la négociation en soi, ce qui est délicat à admettre pour votre interlocuteur.
- Votre interlocuteur essaie de se réserver une plus grande marge de manœuvre en demandant plus que ce dont il a besoin. Sa demande est donc exagérée par rapport à son intérêt.





## DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire si votre interlocuteur utilise cette technique contre vous ?

**Tout d'abord, demandez-vous pourquoi vous voulez cacher vos intérêts.**

Cacher ses intérêts n'est une solution que dans de très rares cas.

**Supposons que vous y avez intérêt. Répondez à votre interlocuteur en termes de principes, sans parler de vos intérêts.**

Ne lui expliquez surtout pas que vous lui présentez un principe et pas un intérêt, avec un phrase du type : « Ce que je demande est comparable à la moyenne du marché, ni moins, ni plus. » Vous avez répondu à une question qui ne vous a pas été posée. Il y a de fortes chances pour que cette réponse suffise à détourner votre interlocuteur de votre intérêt.

**Essayez d'analyser vous-même quelles motivations se cachent derrière la demande de votre interlocuteur.**

Si aucune raison logique ne vous vient à l'esprit, prenez-en une au hasard, même si elle vous semble un peu fantaisiste.



**Demandez-lui de confirmer votre hypothèse par « oui » ou « non ».**

Une question fermée bannit les digressions : votre interlocuteur est obligé de répondre « oui » ou « non ».

Si votre interlocuteur répond « non », il ne s'arrêtera pas là : en toute bonne logique, il va compléter sa réponse en vous exposant sa véritable raison. Il n'est pas naturel, quand on répond par la négative à une question fermée, de ne pas ajouter d'explication supplémentaire. Ainsi, vous lui soutirez la raison cachée derrière sa demande.



**Il confirme votre hypothèse.**

**Il corrige votre hypothèse.**



**Vous avez obtenu l'information recherchée.**

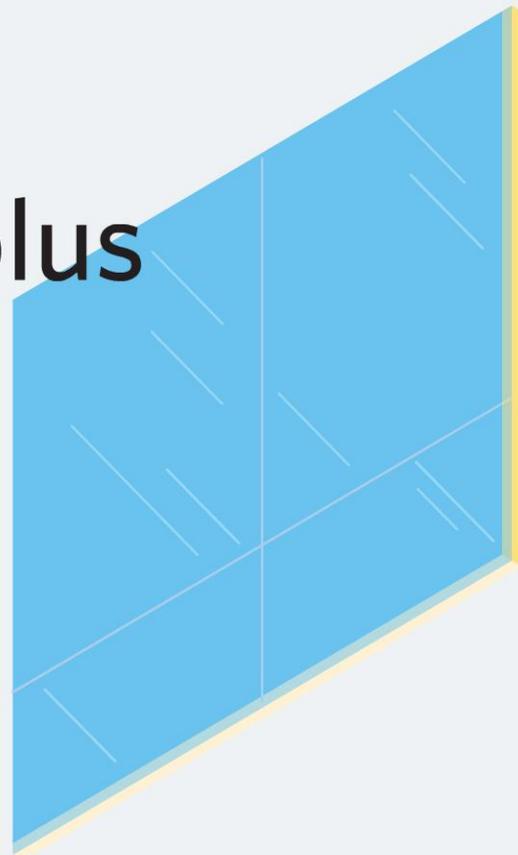
# RÉPÉTER pour extraire encore plus d'informations

Rassembler des renseignements est la clé permettant de mieux comprendre les intérêts de votre interlocuteur, pour proposer des solutions créatives qui répondent à ces intérêts (voir fiches 1 et 4). Plus d'informations disponibles égalent plus de solutions possibles.

Cette technique vous permet d'obtenir plus d'informations quand votre interlocuteur ne vous en fournit pas assez de son propre gré.

## Quand utiliser cette technique ?

- Votre interlocuteur dévoile peu d'informations et ses réponses sont minimalistes.
- Votre interlocuteur bafouille et vous avez l'impression qu'il vous cache des informations pertinentes.



**“ Plus vous extrayez des informations à votre interlocuteur, plus vous avez la possibilité de marchander. ”**

**Répétez exactement ce que votre interlocuteur dit, mot pour mot, mais avec l'intonation d'une question.**

Quand vous répétez la même chose, vous n'avez ni posé une nouvelle question ni changé de sujet. Votre interlocuteur doit donc reprendre la parole

sur exactement le même sujet. Pour ne pas voir la même chose répétée une troisième fois, il sera obligé d'ajouter des informations supplémentaires.

« Pouvez-vous m'expliquer pourquoi vous souhaitez un délai de paiement de nos factures d'au moins 60 jours ? »

« Cela vous aidera avec votre trésorerie ? »

« Cela nous aidera avec notre trésorerie. »

« Oui, nos clients nous règlent souvent avec un retard de 30 à 60 jours et nous nous retrouverions à découvert s'il fallait vous payer avant d'avoir encaissé les paiements de nos clients. »

**Nouvelles informations obtenues**

# S'en tenir aux **FAITS**

Souvent, quand vous souhaitez relater un événement, vous ne disposez pas de tous les faits nécessaires pour en donner une image complète et précise. Vous construisez alors votre propre lecture de l'événement, qui traduit votre compréhension et votre interprétation du sujet.

Imaginons maintenant que vous souhaitez transmettre un message sensible à votre interlocuteur à propos de cet événement. Vous risquez fort d'ajouter inconsciemment, en plus des faits, des éléments subjectifs révélateurs de votre interprétation. S'il s'agit d'un message sensible, votre interlocuteur réagira vraisemblablement en contestant ces éléments subjectifs.

## Prenons un exemple

Votre collaborateur devait vous remettre un rapport avant 17 h afin que vous puissiez intégrer ses conclusions dans un communiqué à votre chef le soir même.

À 17 h 30 vous n'avez pas encore reçu le rapport. Il est facile de lui adresser le reproche suivant : « Vous avez raté l'échéance de 17 h. » Dans ce message, la tournure de la phrase ainsi que l'utilisation du verbe « rater » présupposent qu'il a commis une faute, alors qu'elle n'est pas encore avérée. En effet, les seuls faits dont vous disposez sont que l'échéance était 17 h et qu'à 17 h 30 vous n'aviez pas reçu de rapport. Si vous étiez le collaborateur, votre première réaction serait de vous défendre contre l'accusation insinuée par cette phrase. Le temps que votre collaborateur va passer à se défendre va probablement aggraver le retard.

Comme le suggère le titre de la fiche, cette technique vous permet de supprimer tout élément qui puisse être contesté par votre interlocuteur, tout en faisant passer le message souhaité.



Vous êtes sûr  
des faits ?  
Tenez-vous en  
aux faits.

Vous n'êtes pas sûr de  
l'exactitude des faits ?  
Posez une question  
pour clarifier.

## Quand utiliser cette technique ?

Chaque fois que vous voulez signaler quelque chose que votre interlocuteur pourrait interpréter comme une critique ou une accusation. Par exemple :

- un engagement que votre interlocuteur n'a pas respecté;
- un manque de cohérence entre les paroles et les actes de votre interlocuteur;
- une action de votre interlocuteur qui a eu des répercussions négatives;
- ce que soutient votre interlocuteur est contredit par des informations à votre disposition.

*« L'article 1 stipule que vous devez nous signaler tout procès contre l'entreprise. Il existe deux procès en cours depuis un an, et nous avons découvert leur existence par un tiers. »*



*« Les données disponibles sur le site du régulateur mesurent la même chose, mais indiquent 7% de moins. Est-ce que je me trompe ? »*



# Éviter les MALENTENDUS

Le malentendu est une des causes principales de conflit. Le désaccord qu'il engendre résulte toujours d'une erreur d'interprétation.

S'il faut évidemment être deux pour qu'un malentendu se produise, il suffit qu'un seul des interlocuteurs interprète les propos de l'autre dans un sens que ce dernier ne leur donnait pas pour qu'un conflit surgisse. La capacité d'écoute mutuelle diminue, l'esprit de collaboration est ébranlé, on ne songe plus aux solutions.

Le malentendu trouve donc toujours sa source dans l'incompréhension d'un intervenant. Cette incompréhension est due au fait que celui qui écoute interprète les propos de celui qui parle à travers le filtre déformant de ses propres craintes. À travers une interprétation erronée, c'est donc une vulnérabilité qui est exprimée : parce qu'on ne connaît pas le point de vue de l'autre, on attribue des significations inexacts à son comportement. En l'absence d'informations claires et précises, nous créons de toutes pièces les détails qui nous manquent.

## Expliquez toujours le but de votre démarche, même s'il vous semble évident.

Si vous n'éliminez pas d'emblée ses craintes, vous laissez votre interlocuteur dans le doute et vous alimentez sa méfiance et le manque de coopération qui s'ensuit. Vous pourrez certes rectifier plus tard sans trop de difficulté, mais si vous éliminez les craintes dès le départ, vous rendez la discussion beaucoup plus efficace.



**« Cette technique vise à restituer les détails qui manquent à votre interlocuteur, coupant ainsi court aux éventuels malentendus. »**



### Ce que vous dites

Je veux changer la procédure de validation des projets que votre département nous présente.



Nous voulons que vous nommiez un nouveau directeur financier dans notre joint venture.



Nous voulons que vous payiez une indemnité si la livraison n'est pas effectuée dans les délais contractuels.

### Ce que votre interlocuteur entend

Nous voulons contrôler davantage ce que vous présentez parce que nous n'avons pas confiance en vous.

Vous n'avez pas choisi la bonne personne comme directeur financier.

Vous n'avez pas confiance en nous pour livrer à temps.

### Votre véritable raison

Nous voulons que vous liiez chaque projet à votre stratégie globale pour que nous comprenions le contexte.

Nous voudrions promouvoir le directeur financier et lui donner plus de responsabilités globales.

S'il y a un retard, cela nous retarde à notre tour et nous subissons des pénalités imposées par notre client.

Évoquer l'interprétation erronée possible de votre interlocuteur; expliquer que votre intention est tout à fait différente.



Insister sur le caractère constructif de vos propos.



**Éviter les malentendus.**

# Désamorcer les **RÉACTIONS NÉGATIVES** prévisibles

Cette technique vous permet d'anticiper les réactions négatives que peuvent susciter vos propositions, et d'en atténuer la portée.

## Quand utiliser cette technique?

Vous devez annoncer à votre interlocuteur une chose à laquelle vous savez qu'il va mal réagir parce qu'il y aura des conséquences négatives pour lui. Par exemple :

- Un directeur financier doit réduire le budget de recherche et développement et il sait que cette action va remettre en cause des projets importants sur lesquels ce département travaille depuis plusieurs années.
- Un actionnaire doit annoncer à son co-investisseur qu'il a décidé de se retirer d'un de leurs projets communs.
- Un fournisseur se trouve obligé de suspendre la fabrication, faute de demandes suffisantes. Il doit expliquer à son meilleur client que ce produit ne sera plus disponible et lui proposer un produit de substitution plus cher.

1

**Annoncez la nouvelle de manière claire.**

Il s'agit d'expliquer sans ambiguïté la nature de votre annonce.



2

## Désamorcez immédiatement les réactions.

Réfutez les contre-arguments prévisibles avant que votre interlocuteur n'ait eu le temps de les formuler.

*« Je sais ce que vous allez me dire, ce n'est pas du tout prévu dans le budget. Mais le vrai débat est ailleurs. Si... »*



*« Cette solutions présente de réels avantages à moyen et long termes. Nous allons en effet... »*



3

## Enchaînez.

Expliquez ensuite immédiatement le véritable but de votre annonce et ses avantages.

## Pourquoi ?

- Votre interlocuteur sera gêné de répéter les contre-arguments que vous venez vous-mêmes d'énoncer.
- Vous exprimez son éventuelle objection de manière moins négative et agressive que ne l'aurait fait votre interlocuteur. Vous réduisez ainsi l'impact de l'objection et atténuez les risques de conflit.
- On a tendance à réagir au dernier sujet traité. Si vous terminez par le véritable objectif de votre démarche, cela incitera votre interlocuteur à répondre à cela plutôt qu'à l'objection.
- Dans le cadre d'une négociation multilatérale, vous évitez que l'objection d'une partie ne fasse tache d'huile et qu'une coalition ne se forme contre vous.
- Vous aidez votre interlocuteur à formuler les arguments qui lui permettront de défendre l'accord arrêté auprès de sa hiérarchie.



# DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire si votre interlocuteur utilise cette technique contre vous et désamorce vos propres réactions négatives ?

Ramenez la discussion sur l'objection qu'il vient gentiment d'exprimer à votre place.

○ Reformulez l'objection en utilisant vos propres mots et insistez si nécessaire, même s'il peut vous sembler bizarre qu'on répète une ou deux fois à la suite le même argument.

○ Communiquez vos intérêts qui ne sont pas abordés et demandez à votre interlocuteur ce qu'il peut faire sur ces points.



# Offrir des RÉPONSES INATTENDUES

Nous sommes tous programmés, d'instinct, à défendre notre crédibilité et notre honneur. Quand votre interlocuteur est furieux, frustré, qu'un sujet l'irrite, il s'attend à ce que vous vous défendiez aussi énergiquement qu'il vous attaque. Inconsciemment, il se prépare à entrer en conflit pour faire reconnaître sa position et l'imposer.

Nous avons déjà vu comment les discussions hostiles anéantissent l'esprit de coopération et l'écoute mutuelle: chacun se retranche derrière sa position respective. Une réponse inattendue permet souvent de sortir de cette spirale négative.

## Quand utiliser cette technique ?

Votre interlocuteur est visiblement irrité. Il se lance dans une diatribe pour défendre sa position et/ou démontrer que votre position est injuste et injustifiée.

« Ce que vous dites est logique. »



« J'entends ce que vous dites et je comprends votre raisonnement. Je voudrais vous expliquer l'impact que ça aurait pour nous. »



« Je comprends très bien vos sentiments. »



« Vous avez raison sur... trouvons une solution. »



**Donner une réponse inattendue crée une perturbation qui vous permet de reprendre le contrôle de la discussion avec une dynamique plus positive. ”**

## Solution A

### Appuyez-vous sur vos points de convergence.

Votre interlocuteur s'attend à ce que vous ripostiez. Faites l'inverse : trouvez dans ce qu'il dit une chose avec laquelle vous êtes d'accord, de manière à valider ses sentiments (voir fiche 26).

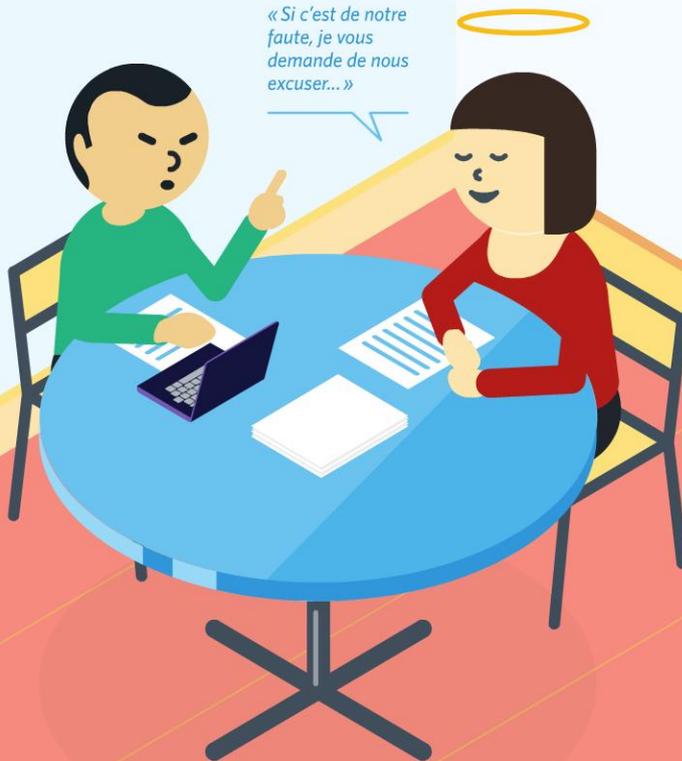
Si, au lieu de le contredire, vous abondez dans son sens sur une chose qu'il a dite, votre interlocuteur est pris au dépourvu. Vous lui ôtez toute raison de continuer sur un ton belliqueux.

## Solution B

### Excusez-vous au cas où vous auriez commis une faute.

Si votre interlocuteur vous accuse d'une faute avérée, présentez des excuses. Sinon, utilisez la formule proposée ci-dessous : vous vous excusez uniquement *au cas où* vous auriez commis une faute. Nouvel effet de surprise : votre interlocuteur s'attend à tout sauf à des excuses.

« Si c'est de notre faute, je vous demande de nous excuser... »



## Solution C

### Répondez sur un ton complètement différent de celui qu'utilise votre interlocuteur.

Ne tentez pas de meubler si votre interlocuteur ne répond pas immédiatement : ce silence servira à changer la dynamique. Votre réponse crée une nouvelle dynamique. Votre interlocuteur est déstabilisé – surtout par votre silence, qui contraste avec son propre ton. Vous avez repris le contrôle de la discussion, vous pouvez ensuite lui donner un tour plus constructif.

# Sonder les **INTENTIONS** de votre interlocuteur pour éviter le conflit

---

La technique qui suit vous permet de formuler vos questions d'une manière qui atténue le risque de conflit tout en vous permettant de sonder les intentions de votre interlocuteur et de comprendre la signification de son comportement.



