

Alexis Kyprianou



La bible de la

NÉGOCIATION

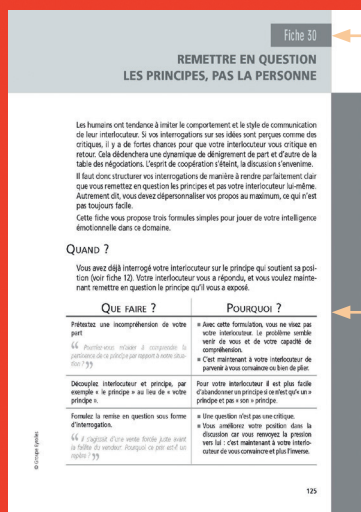
75 fiches pour utiliser et contrer les techniques
des meilleurs négociateurs

EYROLLES

« L'influence est meilleure que la coercition. »

Les 75 fiches opérationnelles de cet ouvrage vous présentent tout ce qu'il faut savoir pour acquérir les techniques de négociation les plus efficaces dans le domaine professionnel. Conduire une négociation, influencer son interlocuteur, comprendre sa psychologie, tirer partie de l'intelligence émotionnelle... Alexis Kyprianou vous donne les clés d'une négociation réussie :

- 40 techniques de négociation
- 12 antidotes aux pièges les plus courants
- 20 profils d'interlocuteurs-types
- 5 scénarios complets pour s'exercer

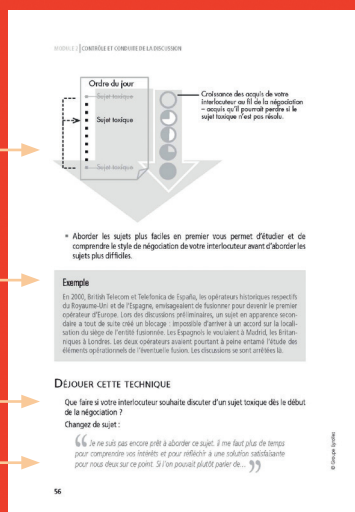


75 fiches-outils

Des schémas de synthèse

Des exemples concrets
Une structure efficace : quand, pourquoi, que faire ?

Une antidote pour chaque technique
Des éléments de langage



Alexis Kyprianou a dirigé des opérations de fusion-acquisition au sein de plusieurs grandes entreprises (British Telecom, Vivendi, Danone...). Il a également occupé plusieurs postes en tant que membre de conseils d'administration. Il a fondé et dirige aujourd'hui la société Concordia (www.concordiacoaching.com), qui offre des services de coaching personnalisés aux entreprises (Orange, Total, Disneyland, Yoplait...) qui souhaitent améliorer leur capacité de négociation.

Couverture : studio Eyrolles
Photo de couverture : © Shutterstock

Code éditeur : G55651
ISBN : 978-2-212-55651-3

www.editions-eyrolles.com

SECTION 1

Techniques de négociation

- Module 1 Préparation préalable à une négociation
- Module 2 Contrôle et conduite de la discussion
- Module 3 Techniques d'influence
- Module 4 S'appuyer sur la psychologie de votre interlocuteur
- Module 5 Utiliser votre intelligence émotionnelle
- Module 6 Techniques de communication
- Module 7 Convertir le négatif en positif

SECTION 2

Comment faire face aux mauvais tours de votre interlocuteur

- Module 8 Comment faire face aux mauvais tours de votre interlocuteur

SECTION 3

Aborder les différents profils d'interlocuteurs

- Module 9 Les interlocuteurs proactifs
- Module 10 Les interlocuteurs imprévisibles
- Module 11 Les interlocuteurs réactifs

SECTION 4

Exercices pour la mise en œuvre des techniques de négociation

- Scénario 1 Négociation d'un accord commercial avec un distributeur
- Scénario 2 Négociation d'un financement public
- Scénario 3 Acquisition d'une entreprise (fusions et acquisitions)
- Scénario 4 Négociation d'un contrat de travail (ressources humaines)
- Scénario 5 Négociation d'un contentieux

LE LIVRE QUI RÉPOND À VOS QUESTIONS

- Par où dois-je commencer quand mon interlocuteur a 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 ?

La bible de la négociation

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
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 autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013

ISBN : 978-2-212-55651-3

Alexis Kyprianou

La bible de la négociation

75 fiches pour utiliser et contrer
les techniques des meilleurs négociateurs

EYROLLES



Remerciements

Je tiens à remercier tous les professionnels avec qui j'ai négocié et discuté depuis vingt ans et qui ont, directement ou indirectement, contribué au contenu de ce livre. Je remercie également tous mes clients qui, par leurs expériences du terrain, m'ont aidé à mettre en forme les aspects pratiques de ce livre.

Mes remerciements vont à beaucoup d'autres, mais que soient ici spécialement remerciées Julie Cabanne, Caroline Cathcart, Elizabeth Lippa, et surtout l'équipe éditoriale des Éditions Eyrolles pour l'aide inestimable qu'elle m'a apporté dans la réalisation de ce livre.

Enfin, je dédie ce livre à ma femme, Catherine Embersin-Kyprianou. Sans son soutien, ses conseils et son aide, il n'aurait pas été possible.

Sommaire

Remerciements	5
Introduction.....	11
À propos de l’auteur	15
SECTION 1 – TECHNIQUES DE NÉGOCIATION	17
Module 1 – Préparation préalable à une négociation	19
Fiche 1. Identifier et comprendre les intérêts de votre interlocuteur	21
Fiche 2. Concevoir un plan B.....	24
Fiche 3. Conduire votre interlocuteur vers la négociation.....	28
Fiche 4. Chercher des renseignements sur votre interlocuteur	30
Fiche 5. Identifier, parmi vos interlocuteurs, le décideur	34
Module 2 – Contrôle et conduite de la discussion	39
Fiche 6. Diviser vos interlocuteurs pour mieux régner	41
Fiche 7. Prendre en main l’ordre du jour	45
Fiche 8. Bien démarrer en établissant une ambiance de coopération	49
Fiche 9. Séparer affaires et émotions	52
Fiche 10. Aborder un sujet toxique	55
Fiche 11. Faire le point pour réorienter la discussion.....	57
Module 3 – Techniques d’influence.....	61
Fiche 12. Négocier sur les principes, pas sur les positions.....	63
Fiche 13. Ancrer la première proposition.....	67
Fiche 14. Faire une pause stratégique.....	71
Fiche 15. Marchander.....	74
Fiche 16. Faire semblant de supprimer un actif peu abondant	77
Fiche 17. Faire valoir les gains potentiels pour votre interlocuteur	80
Fiche 18. Brandir votre plan B.....	82

Module 4 – S’appuyer sur la psychologie de votre interlocuteur.....	87
Fiche 19. Éliminer une mauvaise proposition avant d’en présenter une meilleure	89
Fiche 20. Proposer plusieurs choix.....	92
Fiche 21. Utiliser les échéances	96
Fiche 22. Faire référence aux valeurs de votre interlocuteur	100
Fiche 23. Exiger la contrepartie symétrique de ce que demande votre interlocuteur	103
Fiche 24. Construire sur les idées de votre interlocuteur	106
Fiche 25. Encourager le brainstorming plutôt que rejeter l’idée de votre interlocuteur.....	108
Module 5 – Utiliser votre intelligence émotionnelle	111
Fiche 26. Faire preuve d’empathie	