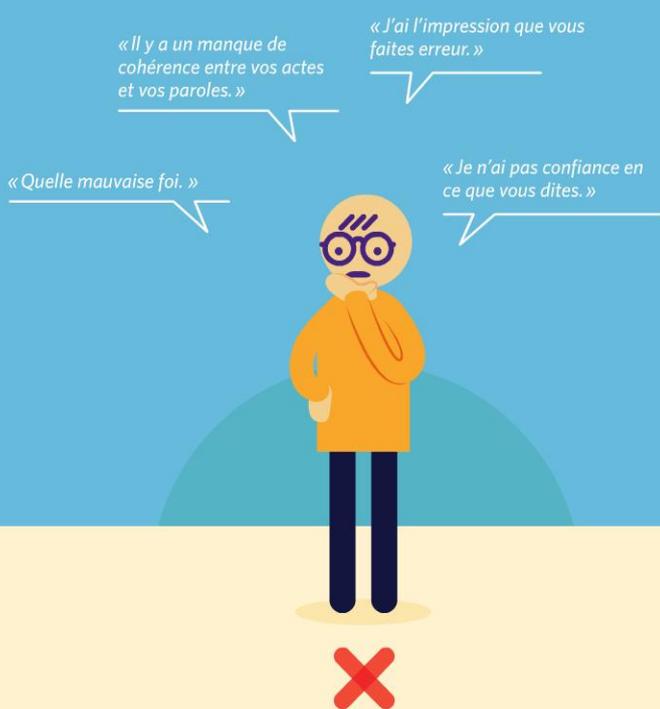
**“ Les accusations provoquent  
une riposte de la part de votre  
interlocuteur, plutôt qu'une  
clarification de son intention. ”**

## Quand utiliser cette technique?

Quelque chose dans le comportement de votre interlocuteur vous pousse à interroger ses intentions véritables et sa volonté de trouver un accord. Vous devez impérativement mettre les choses au clair.

La [fiche 30](#) expliquait qu'on ne doit pas remettre en question la personne mais les principes. Dans le cas de figure qui nous intéresse ici, vos interrogations concernent justement la personne, pas des critères objectifs. Vos questions pourraient donc facilement être interprétées comme des critiques ou des accusations : il s'agit de procéder avec prudence.

Les formules proposées ici permettent de sonder les intentions de votre interlocuteur.



## Pourquoi ?

- Ces formules invitent votre interlocuteur à clarifier le sujet, parce que sans davantage d'informations, vous arriveriez peut-être à une conclusion erronée.
- Votre interlocuteur est obligé soit de confirmer, soit de corriger. Dans les deux cas, vous obtenez rapidement la vérité.

# Utiliser le pouvoir du **SILENCE**

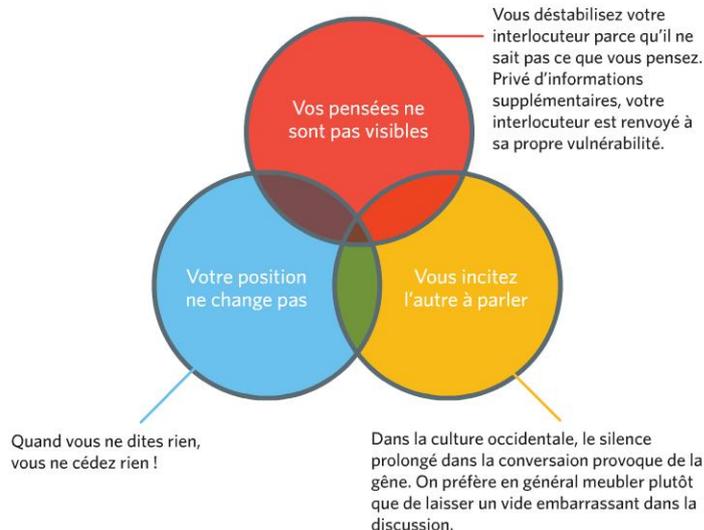
Savoir se taire, c'est se garder de donner une réponse quand, justement, votre interlocuteur en attend une. Savoir se taire, c'est aussi arrêter délibérément de parler quand il serait plus naturel de continuer. Cette technique est très efficace et déstabilisante.

Pour exploiter au maximum les vertus du silence, il faut donc savoir se taire au moment opportun. Mais si le silence met votre interlocuteur mal à l'aise, il en va de même pour vous. C'est pourquoi se taire est une technique très difficile à apprivoiser : elle requiert une excellente maîtrise de soi, afin de ne pas tomber dans son propre piège.



**“ Regardez votre interlocuteur droit dans les yeux, mais sans rien dire. Ne soyez pas la première personne à reprendre la parole, même si ce silence vous met aussi très mal à l'aise. ”**

## Les vertus du silence



## Bon à savoir

Pour les Japonais et d'autres cultures asiatiques, observer de courts silences dans la conversation est tout à fait normal. Il ne s'agit pas d'une technique pour vous contraindre à parler mais d'une habitude : on se donne le temps de réfléchir sans se sentir obligé d'alimenter en permanence l'échange verbal.

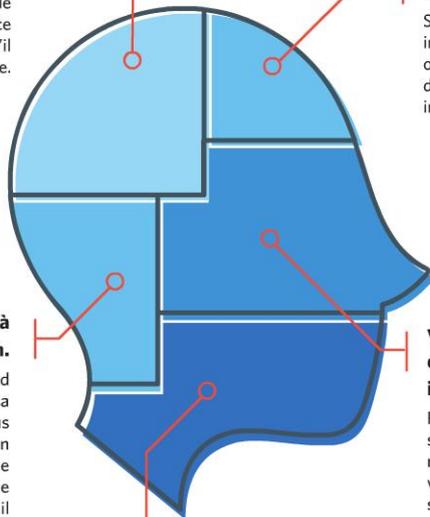
## Quand utiliser cette technique ?

### **Votre interlocuteur vous menace.**

Si vous ne répondez pas à votre interlocuteur, il verra que sa menace n'a pas l'effet souhaité et il se sentira mal à l'aise. Votre silence oblige votre interlocuteur à reprendre la parole, mais répéter sa menace lui ferait perdre de la crédibilité. Il y a donc une chance pour qu'il s'excuse. Ou bien il dira qu'il plaisantait, pour sauver la face.

### **Votre interlocuteur a du mal à justifier sa position.**

Si, confronté à votre silence, il reprend la parole, votre interlocuteur creuse sa propre tombe : il expose de plus en plus la faiblesse de son raisonnement, en particulier dans le cas d'une demande déraisonnable. Renonçant à une explication qui ne tient pas la route, il va peut-être modérer sa demande, voire céder sans plus d'intervention de votre part.



### **Vous souhaitez obtenir plus d'informations sur les intérêts de votre interlocuteur.**

Si vous ne lui répondez pas, votre interlocuteur va en principe se sentir obligé de continuer à parler. Pour éviter de se répéter, il va peut-être dévoiler les informations que vous attendez.

### **Vous voulez donner l'impression que la négociation est dans une impasse.**

Pour votre interlocuteur, ce silence peut signifier que vous êtes sur le point de mettre un terme à la discussion. Cela vous permet de mettre à l'épreuve sa motivation : désire-t-il arriver à un accord au point de revoir sa position ?

### **Vous voulez forcer votre interlocuteur à répondre à votre proposition.**

Le silence oblige votre interlocuteur à répondre sans disposer du temps qui lui permettrait de préparer un raisonnement.



# DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire si votre interlocuteur utilise le silence contre vous ?

- **Privilégiez les propositions à choix multiples.** Votre interlocuteur dévoile ainsi ses priorités et ses intérêts.
- **Posez beaucoup de questions ouvertes,** auxquelles on ne peut pas répondre par « oui » ou par « non ». Gardez le silence une fois votre question posée, afin de provoquer une réponse détaillée.
- **Cherchez quelle raison motive la demande de votre interlocuteur et demandez-lui confirmation de votre hypothèse.** Un interlocuteur qui choisit de se taire cherche en général à masquer ses intérêts. Avec cette technique, il est obligé de les révéler.
- **N'hésitez pas à répondre au silence par le silence.** Un silence prolongé n'est jamais agréable, mais quelqu'un finira par reprendre la parole... et il vaut mieux que ce soit votre interlocuteur.

# Les SEPT PIÈGES À ÉVITER lors d'une négociation



## **Laisser les émotions envahir la discussion.**

Les émotions sont contagieuses et risquent de créer un cercle vicieux qui va envenimer les échanges.



## **Laisser votre ego embrouiller votre jugement.**

Réagir par fierté ou chercher à sauver la face peut très facilement vous faire passer à côté d'un bon accord.



## **Croire que votre interlocuteur est en position de force.**

Votre interlocuteur est forcément en discussion avec vous parce qu'il a besoin de quelque chose que vous pouvez lui apporter : c'est là votre levier pour agir sur lui.



## **Se sentir personnellement visé par les contre-arguments de votre interlocuteur.**

L'instinct qui vous pousse à vous défendre recentre la discussion sur vous et vous éloigne du chemin vers une solution.



**Croire qu'un gain pour votre interlocuteur est une perte pour vous.**

Faux : un gain en faveur de votre interlocuteur est une monnaie d'échange pour un gain en votre faveur.



**Se laisser distraire par le style de négociation ou la personnalité de votre interlocuteur.**

L'intimidation, les menaces ou le ton désagréable de votre interlocuteur ne peuvent se substituer à de bons arguments et indiquent souvent une position précaire.



**Se sentir dans l'obligation d'aboutir à un accord parce que vous avez investi beaucoup de temps ou de ressources dans la négociation.**

Un bon accord n'est pas défini par l'effort fourni pour y arriver.

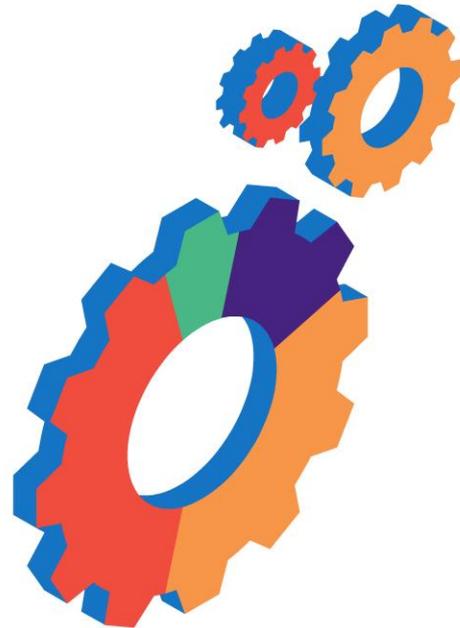
# MODULE 7

## Convertir le négatif en positif

C'est en se montrant positif avec les gens qu'on les fait changer, et cela dès le plus jeune âge. En encourageant les enfants, on les motive plus facilement à améliorer leur comportement, et quand nous voulons remonter le moral à nos proches, nous nous efforçons de nous montrer optimistes.

L'énergie positive a aussi sa place dans la négociation : il est scientifiquement prouvé, toutes choses égales par ailleurs, qu'une atmosphère positive facilite la discussion.

Ces techniques exploitent l'influence qu'une attitude positive peut avoir sur votre interlocuteur à certaines phases de la négociation.



**Fiche 41**

Encourager votre interlocuteur par votre attitude positive..... p. 112

**Fiche 42**

Trouver un terrain d'entente ..... p. 114

**Fiche 43**

Reformuler dans un sens positif les propos de votre interlocuteur..... p. 116

**Fiche 44**

Mettre fin à la discussion en faveur de votre plan B..... p. 118

# Encourager votre interlocuteur par votre **ATTITUDE POSITIVE**

Comme dans l'histoire du verre à moitié plein et du verre à moitié vide, il vaut mieux montrer à votre interlocuteur ce qu'il gagne dans l'accord que souligner ce qu'il ne pourra pas obtenir.

D'ailleurs, c'est sa première impression qui va conditionner le comportement de votre interlocuteur pendant le reste de la discussion: s'il sent qu'il a quelque chose à gagner, il sera plus coopératif. S'il sent qu'il a quelque chose à perdre, il se montrera méfiant, voire hostile.

“ **Tenir un discours ancré dans le positif vous permet de reprogrammer le subconscient de votre interlocuteur.”**

## Quand ?

Montrez-vous particulièrement positif juste avant une étape difficile de la négociation – ou juste après si vous n'aviez pas anticipé la difficulté.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
 <p>Soulignez les ententes déjà conclues... ... avant d'aborder un différend.</p>	<p>Vous rappelez à votre interlocuteur les progrès effectués et ce qu'il risque de perdre si vous ne trouvez pas un compromis sur les sujets encore en suspens.</p>
 <p>Exprimez votre volonté constante de trouver une solution... ... avant de contrer une proposition de votre interlocuteur.</p>	<p>Vous montrez à votre interlocuteur que vous ne rejetez pas son point de vue : vous proposez les bases d'une discussion constructive en vue de trouver une solution.</p>
 <p>Retournez aux intérêts... ... lors d'une impasse prévisible.</p>	<p>Parler des intérêts fait passer un message positif : vous êtes à l'écoute de votre interlocuteur et vous souhaitez trouver une solution.</p>

## Exemple : une contre-proposition qui tarde à venir

Günther, manager d'une clinique privée allemande spécialisée dans la chirurgie oculaire, négociait avec un organisme d'assurances santé saoudien un contrat qui permettrait aux adhérents de l'assureur de se faire soigner dans la clinique allemande. Les spécialités pratiquées dans cette clinique n'existaient pas en Arabie saoudite et l'assureur cherchait donc des solutions de soins en Europe pour ses adhérents.

Lors du premier contact, l'assureur avait proposé des conditions de rémunération très avantageuses. En contrepartie, l'assureur exigeait pour ses adhérents des garanties qui risquaient de fortement perturber le fonctionnement de la clinique. Günther avait expliqué ceci à son interlocuteur et avait promis de réfléchir à une contre-proposition.

Mais Günther avait un autre problème. Le chirurgien en chef de la clinique était en congé et injoignable. Günther n'était donc pas en mesure de faire une contre-proposition à l'assureur dans l'immédiat. Mais il ne voulait pas lui dire que le chirurgien en chef était absent : un membre de la famille royale saoudienne étant en convalescence à la clinique, cela aurait laissé penser qu'il n'avait pas été soigné par le « meilleur » chirurgien de l'établissement. Günther a donc choisi d'attendre ; il reprendrait contact avec l'assureur au retour du chirurgien en chef, la semaine suivante.

Cependant, quelques jours plus tard, l'assureur a rappelé et a soumis une deuxième proposition, aussi impraticable que la première. On sentait qu'il désirait aboutir à un accord rapidement.

Il s'agissait d'un contrat extrêmement lucratif, et Günther savait que l'assureur n'aurait aucune difficulté à s'entendre avec une autre clinique spécialisée ailleurs en Europe. Comme un deuxième refus sans contre-proposition aurait été très mal perçu, Günther a affirmé à son interlocuteur que sa clinique considérerait cette collaboration comme une priorité, et que pour cette raison les chirurgiens planchaient sur la mise au point d'un dispositif sur mesure, qui saurait répondre à la fois aux besoins administratifs de l'assureur et aux besoins médicaux de ses adhérents. Afin de recueillir les informations nécessaires au perfectionnement de ce dispositif, Günther souhaitait que l'assureur lui accorde une trentaine de minutes et lui expose en détails ses intérêts et ceux de ses adhérents. Cet échange terminé, Günther a promis de rappeler l'assureur la semaine suivante ; il lui soumettrait alors plusieurs propositions. Le processus menant à l'accord était maintenant bien ancré.

Plus tard, Günther a appris que l'assureur, à son deuxième appel, était déjà en contact avec une autre clinique. Cependant, il avait été impressionné par l'attitude de Günther et par le souci qu'avaient les chirurgiens de répondre à la fois aux intérêts des patients et de l'assureur. Il avait donc décidé d'attendre la réponse de Günther, même si la clinique concurrente avait réagi plus vite.

→ **C'est uniquement grâce à son attitude positive que Günther avait sauvé ce contrat.**

# Trouver un TERRAIN D'ENTENTE

Vous avez tout intérêt à établir une atmosphère de bonne coopération, car elle engendre une négociation plus efficace et constructive (voir fiche 8).

Les réponses et l'attitude de votre interlocuteur sont influencées par sa première impression. S'il pense que vous vous positionnez comme un adversaire, il va rester sur ses gardes : ses réponses seront succinctes et hostiles, vous en retirerez peu d'informations. En revanche, s'il constate que vous partagez des objectifs communs, sa démarche sera plus ouverte et constructive.

## Quand utiliser cette technique ?

Trois moments clés de la négociation exigent un esprit de coopération renforcé :

- au début d'une séance de négociation ;
- au moment d'aborder un sujet toxique (voir fiche 10) ;
- quand vous devez dire « non » à un interlocuteur (ou contrer sa proposition).

1

### Commencez par faire une synthèse des intérêts en commun.

Comme nous l'avons vu dans la fiche 1, l'identification des intérêts de votre interlocuteur et la recherche de buts communs est la base d'une négociation réussie.

2

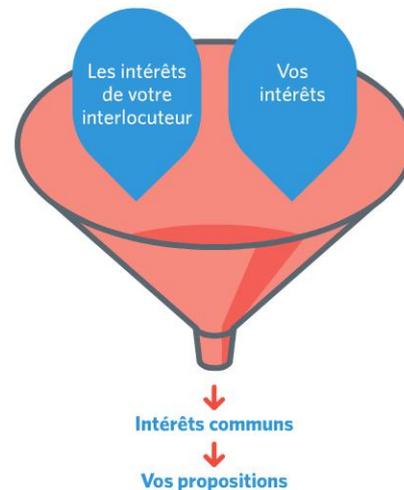
### Actualisez cette liste des intérêts communs au fur et à mesure que la négociation progresse.

Réfutez les contre-arguments prévisibles avant que votre interlocuteur n'ait eu le temps de les formuler (voir fiche 37).

3

### Appuyez vos propositions sur les intérêts communs.

Votre interlocuteur sera ainsi placé dans de bonnes dispositions pour répondre à votre offre.





## Exemple : le bien-être des enfants, un intérêt commun fort

Catherine succédait à Yvonne, le maire sortant d'une petite ville française. Yvonne était connue pour son inflexibilité dans la gestion des affaires de sa commune : elle était dure, pour ne pas dire arrogante, et elle imposait les changements d'une main de fer. Cette attitude lui avait valu l'hostilité et la méfiance de nombreux employés municipaux, en particulier ceux des crèches.

Catherine a pris ses fonctions dans ce climat tendu. Malmenées par Yvonne pendant des années, les directrices de crèches étaient désormais farouchement opposées à tout changement. Catherine devait cependant trouver un moyen d'atténuer leur résistance car la restructuration des crèches devait se poursuivre. L'équipe municipale sortante avait mené à bien le premier volet, mais Catherine devait négocier avec les directrices des crèches la deuxième phase de cette restructuration.

Catherine les a donc toutes convoquées pour discuter de cette deuxième phase. À la grande surprise des directrices, Catherine a commencé par les inviter à parler de l'enfant qui avait eu le plus d'impact sur chacune d'elles au cours de leur carrière.

Perplexes, les directrices ont chacune raconté leur histoire personnelle. Un point commun se dégageait nettement : leur motivation et leur capacité à améliorer la vie des enfants. Catherine pouvait maintenant leur raconter sa propre histoire, et leur expliquer à quel point elle partageait leur intérêt pour le bien-être des enfants. C'est sur ce terrain d'entente que se sont positionnées toutes les discussions suivantes.

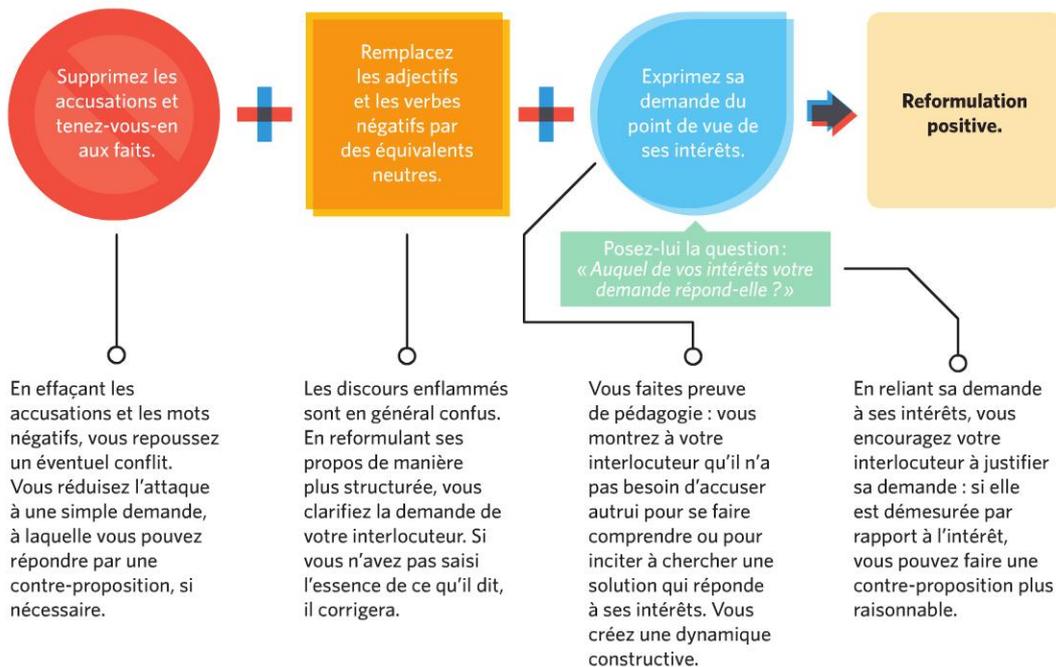
→ Catherine n'a pas obtenu tous les changements qu'elle désirait mais elle a mené très efficacement la deuxième phase de la restructuration des crèches, avec le soutien de toutes les directrices.

# REFORMULER dans un sens positif les propos de votre interlocuteur

Cette technique consiste à répéter ce que votre interlocuteur vient de dire, mais en l'exprimant de façon plus positive.

## Quand utiliser cette technique ?

- Vous n'êtes pas d'accord avec ce qu'il dit, mais vous voulez montrer que vous êtes à l'écoute et que vous souhaitez comprendre sa position.
- Votre interlocuteur lance une accusation violente contre vous, qui lui sert de prétexte pour exiger une concession contraignante.



« Le directeur financier que vous avez nommé à la tête de la joint-venture est incompetent, il faut le virer. C'était un très mauvais choix. S'il reste, il va plomber les résultats encore plus. »



« Vous voulez que le directeur financier soit remplacé afin d'améliorer les résultats de la joint-venture. »

« Je pense que vous avez gonflé les chiffres dans ce rapport pour cacher une mauvaise performance. Je voudrais un audit indépendant pour y voir clair dans tout ça. »



« Si je comprends bien, vous voulez un audit indépendant pour vous rassurer sur la véracité des chiffres et comprendre la performance ? »

« Vous avez déjà foiré la livraison une fois. Je ne veux pas que mon calendrier de production soit à nouveau anéanti par les nuls que vous mettez au volant de vos camions. Je veux une indemnité de 10 000 euros pour chaque jour de retard dans la livraison. »



« Vous voulez vous faire indemniser de 10 000 euros pour chaque jour de retard de nos fournitures. Comment cela aidera-t-il à assurer votre calendrier de production ? »

# METTRE FIN À LA DISCUSSION en faveur de votre plan B

En abandonnant une négociation, on peut être envahi par la déception et par un sentiment d'échec, surtout quand beaucoup de temps et d'énergie ont été investis dans la transaction. D'autant plus qu'il faut également souvent justifier cette décision auprès de sa hiérarchie. Le désengagement des parties peut donc générer reproches et rancunes.

Faites malgré tout en sorte de terminer la discussion sur une note la plus positive possible. De cette façon, si la négociation doit reprendre, cela se fera plus facilement et plus vite.

## Ne jamais insulter l'avenir

Sachez que beaucoup de négociations abandonnées dans un premier temps reprennent plus tard. Parmi les nombreuses raisons :

- une des parties se rend compte que son plan B était moins intéressant ou réalisable qu'elle ne le pensait ;
- un des interlocuteurs a changé, ce qui modifie la dynamique ;
- les circonstances ont changé (nouvelle stratégie ou nouvelle politique chez un des intervenants, par exemple) ;
- celui qui a mis fin aux négociations prend conscience que sa décision était impulsive et irréfléchie ; il regrette son geste et propose une deuxième tentative.



**Si vous terminez sur une note négative, vous prenez le risque que l'amour-propre de votre interlocuteur prenne le pas sur ses véritables intérêts et qu'il refuse par la suite de s'adresser à vous, quelles que soient les circonstances. ”**

1

**Ne rejetez pas la responsabilité de cette situation sur votre interlocuteur.**

Si vous devez rendre publiques les raisons de l'échec, évoquez des différences de point de vue plutôt que de parler, par exemple, des « positions irréalistes » de votre interlocuteur.

2

**Achievez la discussion de la manière la plus courtoise possible.**

Malgré la rupture du dialogue, la dernière chose dont se souviendra votre interlocuteur sera votre message positif. Ainsi, il lui sera plus facile de reprendre contact avec vous plus tard, le cas échéant.

*« Nous avons décidé de ne pas renouveler ce contrat avec vous. La raison principale est que nous ne pensons pas pouvoir arriver à un résultat mutuellement satisfaisant. Nous ferons en sorte que la transition soit la plus facile possible, car nous avons beaucoup de respect pour votre travail. »*



## Exemple : la fusion US Airways/American West

En 2004, US Airways a étudié la possibilité d'une fusion avec la compagnie aérienne American West. Les deux compagnies voulaient profiter de la complémentarité de leurs vols, entre autres synergies. Après presque six mois de discussions, US Airways a mis fin aux négociations, citant des différences de positions sur les salaires, les plans de retraite et autres prestations aux employés : US Airways et American West appliquaient des grilles de salaires différentes à leur personnel navigant. US Airways a néanmoins laissé une porte ouverte à American West au cas où les circonstances changeraient.

L'année suivante, en 2005, US Airways a restructuré ses effectifs. Le coût de la masse salariale a donc baissé, et les actionnaires ont décidé de vendre la compagnie aérienne ainsi « allégée ». American West est revenu à la table des négociations et une fusion a finalement été réalisée.

*→ Un analyste du secteur aérien a souligné que le respect mutuel dont les deux compagnies avaient fait preuve lorsqu'elles avaient interrompu la première négociation avait certainement facilité la reprise ultérieure de la discussion.*

*« Nous avons décidé de ne pas poursuivre cette discussion. La raison principale est que nous ne croyons pas pouvoir arriver à un résultat satisfaisant pour vous et qui en même temps nous convienne mieux que l'alternative que nous envisageons. Nous ne ferons aucun commentaire dans les médias et nous apporterons notre soutien à toutes les déclarations publiques que vous souhaiteriez faire sur la question. »*



## MODULE 8

# Faire face aux mauvais tours de votre interlocuteur

Dans cette section, nous allons étudier certaines techniques, assimilables à de « mauvais tours », que votre interlocuteur est susceptible d'utiliser contre vous. Nous envisagerons leurs répercussions psychologiques, leur impact potentiel sur la négociation et leurs antidotes.

Pourquoi parler de « mauvais tours » ? Tout simplement parce que ces stratagèmes, utilisés sciemment ou non par votre interlocuteur, ont en commun de vous forcer la main pour imposer une position qui ne prend pas ou peu en compte vos intérêts.

Ce type de stratagème trahit souvent, de la part de celui qui l'utilise, un manque de confiance en soi, une mauvaise préparation ou des arguments peu solides. C'est pourquoi, si vous ne réagissez pas à ces tentatives d'intimidation et que vous ramenez systématiquement la discussion vers des raisonnements objectifs, vous resterez hors d'atteinte. Cette section vous explique comment utiliser les techniques présentées dans la première section de ce livre, que vient compléter une sélection de réponses types, pour esquiver ou neutraliser ces mauvais tours.



**Fiche 45**

Votre interlocuteur essaie de vous court-circuiter..... p. 122

**Fiche 46**

« C'est à prendre ou à laisser » ..... p. 124

**Fiche 47**

Mensonges et désinformation..... p. 126

**Fiche 48**

Trous de mémoire..... p. 128

**Fiche 49**

Demandes de dernière minute..... p. 130

**Fiche 50**

« Je ne peux rien proposer de plus »..... p. 132

**Fiche 51**

Votre interlocuteur se sert de vos échéances comme levier..... p. 134

**Fiche 52**

Haussements de sourcil et autres expressions non verbales..... p. 136

**Fiche 53**

« Vous ne me faites pas confiance ? »..... p. 138

**Fiche 54**

Votre interlocuteur met en cause votre honnêteté ..... p. 140

**Fiche 55**

Menaces et intimidations..... p. 142

**Fiche 56**

Votre interlocuteur veut reprendre la négociation à zéro ..... p. 144

# Votre interlocuteur essaie de vous COURT-CIRCUITER

Cette tactique est très répandue dans la vie quotidienne. Exemple classique : un de vos collaborateurs met votre chef en copie d'un courriel qu'il vous adresse, ou bien il appelle votre chef pour lui demander de trancher un désaccord entre vous sans vous en avertir.

## Quand utiliser cette technique ?

Votre interlocuteur parle de contacter votre hiérarchie ou son comportement vous amène à penser qu'il envisage de le faire.

### À ÉVITER ABSOLUMENT

Il est essentiel d'empêcher que votre interlocuteur contacte votre supérieur car, s'il y parvient, vous vous exposez aux problèmes suivants :

#### **Votre chef risque de lui donner une réponse plus favorable.**

Votre interlocuteur aura sans doute exposé la situation de manière partielle. Pris de court et mal informé, votre supérieur risque d'aller dans son sens. La situation sera encore pire si ce sont les supérieurs de votre interlocuteur qui contactent votre hiérarchie.

#### **Votre interlocuteur a maintenant un moyen de pression sur vous.**

Si votre interlocuteur pense qu'il dispose d'un accès direct à votre supérieur, il va menacer de le contacter chaque fois que vous résisterez à ses exigences.

#### **Votre interlocuteur va constamment tester les limites de votre mandat de négociation.**

S'il obtient une concession de votre supérieur là où vous avez résisté, votre interlocuteur en déduira qu'il peut obtenir la même chose sur vos autres positions. Il va donc durcir sa façon de négocier.

## Une situation délicate

Mandater un représentant pour mener la négociation est, en soi, un choix délibéré : le décideur s'abrite derrière un intermédiaire pour ne pas avoir à traiter directement avec l'interlocuteur. Cependant, si le décideur n'a pas défini les limites de la négociation, l'intermédiaire va manquer de repères sur ce qui est acceptable ou pas. Cette incertitude rend la situation très inconfortable pour l'interlocuteur : soit il procède trop prudemment et il ralentit la négociation, soit il cède trop facilement par peur de l'échec et arrive à un accord qui lui est moins favorable.

- La **fiche 5** vous explique pourquoi il est important d'**identifier le décideur** et de l'inviter aux sessions de négociation importantes, ainsi que la meilleure manière de gérer la relation avec l'intermédiaire.

- À la **fiche 50**, vous apprendrez comment **répondre quand un négociateur intermédiaire défend coûte que coûte une position sur instruction du décideur**. Vous identifierez s'il existe des paramètres de négociation définis et, si c'est le cas, de quelle façon entrer en contact avec le décideur.

### QUE FAIRE ?

Le message implicite que vous devez transmettre est que votre interlocuteur perdra son temps et risque de se ridiculiser car il recevra exactement la même réponse de l'échelon supérieur.

1

#### Clarifiez votre rôle.

Expliquez à votre interlocuteur que votre supérieur vous a mandaté pour traiter ce dossier et que vous agissez en son nom.

2

#### Expliquez que vous êtes incontournable.

Expliquez que votre supérieur sollicitera quand même votre avis si votre interlocuteur le contacte directement.

3

#### Soyez transparent.

Vous pouvez utiliser des formulations du type : « Voici l'avis que je donnerai à mon supérieur... »

4

#### Informez votre supérieur de la situation.

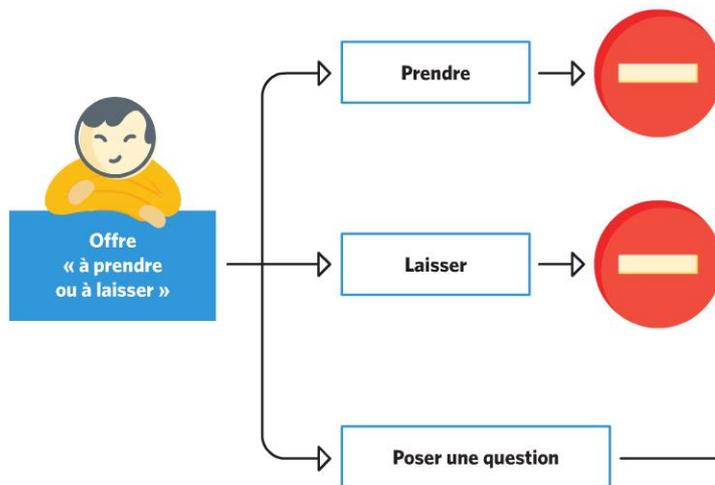
Demandez que l'on vous transfère poliment l'appel si votre interlocuteur essaie effectivement de le joindre.

# « C'est À PRENDRE OU À LAISSER »

Il y a deux explications possibles à un ultimatum du type « c'est à prendre ou à laisser » : soit votre interlocuteur possède un excellent plan B, soit il ne dispose pas d'arguments solides en soutien de sa position et il bluffe pour vous intimider. Vos recherches en amont de la négociation vous permettront de savoir si votre interlocuteur possède un plan B attractif (voir fiche 4) – cette explication est souvent la bonne.

Les offres de ce type sont déstabilisantes. À première vue, elles limitent le choix à deux options : ou bien vous acceptez telle quelle la position de votre interlocuteur, ou bien vous endossez la responsabilité de la rupture des négociations qui va automatiquement découler d'un refus.

Vous avez cependant une troisième option : poser une question. Cette stratégie a un double effet : d'abord, elle prend votre interlocuteur au dépourvu ; ensuite, votre question relance la discussion – vous ne répondez pas à sa question, donc dans l'immédiat les négociations ne risquent pas d'être rompues.



### Répondez en plaisantant.

Plaisanter fait baisser la pression et dédramatise le rejet de l'offre. Par ailleurs, l'ultimatum n'est pas pris au sérieux : votre interlocuteur sauve la face et peut continuer à négocier sans avoir l'air de se contredire.

### Demandez-lui quel lien il établit entre sa proposition et vos intérêts.

Vous faites diversion à l'ultimatum. Vous allez peut-être obtenir davantage d'informations, ce qui vous permettra de mieux évaluer le degré de flexibilité de votre interlocuteur à l'égard de sa position.

### Renvoyez la balle à votre interlocuteur.

Sa réponse n'est pas importante. Confronté à son propre ultimatum, l'interlocuteur est confronté aux conséquences d'un rejet. Si votre interlocuteur souhaite vraiment aboutir à un accord, il révisera les termes de son offre.

### Proposez de trouver mieux ensemble.

Votre interlocuteur ne perd rien à explorer la possibilité d'une meilleure solution.

« À prendre ou à laisser ? Alors je laisse !  
Qu'avez-vous d'autre à m'offrir ? »



« Pourriez-vous nous expliquer le raisonnement derrière votre offre, en particulier du point de vue de nos intérêts exprimés, pour que je puisse mieux la comprendre ? »

« Si vous étiez à ma place, comment réagiriez-vous à cette offre ? »



« Si nous passons un peu de temps ensemble à réfléchir à une solution plus intéressante pour nous deux, cette proposition-ci sera-t-elle toujours à prendre ou à laisser ? »



## À UTILISER SOI-MÊME ?

Il vous est fortement déconseillé d'utiliser la formule « C'est à prendre ou à laisser » (et ses variantes), sauf si votre plan B est extrêmement attractif et que vous êtes réellement prêt à abandonner la discussion en faveur de ce dernier.

En effet, si vous bluffez et que votre interlocuteur rejette votre offre, il ne vous restera que le choix suivant : terminer la discussion (et perdre l'opportunité d'un accord) ou revenir vers votre interlocuteur en assouplissant votre proposition (et perdre en crédibilité). Dans ce dernier cas, votre interlocuteur aurait tout loisir de rejeter systématiquement vos propositions suivantes pour exiger une solution plus satisfaisante pour lui.

# MENSONGES et DÉSINFORMATION

Mensonges et désinformation sont en général une tactique dangereuse pour celui qui en fait usage. Percé à jour, le menteur perd d'un coup toute crédibilité. Par la suite, vous mettez à l'épreuve chaque information qu'il vous fournira comme s'il s'agissait d'un nouveau mensonge potentiel. Et si la négociation aboutit, vous aurez tendance à accumuler les demandes de garanties, autant de contraintes supplémentaires pour votre interlocuteur.

Pour contrer les mensonges et la désinformation, la méthode la plus simple consiste à faire sentir à votre interlocuteur que vous percevez des incohérences dans ses propos. Vous le découragez ainsi d'essayer de vous mentir à nouveau.

## Que faire ?

S'il s'agit du premier « délit », vous n'avez pas intérêt à accuser directement votre interlocuteur d'avoir menti. D'une part, vous courez le risque que votre accusation soit injustifiée : il pourrait s'agir d'une simple erreur. D'autre part, une accusation est une attaque contre la personne ; cette critique personnelle risque de provoquer une réponse hostile et de détruire la dynamique de coopération.

Nous vous proposons de donner à votre interlocuteur l'opportunité de rectifier l'information et de sauver la face, tout en le décourageant de mentir à nouveau. La technique varie selon que le mensonge est plus ou moins avéré :

“  **Il s'agit ici de donner à votre interlocuteur le moyen de rétablir la vérité sans perdre la face.** ”

**Vous avez des preuves.**

**Tenez-vous-en aux faits et comparez les informations à votre disposition.**

Les faits sont objectifs et donc incontestables (voir fiche 27). L'information contradictoire, sans accuser votre interlocuteur, l'invite à rectifier. Une accusation pourrait le contrarier inutilement.

*« J'ai compris différemment...  
Voici l'information que j'ai... »*



**Vous n'avez pas de preuves.**

**Présentez vos doutes sous la forme d'une hypothèse à corriger.**

Votre interlocuteur n'interprète pas votre remarque comme une accusation mais plutôt comme un malentendu de votre part.

*« Corrigez-moi si je me trompe... »*



**Vous soupçonnez que votre interlocuteur vous cache des choses.**

**Posez-lui poliment la question.**

Les mensonges par omission sont faciles à justifier : votre interlocuteur peut toujours dire qu'il s'agissait d'un simple oubli. Votre question, en revanche, le met face à un choix : soit il tait sciemment l'information manquante et vous ment ouvertement, soit il la dévoile. La plupart des interlocuteurs la dévoilent !

*« Y a-t-il d'autres informations pertinentes à ce sujet que je devrais connaître, afin d'agir en conséquence ? »*



## Avertissement

Cette technique ne devrait être utilisée qu'au premier mensonge avéré. Si votre interlocuteur continue à mentir ou à vous donner de fausses informations, prenez le temps d'évaluer les risques que représenterait une transaction dans laquelle vous n'auriez pas identifié toutes les fausses informations. Ces risques augmentent quand l'accord scelle une relation continue entre les parties (par exemple, dans le cadre d'un partenariat ou de relations client-fournisseur).

# Trous de MÉMOIRE

Vous avez négocié les modalités de l'accord et, le lendemain, votre interlocuteur vous fait parvenir un compte rendu de la réunion. Problème : il n'a apparemment pas compris les choses comme vous.

Le « trou de mémoire » est un stratagème commode pour rattraper une erreur : votre interlocuteur se rend compte qu'il n'aurait pas dû accepter telle concession et fait comme si elle n'existait pas.

Comment gérer l'amnésie feinte de votre interlocuteur ? Si vous lui reprochez d'avoir déformé ou effacé des décisions prises ensemble, il se sentira accusé de mentir. Vous risquez de subir les mêmes conséquences que celles décrites à la [fiche 47](#), consacrée au mensonge.

La technique présentée ici couvre la situation où vous n'avez pas rédigé de compte rendu. Elle s'appuie sur la bonne connaissance, par tous, des intérêts de chacun, puisque vous les aurez discutés avant d'entamer la négociation ([voir fiche 1](#)). Cette technique vous permet de présenter le problème comme un honnête malentendu (même si vous savez que ce n'est pas le cas) : vous allez démontrer que la façon dont votre interlocuteur a compris la discussion n'est pas compatible avec les intérêts des parties en présence.

« J'en ai un souvenir différent.  
Voici comment... »



1

## Comparez votre version à celle de votre interlocuteur ([voir fiche 27](#)).

Comparer des points de vue ne donne à priori raison à personne. Vous n'êtes donc pas en train d'accuser votre interlocuteur d'avoir manipulé ou unilatéralement modifié l'entente de la veille.



## VARIANTE

Votre interlocuteur briefe son chef sur l'évolution de la discussion et ce dernier n'est pas d'accord avec les concessions qu'il a faites.

Votre interlocuteur, embarrassé, doit maintenant revenir vers vous et réviser sa position. Il utilise le « trou de mémoire » pour tenter de sauver la face. Pour éviter cette situation, une seule chose à faire : identifier clairement le décideur et l'intégrer dans le processus de négociation (voir fiche 5).

« Pourriez-vous me rappeler ce qui, dans votre compréhension de notre accord, correspond aux intérêts dont nous avons parlé ? »

2

### **Demander à votre interlocuteur d'argumenter sa version.**

Vous mettez à l'épreuve les arguments qui soutiennent la version de votre interlocuteur, pas sa bonne foi. Il est fort probable que votre interlocuteur n'arrivera pas à concilier sa version avec vos intérêts.

« La solution conforme à nos intérêts communs est plutôt celle précédemment évoquée, à savoir... »

3

### **Réaffirmez votre version.**

Expliquez comment elle s'appuie sur les intérêts communs des parties. Vous réancrez ainsi la discussion dans les intérêts des parties au lieu de considérer hors contexte la version de votre interlocuteur. Celui-ci sera naturellement amené à répondre sur les intérêts, or sa version n'est probablement pas défendable vis-à-vis de vos intérêts. En outre, en expliquant comment votre version répond aux intérêts de votre interlocuteur, il est maintenant obligé de vous communiquer un intérêt éventuel qu'il ne vous aurait pas encore communiqué.

4

### **Informez votre interlocuteur que vous allez rédiger un compte rendu au sortir de chaque réunion.**

Vous éviterez ainsi que ce genre de situation se reproduise. Avantage supplémentaire : cela vous permettra aussi de résoudre les authentiques malentendus, en particulier dans les situations suivantes :

- le sujet de négociation est complexe ;
- vous négociez avec un interlocuteur d'une autre culture ;
- les parties ne parlent pas toutes la même langue ;
- il s'agit d'une négociation multilatérale.

# Demandes de **DERNIÈRE MINUTE**

Vous avez passé des semaines à négocier un accord. Les positions ont été arrêtées, le contrat est rédigé, vous n'attendez plus que la signature de votre interlocuteur. Ce dernier vous appelle et vous explique qu'avant de signer, il a besoin d'un changement de dernière minute – évidemment – en sa faveur.

Variante commune : votre interlocuteur explique que lui-même est d'accord, mais pas son chef. Or ce dernier ne signera qu'une fois le changement effectué.

La plupart du temps, votre interlocuteur bluffe. Sa demande de dernière minute a été soigneusement calculée pour vous imposer le maximum de désagréments et de pression, par exemple juste après l'annonce en interne, chez vous, de la transaction, ou quand vous avez déjà commencé à effectuer des changements importants liés la transaction.

“ **Votre interlocuteur parie sur le fait que vous allez préférer céder plutôt que risquer de perdre une transaction dans laquelle vous êtes déjà bien engagé.**”

## Deux règles essentielles



### Associez un coût à la modification.

N'acceptez jamais de changement de dernière minute important sans exiger une concession, même insignifiante, en échange. À défaut, vous vous exposez à ce que votre interlocuteur revienne avec d'autres demandes de dernière minute.



### Permettez à votre interlocuteur de sauver la face.

S'il bluffe ou si l'échange ne lui convient pas, il peut toujours revenir au statu quo – une sortie honorable.

### **Vous pensez que votre interlocuteur bluffe.**

Il cherche à obtenir plus au dernier moment.

*« Si vous préférez, on peut considérer ceci comme un projet préliminaire, et de mon côté je réfléchirai aussi aux changements que je souhaite. En revanche, si votre chef accepte l'accord tel quel, je l'accepterai aussi. »*



### **Votre interlocuteur veut revoir un seul point.**

Expliquez que l'accord arrêté est un équilibre entre plusieurs éléments. Ces éléments ont été négociés de manière à optimiser les avantages pour toutes les parties, et on ne peut pas changer un point sans remettre en cause l'équilibre de l'accord entier.

*« Je suis partant pour accepter l'accord entier, tel quel. Mais si un point est à revoir, nous devons les revoir tous. »*



### **Vous pensez que votre interlocuteur est de bonne foi.**

Le point qu'il remet en cause semble créer un vrai problème : faites-lui comprendre que vous ne refusez pas d'étudier la question, mais que cette modification aura un coût.

Indiquez, dans la mesure du possible, ce que vous souhaitez recevoir en échange de votre concession. Votre interlocuteur voudra peut-être négocier l'échange, mais au moins la discussion sera-t-elle ancrée sur la position de votre choix. À défaut, votre interlocuteur vous fera sans doute une offre d'une valeur inférieure au changement de dernière minute qu'il vous demande.

*« Je suis partant pour accepter l'accord entier, tel quel. Mais si l'on doit revoir un point, vous devez réfléchir à ce que vous nous proposez en échange. »*



# « Je ne peux rien PROPOSER DE PLUS »

Si votre interlocuteur vous dit « C'est vraiment le mieux que je puisse faire, je ne peux rien proposer de plus », est-il vrai qu'il a atteint la limite de ce qu'il est prêt à accepter ?

Analysez ses propos à l'aune de ce que vous avez appris sur votre interlocuteur en vous préparant pour la négociation. A-t-il un bon plan B ? Avez-vous percé à jour ce dernier ? Et si vous pensez que votre interlocuteur dispose d'un très bon plan B, pourquoi alors n'y a-t-il pas encore fait allusion ? Explication la plus probable : parce que son plan B, s'il en a vraiment un, n'est pas aussi intéressant que ce que vous avez à offrir.

Il n'est pas impossible que votre interlocuteur ait réellement atteint la limite de son mandat de négociation. Si c'est le cas, avez-vous vérifié que cet interlocuteur était effectivement la personne chargée de décider (voir fiche 5) ?

La plupart du temps, cependant, ces mots sont utilisés pour vous donner l'impression que la limite a été atteinte. Dans ce cas-là, votre interlocuteur n'a ni problème de limite, ni plan B comparable à ce que vous offrez : il s'agit d'un bluff, pour vous inciter à accepter sa position telle quelle.

« Vous ne pouvez pas faire mieux ou bien vous ne voulez pas faire mieux ? »



Votre interlocuteur devra fournir une raison légitime ou perdre sa crédibilité.

« Si je vous fais une offre ferme de X, la présenterez-vous à vos décideurs ou dois-je les contacter moi-même ? »



S'il dit qu'il ne peut pas, faites une contre-offre sans la comparer à la sienne. En faisant comme si vous aviez oublié sa « meilleure offre », vous l'aidez à sauver la face.

Si votre interlocuteur se montre finalement plus flexible qu'au départ, ne lui rappelez surtout pas qu'il a essayé de bluffer. Aidez-le au contraire à sauver la face, afin d'obtenir une meilleure transaction pour vous !

## Attention

Comme pour « C'est à prendre ou à laisser » (voir fiche 46), il est déconseillé d'avoir recours à l'affirmation « Je ne peux rien proposer de mieux » (ou une de ses variantes), à moins de posséder un très bon plan B - il serait alors plus efficace de brandir votre plan B (voir fiche 18). Si vous n'êtes pas prêt à abandonner la négociation, ne donnez pas à votre interlocuteur le loisir de rejeter votre offre et de prouver que vous bluffez.

## Exemple : une renégociation de prêt

Roger, le directeur financier d'un fabricant d'outils de jardinage, négociait la restructuration d'un prêt de 10 millions d'euros qu'une banque avait octroyé deux ans plus tôt à l'entreprise.

Roger recontactait la banque parce qu'il s'était rendu compte que l'entreprise n'arriverait pas à respecter le calendrier des remboursements, la conjoncture étant extrêmement défavorable. Il avait préparé un nouveau plan financier et une proposition aux termes de laquelle les remboursements seraient suspendus pendant deux ans ; les remboursements seraient étalés sur cinq ans au lieu des trois initialement prévus.

La banque s'est montrée flexible sur le décalage des remboursements, mais beaucoup moins sur le nouvel étalement. Isabelle, la responsable du dossier à la banque, restait très ferme sur la durée du prêt : elle ne pouvait offrir mieux, disait-elle. Après avoir argumenté en vain pour convaincre Isabelle, Roger a fini par lui demander si elle ne voulait pas ou si elle ne pouvait pas revoir sa position. Isabelle a répondu qu'il s'agissait d'une directive

interne de la banque. « Et la banque n'avait jamais fait la moindre exception ? », a demandé Roger. À contre-cœur, Isabelle a reconnu que si. Roger a immédiatement répliqué : « En d'autres mots, c'est donc que vous ne voulez pas changer votre position. » Il lui a demandé d'expliquer pourquoi. Roger se doutait que la raison était toute bête mais qu'Isabelle n'allait certainement pas l'avouer : pour faire une exception, elle allait devoir déranger son chef. « Les circonstances ne méritent pas qu'on fasse une exception », a-t-elle fini par dire, pour se justifier.

Roger a réitéré sa demande de flexibilité de la part de la banque, condition sine qua non de la réussite de son plan de redressement. Il a conclu en soulignant que si son entreprise faisait faillite, la banque risquait de perdre tout ou partie des 10 millions d'euros qu'elle avait prêtés parce qu'Isabelle ne voulait pas, même si elle le pouvait, faire une exception.

→ *Le lendemain, Isabelle a rappelé Roger : elle avait obtenu un mandat pour faire une exception aux directives internes de sa banque sur la durée des prêts.*

« Pourriez-vous expliquer pourquoi vous avez décidé de ne pas changer votre position de négociation ? »

S'il répond qu'il ne veut pas, il va devoir expliquer pourquoi. Il y a des chances pour qu'il vous explique dans quelles conditions il envisagerait d'offrir plus. Vous êtes donc maintenant sur le terrain du marchandage : profitez-en pour lui proposer un échange (voir fiche 15). Le caractère définitif de sa position (« Je ne peux rien proposer de plus ») est effacé.



**La clef est de découvrir le motif caché derrière les paroles de votre interlocuteur. »**

# Votre interlocuteur se sert de **VOS ÉCHÉANCES** comme levier

Une échéance cruciale pour vous se rapproche. Votre interlocuteur, qui en est conscient, décale intentionnellement les discussions pour augmenter la pression sur vous.

Voici quelques exemples classiques d'échéances dont votre interlocuteur peut se servir contre vous :

- vous devez impérativement vendre un actif ou une activité pour rembourser une dette qui arrive à échéance ;
- vous êtes en infraction vis-à-vis d'un contrat ou d'une loi et vous serez sanctionné si vous ne parvenez pas à négocier une solution avant une date donnée ;
- vous avez annoncé une acquisition et le régulateur exige que vous cédiez plusieurs actifs afin de réduire votre situation de monopole. Les acquéreurs profitent de l'échéance fixée pour faire baisser les prix ;
- votre contrat expire bientôt. S'il n'est pas renouvelé avant d'arriver à échéance, votre interlocuteur pourra l'octroyer à un concurrent ;
- les syndicats appelleront à la grève si vous ne parvenez pas à un accord avant une date donnée.



○ **Faites une offre assortie d'une date limite de validité qui précède votre propre échéance.**

Vous créez, vous aussi, une fenêtre d'opportunité limitée.

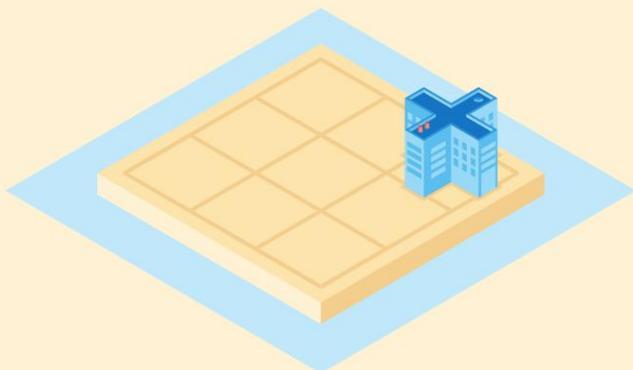
○ **Montrez à votre interlocuteur que son attitude n'est pas sans risques pour lui-même.**

Vous lui faites comprendre qu'il risque de perdre l'intégralité de la transaction et que cette échéance le rend donc lui aussi plus vulnérable.

Vous pourriez lui dire ceci : « À défaut de parvenir à un accord avant l'échéance, nous devons nous demander s'il est opportun de continuer la discussion avec vous. En effet, il se peut que notre alternative s'avère à ce moment-là plus attractive pour nous. Nous préférons aboutir à un accord avec vous, mais cette préférence pourrait disparaître une fois l'échéance dépassée... »

○ **Commencez à négocier un plan B qui va contre les intérêts de votre interlocuteur (voir fiche 3).**

Il doit pouvoir être mis en œuvre unilatéralement et à n'importe quel moment. Dévoilez-le à votre interlocuteur et expliquez que vous préférez quand même aboutir à un accord avec lui. Vous faites ainsi monter les enjeux.



## Exemple : la vente d'une entreprise en difficulté

Un fabricant de vêtements grec, lourdement endetté, devait rembourser 15 millions d'euros dans les trois mois. La direction, qui disposait de très peu de liquidités, cherchait désespérément comment rembourser cette dette. Les difficultés du fabricant étaient de notoriété publique. Pour résoudre le problème, le fabricant avait mis en vente une de ses marques et l'usine correspondante. Un acquéreur italien, son concurrent principal en Grèce, avait exprimé son intérêt. Informé de la fragilité financière de son rival, le concurrent italien faisait traîner les négociations à dessein pour faire baisser le prix.

Le fabricant grec s'était astucieusement préparé à cette éventualité. En parallèle à la vente, il avait été

dié la possibilité de fermer l'usine, de rendre le bail, et de vendre séparément la marque seule à un concurrent grec. Le total de ces transactions rapporterait moins que la vente de la marque avec l'usine, mais si la marque tombait dans les mains d'un fabricant grec, le concurrent italien perdrait la part de marché correspondante. Ainsi, le vendeur disposait d'un levier sur l'acquéreur italien.

→ *Le fabricant italien a tout de suite compris les enjeux et s'est empressé de reprendre les négociations. Le prix de cession finalement négocié était loin de refléter la valeur des actifs vendus, mais, pour le fabricant grec, c'était à la fois plus que ce qu'aurait rapporté son plan B et assez pour rembourser sa dette dans les temps.*

# HAUSSEMENTS DE SOURCIL et autres expressions non verbales

Votre interlocuteur soupire bruyamment ou hausse un sourcil dubitatif à chacune de vos propositions, comme si vous exagériez. En affichant ces expressions non verbales, votre interlocuteur cherche, consciemment ou pas, à vous déstabiliser. Il vous montre qu'il n'apprécie pas ce qu'il entend, et remet ainsi en cause la suite de votre intervention.

Quand nous parlons, nous sommes en effet inconsciemment influencés par la réaction immédiate de notre interlocuteur. Si l'interlocuteur réagit de manière violemment négative à votre proposition, vous vous montrerez sans doute plus flexible que s'il reste passif.

“  **Par son sourcil levé ou son soupir, votre interlocuteur vous incite en silence à adoucir vos propos, voire à céder du terrain. ”**



Soupirer



Hausser/froncer les sourcils



Balayer d'un rire une suggestion



Secouer la tête en dénégation



Lever les yeux au ciel

« Tsssss, c'est dur, ça ! »

« Hors de question ! »

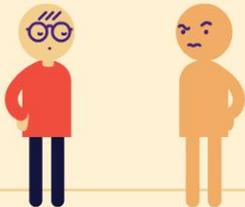
« Il faut que vous fassiez mieux que ça. »

« Impossible ! »



**Si votre interlocuteur hausse un sourcil pendant que vous êtes en train de parler, continuez jusqu'au bout comme si vous n'aviez rien remarqué.**

Si vous ignorez le geste de votre interlocuteur, il n'osera pas le répéter par peur du ridicule. Vous avez donc des chances d'obtenir à la place une réponse verbale.



**Si vous avez déjà terminé votre intervention, gardez le silence. Résistez à la tentation de réagir.**

Hausser le sourcil ou lever les yeux au ciel ne sont pas des réponses : votre interlocuteur n'a pas expliqué en quoi votre proposition ne le satisfaisait pas. Sans informations supplémentaires, vous n'avez aucune raison de la modifier.



**Si votre silence ne provoque rien de plus qu'un commentaire du genre « Hors de question » ou « Impossible », restez silencieux ou revenez sur les intérêts de votre interlocuteur.**

Le silence pousse votre interlocuteur à prendre la parole et à vous expliquer les raisons de son insatisfaction. Une autre solution est de s'appuyer sur les intérêts, avec une phrase du type « Auxquels de vos intérêts déjà discutés notre proposition ne répond-elle pas ? ».

## Exemple : une mise au point très directe

Ben, avocat, représentait un producteur d'émissions de télévision vendues dans le monde entier. Charles était le responsable des affaires juridiques d'un site Internet, propriété d'une multinationale.

Le site Internet était un réseau social qui permettait à ses visiteurs de télécharger des extraits d'émissions TV et de les partager avec leurs connaissances. La licence accordée au site Internet lui permettait bien d'accéder aux archives des émissions du producteur, mais elle ne l'autorisait pas, d'après le producteur, à laisser ses visiteurs partager des extraits.

Charles essayait de trouver une solution : il avait déjà suggéré deux formules, que le producteur avait immédiatement rejetées. Charles était au milieu de la présentation de sa troisième proposition quand il a vu Ben secouer la tête d'un air exaspéré. Charles a préféré ignorer ce geste et a terminé sa présentation, puis il s'est tu. Il attendait que Ben dise quelque chose. Ben, irrité, a demandé à Charles

ce qu'il attendait : ne voyait-il pas que sa réponse était « non » ? « On perd du temps », a-t-il conclu.

Charles est resté poli mais s'est montré très direct : « Vous vous êtes contenté de dire non et de secouer la tête en réponse à ma dernière proposition. Cela ne me donne aucune information sur ce que vous attendez d'un éventuel accord ou sur ce qui vous gêne. Vous avez des archives à rentabiliser et, moi, j'ai une audience qui souhaite consommer vos programmes. Si vous ne m'aidez pas à trouver une formule qui satisfait ces intérêts, je me retrouve seul à concevoir des options et à les tester sur vous en espérant que vous finissiez un jour par dire oui. Je pourrais être beaucoup plus efficace et nous perdrons moins de temps si vous m'expliquez ce qui, dans mes propositions, ne vous satisfait pas, pourquoi, et ce que vous suggérez à la place. »

→ Trente minutes plus tard, Ben acceptait une variante de la troisième proposition de Charles.

# Vous ne me faites pas **CONFIANCE** ?

Il s'agit d'une question piège : que vous répondiez « si » ou « non », vous allez vous retrouver dans une situation intenable.



**SI**

Votre interlocuteur a désormais tout loisir de mentir ou de donner de fausses informations : vous avez dit lui faire confiance, il devient difficile de contester ses propos.



**NON**

Vous venez d'insulter votre interlocuteur. Il va certainement riposter, la discussion va s'envenimer : l'espoir d'aboutir rapidement à un accord s'éloigne.



« Le sujet n'est pas la confiance. Il s'agit plutôt... »



**Ne répondez jamais directement à cette question, ni par « oui », ni par « non ».**

En évitant de répondre à la question de votre interlocuteur, vous évitez de vous laisser piéger. Le mieux est de créer une diversion.



## Exemple : une négociation basée sur la « confiance »

Damien était le manager d'une entreprise de stockage industriel. L'entreprise possédait une filiale dont la seule activité était la gestion d'un entrepôt loué avec un bail de 25 ans. Huit ans s'étaient écoulés depuis la signature du bail et, au cours de ces huit années, une grande partie des commerces et des industries des environs avaient fermé. L'entrepôt restait donc vide. Ce bail revenait cher à l'entreprise : elle devrait continuer à payer un loyer pendant 17 ans pour un bien qu'elle n'exploitait pas. Damien avait été chargé par la direction de son entreprise de trouver un acheteur pour la filiale. Un homme d'affaires écossais, Scott, a manifesté son intérêt : il envisageait d'ouvrir un centre de création de jeux en ligne dans l'entrepôt. Ce projet nécessiterait d'investir pour aménager les locaux.

L'homme d'affaires a fait la proposition suivante : l'entreprise de Damien laisserait dans la filiale, en cash, l'équivalent de trois ans de loyer, et elle vendrait à Scott la coquille vide et le bail pour un euro symbolique. Il lui faudrait en effet trois ans pour construire, équiper et lancer son activité de jeux en ligne, expliquait-il. L'entreprise de Damien y gagnait, a-t-il insisté : avec cette offre, elle réglait seulement trois ans de loyer au lieu de 17 !

Les projets que Scott lui présentait semblaient raisonnables, mais Damien se méfiait. Il a demandé à l'Écossais : « Quelle garantie ai-je que vous n'allez pas disparaître avec l'argent des trois ans de loyer, en laissant derrière vous des impayés et un entrepôt vide ? »

Scott s'est défendu en soulignant à quel point il s'était montré ouvert. N'avait-il pas exposé ses projets en détail ? Y compris, d'ailleurs, des informations commerciales particulièrement sensibles ? Au point que l'en-

treprise de Damien, si jamais elle l'avait souhaité, tenait en main tous les outils pour reprendre à son compte ce projet ! Il a regardé Damien dans les yeux et lui a demandé : « Vous ne me faites pas confiance ? » Damien, gêné, s'est empressé de rassurer son interlocuteur : évidemment, qu'il lui faisait confiance.

La négociation s'est poursuivie. Scott, au dernier moment, a demandé que soit laissé dans la filiale l'équivalent de six mois de loyer de plus, en cash - une somme destinée à des investissements supplémentaires pour l'aménagement des locaux, expliquait-il. Cette nouvelle exigence mettait Damien mal à l'aise, mais ayant déclaré à Scott qu'il lui faisait confiance, il était maintenant difficile de mettre en doute sa bonne foi. La cession de la filiale a été conclue.

Un an plus tard, le bailleur de l'entrepôt a pris contact avec Damien : c'était le neuvième mois de loyer impayé par le nouveau propriétaire de la filiale, lui annonça-t-il. Le bailleur s'était finalement rendu sur les lieux. Aucune trace d'activité. Scott avait disparu avec l'argent de la filiale. Le bailleur a donc expliqué qu'il allait entamer des poursuites contre l'entreprise de Damien pour complicité d'escroquerie.

Le juge a tranché en faveur du bailleur. L'entreprise de Damien a donc fini par payer deux fois le loyer d'un entrepôt dont elle n'avait plus l'utilisation.

→ **Damien fait remonter l'origine de cette malheureuse histoire à la question de Scott : « Vous ne me faites pas confiance ? » S'il avait su esquiver cette question, il n'aurait pas ressenti de gêne à remettre en cause la demande de dernière minute de Scott, qui l'avait rendu soupçonneux, et à mettre fin à la négociation.**

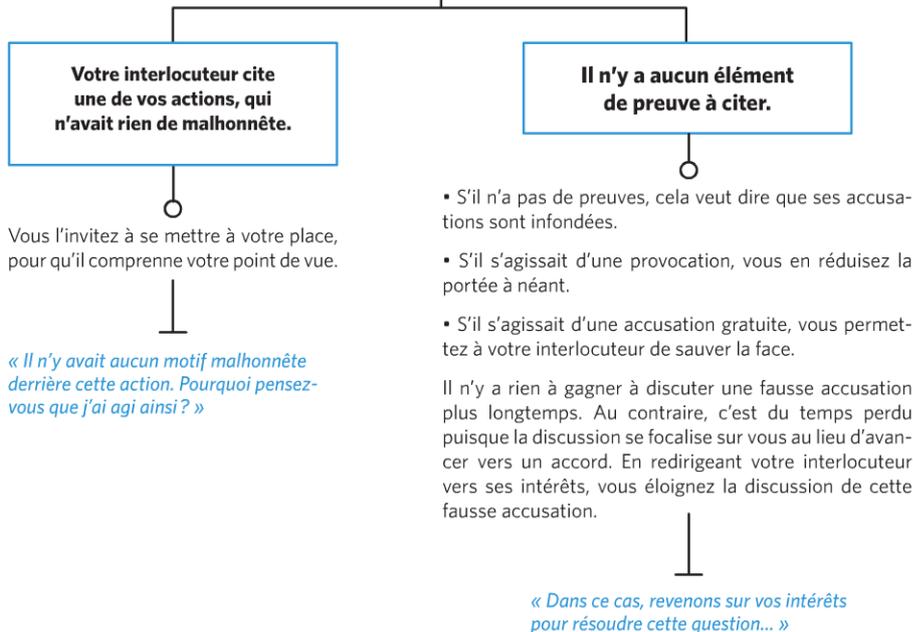
# Votre interlocuteur met en cause votre HONNÊTETÉ

Il existe deux raisons susceptibles de pousser votre interlocuteur à vous accuser de malhonnêteté : soit vous êtes victime d'un malentendu, soit il est à court d'arguments et il vous attaque en espérant que cela va vous faire céder.

Une solution efficace est de demander à votre interlocuteur pourquoi il pense que vous êtes malhonnête.



« Sur quels éléments vous fondez-vous pour dire que je suis malhonnête ? »



## Exemple : une explication plutôt qu'un procès

Enrique était responsable des fusions-acquisitions dans une grande compagnie aérienne américaine. Sa compagnie venait d'acheter une compagnie régionale beaucoup plus petite, dont les actionnaires étaient représentés par Dan.

Très rapidement après l'acquisition, Enrique a découvert que la liaison Las Vegas-Dallas assurée par la compagnie achetée enregistrait de fortes pertes, et ce depuis plus de 18 mois. L'équipe d'Enrique n'avait pas identifié ce problème en analysant les informations fournies par Dan avant l'acquisition, et pour cause : Dan avait fusionné ces chiffres avec ceux de deux autres liaisons plus rentables.

Enrique a aussi découvert que la compagnie aérienne régionale s'était engagée auprès de l'État du Nevada à employer un quota de personnel de cet État pendant un minimum de quatre ans en échange du droit d'exploiter la liaison Las Vegas-Dallas.

Enrique a rapidement compris qu'il reviendrait moins cher de maintenir les vols sur cette liaison jusqu'à l'échéance de l'engagement, malgré les pertes engendrées, que de payer les compensations prévues en cas de désengagement de la compagnie. C'était pour la même raison, supposait-il, que le vendeur n'avait pas supprimé cette liaison et que Dan avait maquillé ses résultats. Enrique était furieux. S'il avait eu ces informations-là plus tôt, il aurait négocié autrement le prix d'acquisition.

Dan avait donné certaines garanties à la compagnie d'Enrique, mais rien qui puisse couvrir directement cette situation. Enrique se trouvait maintenant sous le feu de la critique et sa direction attendait de lui qu'il trouve un moyen de rattraper la situation.

Enrique a décidé de menacer le vendeur de poursuites. Il a rencontré Dan pour réfléchir à une solution à l'amiable.

D'emblée, Enrique a accusé Dan d'avoir menti et caché des informations importantes. Dan a calmement rappelé à Enrique que les deux compagnies aériennes étaient en concurrence sur la liaison Las Vegas-Dallas avant l'acquisition. Il a demandé ce qu'aurait fait Enrique si, pendant la négociation, il avait appris les problèmes que posait la liaison Las Vegas-Dallas à la compagnie en vente. Enrique a répondu qu'il aurait augmenté la capacité et diminué les tarifs de sa propre compagnie sur la liaison concernée, afin de liquider son concurrent ou au moins de provoquer davantage de pertes chez ce dernier pour faire baisser le prix d'acquisition. Dan a répondu : « C'est justement la raison pour laquelle je ne vous ai rien dit. Souvenez-vous que vous avez signé une clause de confidentialité qui vous interdisait, pendant les négociations, d'utiliser en votre faveur des informations liées à cette acquisition. C'est moi qui aurais dû engager des poursuites contre vous si vous aviez agi ainsi. Songez que je vous ai épargné un procès et des sanctions qui auraient coûté cher à votre compagnie. »

Avant qu'Enrique n'ait eu le temps de répliquer, Dan lui a demandé si, à sa place et dans la même situation, il aurait dévoilé ces informations. Enrique a reconnu que non. Dan a donc conclu qu'il n'avait pas été malhonnête et qu'il n'y avait pas matière à procès. Il s'est cependant déclaré prêt à dédommager la compagnie d'Enrique, au vu des aspects financiers qu'Enrique n'avait pu anticiper pendant la négociation.

**→ Des indemnités raisonnables ont été négociées. Enrique a abandonné son projet de poursuites judiciaires, même si ces dernières auraient pu lui procurer un dédommagement plus important.**

# MENACES et INTIMIDATIONS

Votre interlocuteur profère des menaces qui, mises à exécution, causeraient des dommages à votre activité ou à vos intérêts.

À titre d'exemple, voici quelques menaces fréquentes :

- mettre fin à la négociation en faveur d'un accord identique avec un concurrent ;
- suspendre la distribution des produits d'un fabricant si ce dernier n'accepte pas une modification des termes du contrat de distribution qui les lie ;
- entamer des poursuites judiciaires pour un motif qui, clairement, n'est un enjeu important ni pour une partie ni pour l'autre ;
- suspendre sa licence à quelqu'un dont les activités professionnelles en dépendent.

À première vue, votre marge de manœuvre paraît faible : soit vous cédez, au risque de paraître faible, soit la menace est mise à exécution et vous en subissez les conséquences.

**Les menaces sont souvent proférées dans des situations de grand stress et de colère.**

Dans ces moments à forte charge émotionnelle, les fonctions cognitives de votre interlocuteur sont altérées et il profère des menaces sans avoir réfléchi aux conséquences. Quand les menaces sont mises à exécution, c'est souvent au détriment de toutes les parties, mais votre interlocuteur n'a probablement pas songé à ce qu'il risquait lui-même de perdre.

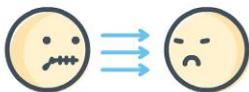


**Une fois ses menaces proférées, votre interlocuteur peut difficilement faire machine arrière.**

Sa crédibilité et son amour-propre sont en jeu. Il ne reste qu'une chose à faire : l'empêcher de mettre sa menace à exécution.

**La discussion s'envenime rapidement.**

La réaction instinctive, face aux menaces, consiste à dénoncer la malveillance de celui qui les profère. La négociation tourne au conflit, ce qui provoque des décisions irrationnelles, en contradiction avec les véritables intérêts des parties.



### **Gardez le silence et regardez votre interlocuteur dans les yeux.**

Vous ne répondez pas à la provocation et vous évitez que la discussion ne tourne au conflit.

Votre interlocuteur va se demander s'il est allé trop loin et si vous ne risquez pas, à votre tour, de prendre une décision irrationnelle à son détriment. Il est possible qu'il reprenne la parole sur un autre ton, voire qu'il nuance ses menaces.

Devant votre sang-froid, votre interlocuteur va être gêné par son propre manque de professionnalisme. Même s'il ne retire pas ses menaces, il va se sentir trop mal à l'aise pour les réitérer.



### **Continuez à développer ce dont vous parliez sans faire référence aux menaces proférées.**

Si vous ignorez les menaces, vous avez compris, si vous avez cru que c'était une plaisanterie ou si vous n'avez pas entendu. Dans tous les cas, il ne devrait pas répéter ses menaces : le fait de devoir réitérer des menaces leur ôte toute crédibilité.



### **Renvoyez la balle : mettez votre interlocuteur à votre place.**

Souvent, quand on en vient aux menaces, c'est sans en mesurer les conséquences. Vous forcez votre interlocuteur à envisager ces conséquences, et en particulier ce qu'il va perdre si vous mettez fin à la discussion.



### **Ramenez la discussion vers l'affaire qui vous intéresse.**

Soyez positif, de manière à encourager votre interlocuteur à se montrer constructif et à rétablir une atmosphère de bonne coopération (voir fiche 41).

## **Les menaces voilées**

Nous avons traité jusqu'ici de menaces directes. Il existe une variante de cette situation, où votre interlocuteur profère une menace floue, d'ordre plus général. Il s'agit généralement de bluff : votre interlocuteur essaie de vous intimider.

Ne jouez pas le jeu de votre interlocuteur, faites comme si les informations évoquées n'existaient pas : si ces informations lui donnaient réellement un moyen de pression sur vous, votre interlocuteur serait plus explicite. Par ailleurs, si vous lui demandez de quoi il s'agit, vous manifestez de l'intérêt et vous donnez à votre interlocuteur du pouvoir sur vous.

*« Que croyez-vous que je vais faire si vous continuez à me menacer ? Est-ce vraiment cela que vous voulez ? »*



# Votre interlocuteur veut reprendre la négociation **À ZÉRO**

Après des semaines de négociation, votre interlocuteur exprime le souhait de recommencer la négociation depuis le début. Son but non avoué : parfaitement informé et bien exercé face à vous, il compte négocier autrement et obtenir un accord plus satisfaisant de son point de vue.

1

## Ramenez la discussion vers les intérêts.

Votre interlocuteur ne possède vraisemblablement aucun argument légitime pour justifier sa demande.

« Pourriez-vous m'expliquer auquel de vos intérêts notre projet ne répond pas, et comment repartir de zéro va mieux répondre à cet intérêt ? »



« S'il faut repartir de zéro, nous allons retirer les propositions que nous avons faites jusqu'à maintenant. Je ne peux pas vous garantir que nos propositions, plus tard, seront tout aussi avantageuses, puisque, de notre côté, nous avons plus à gagner dans un accord rapide. »



2

## Fixez un coût à cette décision.

Il doit comprendre que les acquis qu'il a accumulés pendant la première négociation vont être totalement remis en cause. Il n'a aucune garantie d'obtenir plus en repartant de zéro.



« Si vous insistez pour qu'on reparte de zéro, il sera peut-être plus intéressant pour nous, dans ces conditions, de conclure un accord avec votre concurrent. Sachez néanmoins qu'à choisir, nous préférons voir aboutir le projet actuel. »



3

### Faites référence à votre plan B, s'il est crédible.

En évoquant la concurrence, vous rappelez à votre interlocuteur qu'il peut perdre l'ensemble de la transaction. Vous le poussez une fois de plus à reconsidérer ses acquis.

## Exemple : de l'utilité d'un plan B

Isaac dirigeait un cabinet d'expertise comptable qu'il avait créé vingt ans plus tôt. Il approchait de l'âge de la retraite et souhaitait vendre son activité et son portefeuille de clients.

Au bout de trois mois de recherches, il n'y avait qu'un acquéreur en lice : Nicolas, fondateur d'un cabinet d'expertise comptable de la même ville. Isaac et Nicolas ont passé plusieurs mois à négocier. Isaac avait obtenu de conserver trois clients, qui souhaitaient rester avec lui ; il voulait par ailleurs garder un minimum d'activité pour occuper sa retraite. Deux de ces trois clients étaient les plus rentables du portefeuille.

Alors qu'Isaac pensait qu'il était sur le point de signer, Nicolas lui a annoncé qu'il voulait reprendre les négociations à zéro : il a expliqué que le portefeuille de clients était moins intéressant sans les trois clients qu'Isaac se réservait.

Isaac a réfléchi et a expliqué que, dans trois ou quatre ans, il n'aurait plus l'énergie de continuer. Avec son aide, ces clients pourraient être réintégrés au cabinet à ce moment-là. Isaac a donc proposé de s'engager à « rendre » ses clients, à terme, au cabinet. Mais Nicolas s'entêtait : il voulait tous les clients immédia-

tement.

Isaac a changé d'approche. Il a expliqué à Nicolas que cela l'arrangeait de réaliser la cession rapidement, mais que, si Nicolas voulait tout reprendre à zéro, il ne pouvait pas lui garantir des conditions de cession aussi généreuses. Nicolas a éclaté de rire. Isaac bluffait, s'est-il écrié, ils savaient l'un comme l'autre que personne d'autre n'était intéressé par cette acquisition !

Isaac l'a détrompé. Il n'y avait pas d'autre acquéreur, certes, mais Isaac avait entamé une discussion avec un autre cabinet de la ville : ce cabinet ne voulait pas acheter mais envisageait une fusion doublée d'un plan de succession pour Isaac dans les 12 mois à suivre. Cette fusion créerait le cabinet le plus important de la ville et ferait de l'ombre à celui de Nicolas. Isaac a assuré à Nicolas qu'il préférerait faire affaire avec lui pour rapidement se retirer des affaires, mais si Nicolas s'obstinait à vouloir tout reprendre à zéro, le retard qui s'en suivrait rendrait le plan B d'Isaac plus attractif.

→ *En clair, si Nicolas voulait recommencer la négociation, Isaac allait travailler en parallèle sur une fusion qui aurait des conséquences négatives sur l'activité de Nicolas. Nicolas a fini par accepter le dispositif suggéré par Isaac.*

# Les DIX ERREURS CLASSIQUES lors d'une négociation



## **Avoir trop confiance en la force de votre position.**

Un excès de confiance se traduit souvent par une préparation insuffisante.



## **Négocier à partir des propositions de votre interlocuteur.**

Vous prenez sur vous tout le travail d'éloigner votre interlocuteur de sa position, alors que c'est votre proposition qui devrait être le point de départ de la discussion.



## **Mettre fin aux discussions à la suite d'une impasse.**

L'impasse peut être une stratégie de votre interlocuteur pour vous faire céder quelque chose.



## **Supposer que vous connaissez les raisons qui expliquent une position de négociation tenue par votre interlocuteur.**

Vous donnez ainsi vous-même de la légitimité à sa position, alors que c'est à lui de la justifier.



## **Bluffer et mentir quand vous n'avez pas de fort avantage stratégique.**

Si votre interlocuteur découvre le bluff, vous êtes amené à choisir entre deux maux : agir contre vos intérêts réels ou vous décrédibiliser.



### **Faire des menaces.**

Les menaces provoquent souvent des réactions irrationnelles qui sont perdantes pour les deux parties.



### **Supposer que quelque chose n'est pas négociable, surtout si votre interlocuteur le dit.**

Le « non négociable » qui vous est opposé est souvent du bluff.



### **Imposer quelque chose à votre interlocuteur parce que vous avez le pouvoir de le faire.**

Vous gagnez maintenant, mais votre interlocuteur cherchera à se venger plus tard.



### **Essayer de « gagner » la négociation.**

Votre interlocuteur va riposter en luttant comme si chaque point était primordial, et vous ne trouverez probablement pas la solution optimale.



### **Remettre en cause votre interlocuteur plutôt que ses arguments.**

En exprimant des jugements sur votre interlocuteur, par exemple avec des phrases du type « Vous n'êtes pas raisonnable », vous le forcez à se défendre et il sera moins enclin à chercher un compromis.

# La négociation SALARIALE

## LES CLÉS DE LA NÉGOCIATION

1

### Un contexte de frustration.

Une négociation de rémunération est typiquement déclenchée par une frustration chez le salarié. On commence donc la discussion dans un contexte négatif. Un salarié va augmenter ses chances de tirer bénéfice de la négociation s'il peut convertir le négatif en positif (voir module 7).

2

### L'enjeu de la maîtrise des émotions.

La rémunération est un sujet très personnel, surtout si elle est liée à une évaluation de performance professionnelle. Le salarié peut se sentir personnellement visé et se mettre sur la défensive. Les émotions, en particulier la colère, peuvent donc très facilement envahir la discussion. Contagieuses, elles mènent souvent à l'impasse. Il faut faire preuve d'intelligence émotionnelle (voir module 5) pour rester focalisé sur l'objectif.

3

### Des intérêts différents à concilier.

À première vue, la rémunération correspond à des intérêts complètement opposés pour l'employeur et le salarié : plus le salaire augmente, moins l'employeur fait de bénéfice. En réalité, les intérêts sont souvent bien plus complexes. Un salarié est également soucieux de sa mission, de son évolution de carrière, de la pérennité de son emploi, de ses droits non financiers tels que les congés ou les horaires de travail, etc. De son côté, l'employeur pense à son budget, au précédent créé par une revalorisation de rémunération, à la fiscalité, la confidentialité, la motivation de son effectif et donc sa productivité, etc. Le salarié a donc intérêt à passer du temps à connaître et comprendre tous les intérêts de son employeur (voir fiche 1).

4

#### **De l'inefficacité des « Je veux... »**

On obtient rarement quelque chose dans une négociation juste parce que « je le veux » ou parce que « j'en ai besoin ». Il est essentiel que le salarié prépare bien les principes sous-jacents à sa position (voir [fiche 12](#)), de préférence en les étayant avec des faits objectifs tels que des repères pertinents de salaire ou d'augmentations.

5

#### **Qui est le décisionnaire chez l'employeur ?**

Est-ce le directeur des ressources humaines ? Votre supérieur hiérarchique ? Le chef de votre chef ? Il faut identifier et s'adresser à ce décisionnaire (voir [fiche 5](#)) en adaptant la stratégie de négociation à ses intérêts (voir [fiche 17](#)).

6

#### **Le levier des différents types de rémunération.**

La rémunération peut comprendre des éléments variables tels que bonus, congés payés, indemnités de déplacements ou pour conditions de travail pénibles, congés en échange d'heures supplémentaires, etc. Ces différentes variables vous permettent de proposer des options à votre employeur (voir [fiche 20](#)).

## EN PRATIQUE

Marianne travaille dans un département commercial. Elle est responsable de l'administration du département et de l'organisation des déplacements des équipes commerciales. Son chef, Stéphane, est le directeur du département. Elle doit le rencontrer pour faire avec lui le bilan de sa performance individuelle de l'année passée, et pour qu'il lui communique l'évolution de son salaire pour l'année à venir.

Marianne touche un salaire fixe sans aucune partie variable. De son point de vue, elle a réalisé une bonne année. Stéphane est conscient qu'elle a atteint ses objectifs, mais il doit lui annoncer que, pour la troisième année consécutive, les augmentations sont plafonnées : l'entreprise connaît des difficultés dues à un contexte économique défavorable. Marianne prend l'initiative dans son entretien avec Stéphane.

### 1 Ancrer la première proposition (voir fiche 13).

**M :** « Le taux d'inflation était de 1 % l'année dernière et de 1,1 % cette année d'après les statistiques officielles de l'Institut indépendant des données nationales. Tiens, je te passe les données officielles que j'ai imprimées. Je te passe aussi une copie du rapport INSEE publiée sur l'augmentation réelle moyenne de la masse salariale secteur par secteur. Tu verras que j'ai souligné les 2,1 % pour notre secteur. Toutes les entreprises dans notre secteur se trouvent confrontées à la même crise économique. Nous devrions donc théoriquement voir une hausse de nos rémunérations de l'ordre de 3,2 %, soit 1,1 % inflation plus 2,1 % d'augmentation réelle. »

**S :** « Marianne, je ne t'ai même pas encore annoncé ton augmentation. Voilà la lettre avec ton augmentation. »

### 2 Négocier sur les principes (voir fiche 12).

**M :** « Ça fait un peu moins de 1 % par rapport à mon ancien salaire. Peux-tu m'expliquer comment l'entreprise a calculé ce chiffre ? »

**S :** « Le plafonnement de l'augmentation globale pour l'entreprise est de 0,5 %, donc avec presque 1 % tu devrais être contente. »

**M :** « Comment est-on arrivé à 1 % d'augmentation ? Juste pour que je comprenne, quelle formule ou repère avez-vous utilisé ? »

### 3 Utiliser le pouvoir du silence (voir fiche 40).

**S :** « Euh... nous avons, euh... nous avons pris, euh, le budget et, euh... Bon, exceptionnellement, je pourrais éventuellement voir ce qu'il est possible de faire, mais je ne peux pas créer des précédents qui déclencheraient une avalanche de demandes d'augmentation. »

### 4 Établir une ambiance de coopération (voir fiche 8) et faire preuve d'empathie (voir fiche 26).

**M :** « Je sais bien, Stéphane, que tu es tenu à des objectifs personnels, en particulier la gestion du budget du département, et que toute augmentation du budget t'éloigne de ces objectifs. Je comprends entièrement ton souci de ne pas créer de précédent. Je ne compte pas parler de cette discussion à qui que ce soit. Je voudrais juste réfléchir à des solutions qui permettraient de m'octroyer plus d'argent tout en respectant tes contraintes. »

**S :** « Mais comment ? »

### 5 Préparer plusieurs choix (voir fiche 20).

**M :** « Je voulais partager avec toi deux idées qui n'augmenteraient pas le budget du département. Dans tous les cas, je m'engage, par écrit si nécessaire, à la confidentialité absolue sur ma rémunération pour ne pas créer de précédent.

La première idée est une augmentation de 1,5 % assortie d'un bonus variable en fonction des économies supplémentaires que je pourrais réaliser dans les coûts de déplacement de l'équipe dont je suis responsable. Le bonus serait bien évidemment inférieur aux économies, et, si aucune économie n'est réalisée, aucun bonus ne sera dû.

La seconde idée : une augmentation immédiate de 1,6 % suivie par une deuxième augmentation de 1,6 % dans six mois, sans incidence sur la prochaine revalorisation annuelle des salaires prévue dans un an. Le coût de cette deuxième augmentation serait financé par des économies supplémentaires. Je me charge de les identifier et de les mettre en place, sous ton contrôle, Stéphane. »

### 6 Utiliser les échéances (voir fiche 21).

**S :** « Hum, pourrais-tu me laisser réfléchir sur ces idées ? »

**M :** « Bien sûr, je reviendrai te voir demain en fin de journée. »

# La vente de **PRODUITS**

## LES CLÉS DE LA NÉGOCIATION

**1**

### **Les intérêts de votre interlocuteur.**

Plus vous connaissez les intérêts de votre interlocuteur et de son entreprise, plus vous avez la possibilité de présenter votre offre en accord avec ses motivations, ses contraintes, ses objectifs, etc. Avant de rentrer en négociation proprement dite, consacrez du temps à comprendre les intérêts de votre interlocuteur et à les prioriser (voir [fiche 1](#)). Votre client potentiel ne va pas forcément dévoiler tous les enjeux au début de la discussion, il faudra donc les faire sortir (voir [fiches 33 et 34](#)).

**2**

### **Une offre qui « parle » à votre interlocuteur.**

Prenez le temps de communiquer à votre interlocuteur de quelle façon votre proposition répond à ses intérêts et de faire valoir ses gains potentiels, même si cela semble évident (voir [fiche 17](#)). Vous l'amènerez à considérer votre proposition d'un œil plus favorable.

**3**

### **L'art du marchandage.**

Les intérêts des deux parties sont souvent asymétriques : votre priorité est une relation durable ; votre interlocuteur, lui, cherche la rapidité de livraison, par exemple. Les différences d'intérêts vous permettent de structurer des propositions d'échange pour que chacun gagne quelque chose de plus dans la transaction (voir [fiche 15](#)).

**4**

### **L'antidote au plan B de votre interlocuteur.**

Le client a souvent l'avantage de pouvoir mettre en concurrence plusieurs fournisseurs. Préparez-vous à neutraliser ses menaces de vous abandonner pour un de vos concurrents (voir [fiche 18](#)).

# 5

## **Un choix de propositions.**

Une vente avec plusieurs variables tels que le prix, les remises, la cadence de livraison, le calendrier, les garanties, etc., vous permet d'offrir à votre client un choix de propositions pour lui donner l'impression qu'il contrôle la transaction (voir fiche 20).

## EN PRATIQUE

Catherine est commerciale pour un fabricant d'imperméables. Ses clients sont principalement des grandes surfaces. Les clients achètent sur catalogue au prix de fabrication, mais généralement ils négocient des remises en fonction des quantités annuelles commandées, accompagnées d'un engagement minimum de commandes.

Nathalie, acheteur pour une grande enseigne, appelle Catherine à la suite d'une présentation privée de sa collection aux responsables mode de l'enseigne qu'elle représente. Nathalie souhaite rencontrer Catherine rapidement pour, peut-être, passer commande d'une collection d'imperméables et discuter des termes et des conditions dans les meilleurs délais.

Catherine se rend au bureau de l'acheteur, après s'être renseignée sur toute information utile concernant cette enseigne.

### 1 Identifier et comprendre les intérêts de votre interlocuteur (voir fiche 1).

**N :** « Bonjour Catherine, merci de venir nous voir si rapidement. Comme je vous l'ai dit au téléphone, nous explorons la possibilité de faire une commande chez vous, mais cela dépendra des termes et des conditions. »

**C :** « Je vous en prie. Vous parlez de termes et de conditions. À part la question du coût, quelles sont vos intérêts non financiers ? »

**N :** « Notre politique est de vendre des collections en exclusivité, au moins dans la proximité géographique du magasin. Reste à définir ce qu'on entend par proximité. »

**C :** « Entendu. Nous reviendrons à l'exclusivité. Combien vendez-vous d'imperméables actuellement, juste pour que j'aie un point de repère ? »

**N :** « Selon nos données récentes... entre 1 000 et 2 500 unités par mois sur l'ensemble de notre réseau national. Les trois dernières années, nous avons vendu entre 20 000 et 22 000 unités par an. »

**C :** « Avez-vous d'autres conditions avant de rentrer dans le détail des chiffres ? »

**N :** « Nous aurons besoin de recevoir les premiers modèles dans quatre semaines. »

### 2 Extraire des informations sur les intérêts cachés de votre interlocuteur (voir fiche 33).

**C :** « Ce délai inhabituel est particulièrement court. En effet, nous avons l'habitude de négocier les commandes très en amont de leur commercialisation dans les grandes enseignes. Avez-vous changé de stratégie d'approvisionnement ? »

**N :** « Non... En réalité, nous avons un partenaire qui fournissait tous nos manteaux et imperméables mais il a fait faillite. On ne l'a pas vu venir et on approche de la date à laquelle on commence à renforcer le stockage

d'imperméables pour l'hiver. D'où le délai serré. »

**C :** « Et pourquoi quatre semaines ? C'est le délai que vous estimez pour épuiser votre stock actuel d'imperméables achetés chez votre fournisseur en faillite ? »

**N :** « C'est exact. Bon, je sais que c'est court, mais plus vous pourrez vous rapprocher des quatre semaines, plus votre dossier sera favorisé. »

### 3 Ancrer la première proposition (voir fiche 13).

**C :** « Je comprends. Accélérer la production entraînera un surcoût. Je peux essayer de vous proposer quelque chose qui permettra une continuité d'approvisionnement avec des remises compétitives. J'ai juste besoin de deux heures pour voir ce qui est possible et pour chiffrer une proposition. Puis-je revenir à 14 heures pour vous soumettre cette proposition ? »

**N :** « C'est entendu. »

### 4 Ancrer la première proposition (voir fiche 13) et Proposer plusieurs choix (voir fiche 20).

**C :** « Merci de me recevoir de nouveau. Je vous propose deux formules et je vous laisse choisir celle qui vous convient le mieux. Dans les deux formules, nous accélérons la chaîne de production et de livraison pour vous permettre de résoudre votre problème de continuité d'approvisionnement selon deux modalités différentes. Les voilà :

Pour la première formule, nous sommes prêts à commencer à vous livrer dans quatre semaines. Nous vous offrons l'exclusivité dans un rayon de 3 km autour de chaque magasin avec une remise de 8 % sur le prix catalogue au-delà de 12 000 unités par an, 14 % au-delà de 18 000 unités avec un engagement minimum de 7 000 unités.

Pour la seconde formule, vous aurez les premières unités dans six semaines. Nous vous offrons l'exclusivité dans un rayon de 5 km autour de

chaque magasin avec une remise de 10 % sur le prix catalogue au-delà de 15 000 unités par an, 17 % au-delà de 20 000 unités avec un engagement minimum de 11 000 unités. »

**N :** « Nous préférons la première formule pour avoir les premières livraisons dans quatre semaines, mais il faudra encore faire un effort sur les remises : je vous rappelle que vous êtes en concurrence avec un autre fournisseur qui a des prix et des remises plus intéressantes. »

### 5 Brandir votre plan B (voir fiche 18).

**C :** « Qu'est-ce que notre offre peut vous apporter que vous n'avez pas avec l'autre fournisseur ? »

**N :** « Votre capacité à nous fournir dans quatre semaines attire notre attention, mais si vous êtes capable de nous faire une remise de 16 % au-delà de 18 000 unités, je pense qu'on fera affaire avec vous. »

### 6 Marchander (voir fiche 15).

**C :** « Je vous ai fait des propositions équilibrées. Si l'on change un élément, il faudra en changer un autre pour compenser. Je pourrais vous offrir une remise de 16 % au-delà de 18 000 unités en échange d'une double page consacrée à nos imperméables dans votre catalogue pour la prochaine saison. »

**N :** « Je vais vérifier avec notre directeur marketing que je peux prendre cet engagement, mais a priori cela devrait marcher. »

# La renégociation d'un financement avec la **BANQUE**

## LES CLÉS DE LA NÉGOCIATION

1

### **Le rapport de force entre les parties.**

La banque pourrait mettre en œuvre son plan B en vous mettant en faillite ou en faisant jouer votre garantie. Mais cette solution est souvent moins intéressante pour elle que la renégociation : elle perd alors sa marge sur le prêt – un enjeu majeur pour elle. Faire jouer une garantie la conduit à engager des frais qu'elle ne peut pas toujours se faire rembourser, la mécanique juridique est longue à mettre en route, sans parler de la perte du client. Il convient donc d'évaluer au plus juste la réelle volonté de la banque d'actionner son plan B (voir fiche 2).

2

### **Anticipation et prise d'initiative.**

Le débiteur prend conscience avant la banque de son incapacité à respecter les échéances de remboursement. Cela lui permet de prendre l'initiative et de faire le premier pas vers la banque avec une solution préparée. Il évite ainsi que la banque lui impose une restructuration plus contraignante que nécessaire (voir fiche 13).

3

### **Les intérêts de votre interlocuteur.**

La banque cherche à récupérer son argent et, au-delà, à maximiser le retour sur investissement et à minimiser le risque associé au prêt. Il s'agit de présenter votre solution en des termes qui vont dans le sens de ses intérêts (voir fiche 17).

4

#### **L'art d'encadrer les perceptions.**

La banque essaie d'optimiser ses intérêts : récupérer le maximum d'argent avec le minimum de risques. Si vous êtes inquiet, le banquier le sera également. À contrario, la façon dont vous formulez vos propositions peut induire chez lui une réaction positive : pensez à vous appuyer sur la psychologie de votre interlocuteur en utilisant les techniques du [module 4](#).

5

#### **L'enjeu de la maîtrise des émotions.**

Les raisons qui mènent à la renégociation d'un financement sont stressantes. Dans ce contexte tendu, le comportement d'une banque qui essaie de protéger ses intérêts peut facilement vous agacer, provoquant frustration et colère – en particulier si vous êtes entrepreneur et que vous avez donné des garanties personnelles. Il est primordial de faire preuve d'intelligence émotionnelle ([voir module 5](#)) pour rester focalisé sur l'objectif de renégociation des termes et des conditions du financement.

## EN PRATIQUE

Julien est gérant d'une petite entreprise dans le BTP. Il a un crédit de 100 000 €, octroyé il y a deux ans pour acheter les équipements et les outils nécessaires à son activité. Conformément aux termes du crédit, Julien rembourse 8 000 € par trimestre. Le crédit est garanti par les équipements de l'entreprise.

Julien vient d'apprendre la faillite d'un de ses clients importants, laissant impayée une créance importante. Il se trouve face à un problème majeur de trésorerie : il ne voit même pas comment payer ses employés à la fin du mois. La prochaine échéance de remboursement de la banque tombe malheureusement juste après la fin du mois.

Sans autre solution, Julien prend le taureau par les cornes et appelle son banquier pour organiser un rendez-vous très rapidement. Il lui résume la situation et passe immédiatement à l'action.

**J :** « J'ai travaillé le scénario de flux de trésorerie pour les prochains 24 mois, le voici. Pour rester prudent, j'ai intégré l'impact de la faillite de mon client avec l'hypothèse que je ne récupérerai rien de lui. J'ai aussi pensé à vendre une de mes scies pour l'acier : je ne l'utilise que ponctuellement pour des travaux industriels et une telle machine se loue. J'ai intégré le prix de cession et une hypothèse de location dans mes chiffres. »

**B :** « Je vois. Ne pas rallonger la durée du crédit est important pour nous. »

### 1 Ancrer la première proposition (voir fiche 13).

**J :** « Avec ces chiffres, j'ai aussi modélisé ce que je pense être un moyen de vous rembourser en tenant compte de ma situation actuelle. Vous serez remboursé de l'intégralité du prêt, sans prolongement de la durée du crédit. Je vous demande de me donner un délai de grâce de 9 mois, sans aucun remboursement, et je rattraperai ces trois trimestres avec une majoration des remboursements restants. »

**B :** « C'est une bonne chose que vous ayez réfléchi à une solution. La plupart de nos clients s'attendent à ce que ce soit nous qui résolvions leurs problèmes. En regardant vos fichiers, je vois que vous avez 12 employés. Avez-vous pensé à en licencier pour réduire vos coûts ? »

### 2 Faire valoir les gains potentiels pour votre interlocuteur (voir fiche 17).

**J :** « Effectivement, ce serait une solution, mais je ne pense pas qu'il soit dans votre intérêt que je licencie des employés. Ma capacité à prendre en charge les chantiers à la même cadence, et donc à engranger des revenus pour rembourser votre crédit, serait réduite. J'imagine que vous ne souhaitez pas mettre en péril le remboursement du prêt ? »

**B :** « Vous avez raison. Mais ma première réaction à votre proposition est qu'une période de 9 mois sans remboursement est difficilement acceptable pour la banque... »

### 3 Désamorcer les réactions négatives prévisibles (voir fiche 37)

**J :** « Je sais que vous allez dire que cette proposition se traduit par un

accroissement du risque pour vous. Mais, en réalité, à part la faillite de ce client, mon activité reste stable. Mieux, mon chiffre d'affaires annuel a augmenté de 15 % depuis l'octroi original du crédit. »

**B :** « Je comprends, mais nous allons vous demander une contrepartie financière. Nous souhaitons que vous renonciez à vous faire payer tout dividende en tant qu'actionnaire pendant 12 mois, et que, également pendant 12 mois, votre salaire en tant que gérant soit plafonné à la moitié de ce que vous percevez actuellement. »

#### 4 Négocier sur les principes (voir fiche 12).

**J :** « Pourquoi mon salaire plafonné à 50 %, et pourquoi une période de 12 mois ? »

**B :** « Vous demandez à la banque de renoncer à des remboursements, il est donc juste que vous renonciez à tout dividende, et que vous fassiez un effort sur votre salaire. »

**J :** « Et pourquoi pendant 12 mois, alors que le délai de grâce que je demande pour rétablir la trésorerie est de 9 mois ? »

**B :** « Pour que nous puissions nous assurer de l'encaissement de deux remboursements trimestriels avant que vous ne repreniez votre rémunération. »

**J :** « Vous avez utilisé le terme "juste". Vous acceptez de repousser des remboursements, mais vous continuez à cumuler des intérêts, et par la suite vous vous rattrapez en percevant des remboursements majorés. Moi, je ne pourrai pas rattraper les salaires et dividendes auxquels j'aurai renoncé. J'avais suggéré un délai de grâce de 9 mois parce que c'est la période nécessaire, comme vous verrez dans mes chiffres, pour

rattraper la perte de cash due à la faillite du client. À partir du dixième mois, l'entreprise reprend son rythme de croisière et il n'y a pas de raison d'imposer des contraintes supplémentaires. »

**B :** « Pour nous, la question n'est pas là. Vous demandez des modifications contractuelles à la banque qui réduiront notre retour financier sur votre prêt. Nous sommes prêts à vous aider, mais il faudra nous indemniser cette baisse du retour financier. »

#### 5 Comprendre les intérêts de votre interlocuteur (voir fiche 1).

**J :** « Si j'ai bien compris, c'est la baisse du retour financier qui est votre souci le plus important. »

**B :** « C'est bien cela. »

#### 6 Marchander (voir fiche 15).

**J :** « Je comprends. Dans ce cas, je serais prêt à accepter une majoration du taux d'intérêt de 0,5 % pour améliorer votre retour financier, si, en retour, on ne plafonne mon salaire qu'à son niveau des 3 derniers mois. Et ce seulement pendant les 9 mois du délai de grâce. »

**B :** « Il me semble que nous avons une esquisse de solution, mais je travaillerai les chiffres en détails au bureau et reviendrai vers vous rapidement pour confirmer notre accord. »

# Le contentieux avec un **PRESTATAIRE**

## LES CLÉS DE LA NÉGOCIATION

1

### **Une nouvelle dynamique pour la discussion.**

Être en contentieux signifie que vous avez déjà échangé avec votre interlocuteur et que, en l'absence d'un accord, les deux parties ressentent de la frustration et de la colère. Votre premier objectif est de rompre ce cercle vicieux négatif et d'instaurer un climat de discussion plus sain. Pour ce faire, il faut établir un ton nouveau (voir fiche 8) et avoir recours à des techniques pour transformer le négatif en positif (voir module 7).

2

### **Une approche constructive.**

Après avoir instauré un ton plus constructif avec votre interlocuteur, il reste souvent à contester des faits ou des actions d'une façon qui peut être mal interprétée. Pour rester dans une approche constructive, préparez bien vos communications en vous tenant à des faits objectifs (voir fiche 35) et en utilisant des comparaisons plutôt qu'en rejetant les propositions qui vous seront faites (voir fiche 27).

3

### **Le nécessaire plan B.**

Les intérêts sont parfois divergents et il n'y a pas de terrain d'entente possible. Il faut impérativement penser à ce que vous feriez en l'absence d'un accord avec votre interlocuteur : envisager un plan B (voir fiche 2). Un plan B vous empêche de conclure un mauvais accord et agit comme levier de négociation. Cependant, n'oubliez pas que vous n'êtes pas la seule partie capable d'avoir un plan B.

4

### **Les motivations et les éventuels intérêts cachés.**

Il faut tout d'abord passer du temps à mettre au jour tous les intérêts en jeu (voir fiches 1 et 4). Il existe souvent un intérêt caché derrière la position tenue par votre interlocuteur. Il vaut mieux le découvrir pour éviter de vous heurter à l'intransigeance apparente de votre interlocuteur.

# 5

## **Un rôle décisionnaire pour votre interlocuteur.**

Offrez des options à votre interlocuteur : une seule proposition peut être interprétée comme un ultimatum. Proposer plusieurs solutions ([voir fiche 20](#)) et laisser la décision à votre interlocuteur. Celui-ci aura le sentiment de contrôler la situation et défendra la solution qu'il choisit lui-même.

## EN PRATIQUE

Élisabeth travail dans un cabinet d'avocats. Elle est responsable de l'administration du cabinet ainsi que de tout ce qui concerne les locaux.

Le cabinet occupe les cinq étages d'un immeuble, rez-de-chaussée exclu. L'immeuble est géré par une agence immobilière dont la responsable s'appelle Denise. Un soir, dix collègues d'Élisabeth, un peu trop pressés de partir, ont voulu monter dans l'ascenseur en même temps, dépassant le nombre limite de personnes autorisé dans la cabine. L'ascenseur est resté bloqué entre deux étages, et les personnes ont dû attendre plusieurs heures l'arrivée du dépanneur.

Dans les jours qui ont suivi, Denise a fait le nécessaire pour que l'ascenseur soit réparé, mais depuis, il tombe régulièrement en panne, même sans excès de poids. En conséquence, Denise réclame au cabinet d'avocats l'indemnisation des coûts de réparation, expliquant que la source du problème est « la stupidité de ses employés ». Elle évoque une clause du contrat qui stipule l'obligation du locataire de respecter les consignes de sécurité et d'utilisation de l'immeuble ainsi que de l'ensemble de ses installations.

Élisabeth a refusé de payer les factures, citant l'obligation contractuelle du propriétaire d'entretenir toutes les installations de l'immeuble. Par mesure de rétorsion, Denise n'a pas fait réparer l'ascenseur la dernière fois qu'il est tombé en panne. Depuis une semaine, Élisabeth et ses collègues sont donc contraints d'utiliser les escaliers.

Depuis, Denise évite tout contact avec Élisabeth. La seule fois où celle-ci a réussi à lui parler au téléphone, elle s'est énervée et a menacé d'envoyer un huissier pour récupérer le paiement des factures impayées.

### 1 Bien démarrer en établissant une ambiance de coopération (voir fiche 8).

**É :** « Essayons de nous entendre, afin que nous puissions, à l'avenir, travailler ensemble de manière constructive. J'imagine que vous n'avez pas de temps à perdre ; de notre côté, nous souhaitons nous concentrer sur nos propres activités. Je suis prête à prendre en compte vos intérêts et je serais heureuse si vous pouviez m'accorder la même attention. »

**D :** « Très bien, je vous écoute... »

**É :** « Je sais que vous estimez que notre cabinet est, au moins partiellement, responsable de la panne et vous sollicitez donc une solution qui... »

**D :** « Non, vous n'êtes pas partiellement responsable, vous êtes entièrement responsable. Je vous ai déjà dit je ne sais pas combien de fois que la clause 7 de votre contrat de bail vous engage à respecter les consignes de sécurité, y compris celles de l'ascenseur. Le réparateur a trouvé la moitié de votre effectif entassée dans l'ascenseur quand la limite maximale est de huit personnes... »

### 2 S'en tenir aux faits (voir fiche 35).

**É :** « ... Le réparateur a trouvé dix de nos employés dans l'ascenseur quand la limite maximale est de huit employés et je reconnais ce fait. Depuis, l'ascenseur a été réparé mais est tombé en panne quatre fois. Et chaque fois, il n'y avait pas plus de quatre personnes dans l'ascenseur. »

### 3 Faire preuve d'empathie (voir fiche 26).

**É :** « Je sais que c'est agaçant et que vous n'avez pas le temps de gérer ce genre de problème récurrent. Je comprends votre irritation. Cette situation m'ennuie moi aussi ; comme vous, je souhaite qu'on la règle rapidement. »

**D :** « C'est un sujet qui a déjà attiré toute l'attention du propriétaire de l'immeuble. Après cette malheureuse histoire, il s'interroge sur le renouvellement du bail, prévu l'année prochaine. »

#### 4 Concevoir un plan B (voir fiche 2).

**É :** « De notre côté, nous réfléchissons aussi au renouvellement du bail. Il nous faut un immeuble fonctionnel. Nous préférons, bien évidemment, rester ici. Cela nécessite de trouver un accord sur notre différend. »

**D :** « Bien sûr. »

#### 5 Identifier parmi vos interlocuteurs, le décideur (voir fiche 5).

**É :** « C'est donc avec le propriétaire que je devrais discuter de la solution de ce problème ? »

**D :** « Non, il ne s'intéresse pas aux détails, et nous avons le mandat de le représenter pour toutes les questions concernant votre bail. Néanmoins, je tiens à attirer votre attention sur le fait que le propriétaire n'apprécie pas l'escalade des coûts entre les réparations et vos demandes incessantes... »

#### 6 Extraire les informations sur les intérêts cachés de votre interlocuteur (voir fiche 33).

**É :** « Le propriétaire a un problème de budget ? »

**D :** « Cela ne vous concerne pas, mais il est vrai que vos demandes ont coûté très cher cette année : à la suite de la location du rez-de-chaussée à un tiers, vous avez exigé un accès plus sécurisé, puis vous avez voulu qu'on aménage une partie du parking au sous-sol pour créer un espace pour les archives de votre cabinet et maintenant vous avez cassé l'ascenseur... Ça fait beaucoup de dépenses en une année. »

**É :** « Cela vous arrangerait-il si les dépenses étaient étalées sur cette année et l'année prochaine ? »

**D :** « C'est un début, oui... »

#### 7 Proposer plusieurs choix (voir fiche 20), faire valoir les gains potentiels pour votre interlocuteur (voir fiche 17) et utiliser les échéances (voir fiche 21).

**É :** « J'ai deux solutions à vous proposer. La première : nous assumons le coût de la première réparation et le propriétaire les autres. Ainsi, vous pouvez dire au propriétaire que vous nous avez imputé une partie de la facture. La deuxième : nous décalons l'aménagement d'un espace pour les archives dans le parking sous-terrain jusqu'au mois de janvier prochain afin que le coût soit comptabilisé sur le budget de l'année prochaine. Ainsi, vous améliorez le profit du propriétaire cette année. Si vous voulez, je vous laisse un peu de temps pour décider et je vous rappelle demain après-midi. »

**D :** « Finissons-en maintenant. J'accepte la première proposition ; si vous payez les deux premières réparations, nous sommes d'accord. »

#### 8 Négocier sur les principes, pas sur les positions (voir fiche 12).

**É :** « Pourquoi deux réparations ? Nous n'étions en infraction des consignes de sécurité qu'une fois. »

**D :** « C'est ma proposition. »

**É :** « Je réagis au raisonnement, pas à la proposition elle-même. »

**D :** « Disons que j'ai besoin de limiter les dépenses à une certaine somme et vous avez dépassé ce budget de 4 000 € même en assumant la première réparation. »

#### 9 Trouver un terrain d'entente (voir fiche 42).

**É :** « Dans ce cas, étudions ensemble comment nous pouvons économiser 4 000 € dans l'aménagement d'un espace d'archives dans le parking. Il y a peut-être certaines choses que notre responsable technique peut faire lui-même... »

# La négociation d'un changement de poste au sein d'une **ENTREPRISE**

## LES CLÉS DE LA NÉGOCIATION

1

### **Le bon décisionnaire.**

Il y a en fait plusieurs décisionnaires possibles pour un transfert intra-entreprise : l'actuel supérieur hiérarchique, le nouveau supérieur hiérarchique, les ressources humaines et peut-être d'autres intéressés. Il faut identifier qui aura le plus d'influence en ce qui concerne votre transfert ([voir fiche 5](#)) et vous adresser en priorité à lui, en laissant aux autres le choix d'accepter ou de s'opposer à la décision du plus influent.

2

### **L'art de conduire la discussion.**

Votre travail influence votre vie personnelle à plusieurs niveaux. Il vaut mieux que vos intérêts soient identifiés et pris en compte le mieux possible avant d'accepter le nouveau poste. Le contrôle et la conduite de la discussion, grâce à un ordre du jour que vous aurez rédigé ([voir fiche 7](#)), vous permet de ramener la discussion sur vos intérêts non pris en compte.

3

### **L'inefficacité du « ça m'arrange si... ».**

Vos raisons personnelles n'auront aucun impact sur votre interlocuteur. Pour pouvoir le convaincre, il faudra que toutes vos demandes soient formulées en termes d'intérêts pour votre entreprise ([voir fiche 17](#)).

4

### **Une discussion factuelle.**

Si votre interlocuteur fait des constats avec lesquels vous n'êtes pas d'accord – par exemple ce que vous avez réalisé, ou pas –, le mieux est de vous en tenir à une discussion factuelle ([voir fiche 35](#)) sans émettre d'interprétation ni d'opinion. Sinon, la discussion peut facilement tourner à « celui qui a raison ». Encore une occasion de conflit.

## 5

### **Anticiper les ultimatums.**

Vous négociez avec votre employeur. Il est très facile pour votre interlocuteur d'utiliser, intentionnellement ou non, une rhétorique intimidante ou menaçante, par exemple : « À prendre ou à laisser », « si vous refusez cette opportunité, ce ne sera pas bénéfique pour votre progression dans le groupe », « je te donne jusqu'à demain soir pour réfléchir ». Les réponses adaptées à ce genre d'ultimatums se trouvent dans le [module 8](#).

## EN PRATIQUE

Robert est employé chez Epsilon, un groupe spécialisé dans la décoration d'intérieurs (peintures, carrelages, luminaires, etc.). Epsilon encourage ses employés à changer de poste tous les trois ans afin qu'ils élargissent leur expérience.

Robert a déjà fait trois ans en tant que contrôleur de gestion dans le pôle « Peintures » du groupe. Sylvie, directrice des ressources humaines et responsable de la mobilité interne, gère son transfert vers un poste dans le département « Stratégie », que Robert a accepté, auprès d'un nouveau chef, Michel. Il ne reste qu'à se mettre d'accord sur les termes contractuels de ce nouveau poste.

Sylvie vient annoncer à Robert que son nouveau poste déménagera du siège d'Epsilon, à Paris, vers le siège du pôle « Peintures » à Bruxelles presque immédiatement. La raison : Michel y déménage suite à une extension de ses responsabilités qui nécessite plus de présence à Bruxelles. Après une première réaction de surprise, Robert se dit qu'une expatriation temporaire serait bénéfique pour sa carrière ; c'est un inconvénient temporaire acceptable sous certaines conditions qu'il voudrait négocier. Il a en effet une petite amie parisienne avec qui il a une relation sérieuse depuis deux ans. Passionné de musique, Robert joue du violon dans un orchestre symphonique amateur qui va interpréter une symphonie de Mahler lors d'un concert à Paris dans deux mois avec des répétitions tous les lundis et mercredis soirs. Robert demande donc une réunion avec Sylvie pour voir s'il peut décaler son départ à Bruxelles et exercer ses fonctions entre Paris et Bruxelles.

Bellequiseuse de nature, Sylvie réagit souvent par la colère quand les choses ne se passent pas comme elle les avait prévues. Elle est particulièrement stressée en ce moment : la réorganisation de trois services du groupe l'oblige à reclasser plusieurs employés.

### 1 Prendre en main l'ordre du jour (voir fiche 7).

**R :** « Bonjour Sylvie, j'ai amené un ordre du jour pour être sûr qu'on traite toutes les questions. Tiens, je t'ai imprimé une copie. Je voudrais commencer avec le premier sujet, la mutation à Bruxelles et les conditions. »

**S :** « Tous les impacts fiscaux seront pris en charge par notre département fiscal, y compris tes déclarations pour les autorités belges. »

**R :** « On y arrive. Je voulais parler des conditions de la mutation. »

### 2 Ancrer la première proposition (voir fiche 13) et négocier sur les principes, pas sur les positions (voir fiche 12).

**R :** « La fonction "stratégie" nécessite un contact avec la majorité des commerciaux du groupe. Pour pouvoir travailler efficacement, je voulais discuter des conditions dans lesquelles je pourrais travailler les lundis et vendredis à Paris. Karine, Joël et Pierre du département "Partenariats" partagent leur temps entre deux sites et Epsilon prend en charge leurs déplacements en train. Je voudrais bien qu'Epsilon applique la même formule dans mon cas. »

**S :** « Karine, Joël et Pierre ont tous des postes qui nécessitent des déplacements à cause de la géolocalisation de leurs interlocuteurs professionnels. »

**R :** « C'est exactement mon cas. Le paragraphe sur la description de la mission dans le contrat que tu m'as envoyé cite une liste d'interlocuteurs. Presque la moitié de cette liste est basée à Paris. Je propose 40 % de mon temps à Paris, en gardant ma base à Bruxelles, comme le souhaite Michel. »

**S :** « Cela ajouterait un coût à ton expatriation qui n'était pas prévu. Il faudrait que je demande à Michel, ton nouveau chef, si cela est possible. Je ne sais pas si ce sera accepté. »

### 3 Identifier, parmi vos interlocuteurs, le décideur (voir fiche 5).

**R :** « Qui a le dernier mot ? »

**S :** « Michel, ton nouveau chef. »

**R :** « Dans ce cas, je vais rédiger une proposition écrite sur la façon de gérer mon temps entre les deux sites et chiffrer le coût total des allers-retours par rapport aux réunions mensuelles prévues à Paris. Je l'envoie à Michel pour validation et je te mets en copie. »

**S :** « Je lui en parlerai cet après-midi. Il vaut mieux que tu le fasses immédiatement après cette réunion. »

#### **4 Présenter vos demandes en termes d'intérêts pour votre interlocuteur (voir fiche 1) et éliminer une mauvaise proposition avant d'en présenter une meilleure (voir fiche 19).**

**R :** « Je voudrais maintenant passer au deuxième point de l'ordre du jour, la date de mon transfert. Mon remplaçant ne pourra pas prendre les commandes sans que je lui passe le relais. Le budget pour l'année prochaine doit être arrêté dans trois mois. Ce sera très difficile pour mon remplaçant sans les explications et les sources des chiffres de l'année dernière. Sur un plan logistique, je ne pourrai pas faire cela depuis Bruxelles. Je comprends que Michel souhaite que je commence tout de suite, mais pour satisfaire tout le monde, j'ai pensé que je pourrais partager mon temps ainsi : 60 % pour la stratégie et 40 % pour le passage de relais. Puisque la majeure partie du travail sera à Paris, il y a du sens que je reste à Paris pendant trois mois. »

**S :** « Robert, le poste en stratégie débute immédiatement. Pas dans trois mois. On ne peut pas décaler ton transfert dans trois mois. »

**R :** « C'est un transfert dans l'immédiat en stratégie mais avec accessoirement une aide à la direction financière. Mon chef actuel, Stéphane, va en tout cas exiger un relais. C'est mieux pour toi que ce soit moi qui suggère une solution réaliste plutôt que tu essaies de négocier avec lui une rupture immédiate pour que j'aie travaillé avec Michel. Sinon, tu vas te trouver coincée entre Michel et Stéphane si tu annonces à l'un ou à l'autre que je ne suis pas disponible à cause de l'autre. »

**S :** « Ok, Robert, mais tu n'auras ton nouveau salaire que lorsque tu seras à plein-temps dans ton nouveau poste. »

#### **5 Négocier sur les principes, pas sur les positions (voir fiche 12).**

**R :** « Pour quelle raison ? »

**S :** « Ce sont nos conditions si tu veux travailler deux jours à Paris. On a discuté trop longtemps. Nous t'avons présenté ce poste il y a des semaines et tu es toujours en train de discuter de ceci et de cela. »

#### **6 S'en tenir aux faits (voir fiche 35).**

**R :** « J'ai appris pour la première fois la mutation de ce poste à Bruxelles vendredi dernier. La description du poste est différente de celle qui m'a été présentée et que j'ai acceptée. On est mardi, deux jours ouvrables après la communication du changement de description du poste. J'ai fait une proposition pour satisfaire tout le monde. Avec cette proposition, mon remplacement peut commencer immédiatement. Je commence demain en stratégie. Je ne comprends pas le raisonnement qui consiste à repousser mon augmentation de salaire. »

**S :** « Robert, c'est à prendre ou à laisser. »

#### **7 Déjouer « C'est à prendre ou à laisser » (voir fiche 46) ainsi que les menaces et l'intimidation (voir fiche 55).**

**R :** « Et si je laisse ? »

**S :** « Ce ne sera pas bien vu pour la suite de ton évolution au sein de l'entreprise. »

**R :** « Si tu étais à ma place et que l'on vienne te dire la même chose, comment réagiras-tu ? »

**S :** « Bon, OK, OK. Je n'ai pas de temps pour cela. On te donnera 60 % de ton augmentation immédiatement et les 40 % restants dans trois mois, puisque c'est comme ça que tu suggères de partager ton temps pendant les trois prochains mois. »



# Remerciements

Je tiens à remercier avant tout **Florian Migairou**, aux Éditions Eyrolles. Éditeur de grand talent, Florian a été le moteur et l'inspiration derrière ce livre. La forme prise par le contenu d'un livre évolue rapidement avec l'avènement du numérique, repoussant sans cesse les frontières. Néanmoins, la qualité d'édition reste la clef fondamentale du succès d'un livre. Merci à toi, Florian, d'avoir apporté cette qualité.

Les illustrations sont le fruit du travail minutieux de **Nathaniel H'Limi**, qui avait la tâche difficile de convertir mes idées en images, rendue encore plus difficile par les 15 000 kilomètres qui nous séparaient. Nathaniel, vous m'avez impressionné tout au long de l'évolution du livre. J'espère un jour pouvoir vous remercier en personne.

Je remercie le Groupe Eyrolles, et en particulier **Claudine Dartyge**, d'avoir placé sa confiance en moi. Un grand merci à toute l'équipe qui a œuvré pour faire apparaître ce livre.

Enfin, ce livre n'aurait jamais été possible sans **Catherine**, ma femme, qui me donne infailliblement son soutien et restera toujours la source de mon énergie. Un grand merci aussi à mes très chers enfants, **Vassilis** et **Eleana**, sur qui, à leur insu, j'ai eu l'occasion de pratiquer plusieurs techniques de négociation présentées dans ce livre. Je suis tout à fait conscient qu'un jour, à leur tour, ils vont utiliser ces techniques sur moi. J'en serai très fier.

Je dédie ce livre à tous **mes clients**, qui enrichissent ma vie chaque jour par leurs expériences quotidiennes de la négociation, et qui m'ont aidé à mettre en forme certaines méthodes proposées dans ce livre.



# Index

## A

- Actif peu abondant..... Fiche 16
- Ambiance de coopération..... Fiche 8
- Ancrage .....Fiche 13
- Arguments.....Fiches 12, 17, 30, 31, 32
- Attitude positive..... Fiche 41
- Autorisation..... Fiche 5

## B

- Brainstorming..... Fiche 25

## C

- Choix ..... Fiche 20
- Colère..... Fiches 9, 28
- Comparaison..... Fiche 27
- Complexe de supériorité..... Fiche 29

- Compromis ..... Fiches 15, 20, 23, 24
- Confiance .....Fiche 53
- Construction.....Fiches 24, 25
- Contre-ancrage.....Fiche 13
- Contrepartie ..... Fiches 15, 20, 23
- Court-circuit ..... Fiche 45
- Critique..... Fiche 64

## D

- Décideur ..... Fiche 5
- Demande de dernière minute..... Fiche 49
- Démarrage.....Fiche 8
- Désinformation..... Fiche 47
- Différence .....Fiche 27

## E

- Échéances ..... Fiches 21, 51
- Émotions .....Fiche 9
- Empathie .....Fiche 26
- Expressions non verbales.....Fiche 52

## F

- Face (sauver la) ..... Fiches 31, 47  
Faits .....Fiche 35

## G

- Gain potentiel ..... Fiche 17

## H

- Haussements de sourcil ..... Fiche 52  
Honnêteté ..... Fiche 54

## I

- Impasse ..... Fiches 38, 40, 42, 46, 50, 55  
Influence .....Fiches 12, 13, 14, 16, 17, 18, 24  
Information (extraction d') ..... Fiches 33, 34  
Intérêts .....Fiche 1  
Intérêts cachés .....Fiche 33  
Intimidations ..... Fiche 55

## L

- Levier .....Fiches 2, 3, 4, 51

## M

- Malentendu ..... Fiche 36  
Marchander .....Fiches 15, 19  
Menace ..... Fiche 55  
Mensonge ..... Fiche 47

## O

- Fin de la discussion ..... Fiche 43  
Ordre du jour .....Fiche 7

## P

- Paraphrase ..... Fiche 43  
Pause ..... Fiche 14  
Plan B..... Fiches 2, 18, 44  
Point (faire le) ..... Fiche 11  
Position ..... Fiche 12  
Principes .....Fiche 12, 30  
Psychologie..... Fiches 19, 20, 21

## R

- Réactions négatives prévisibles ..... Fiche 37
- Reformulation .....Fiche 43
- Rejet d'une idée .....Fiche 25
- Renseignements ..... Fiches 1, 2, 4, 5, 15, 21
- Réorientation de la discussion.....Fiche 11
- Réponse inattendue .....Fiche 38

## S

- Silence..... Fiches 40, 55
- Sondage prudent.....Fiche 39
- Stress..... Fiche 9
- Sujet toxique..... Fiche 10

## T

- Terrain d'entente .....Fiche 42
- Trous de mémoire ..... Fiche 48

## V

- Valeurs .....Fiche 22

## Z

- Zéro (reprendre à).....Fiche 56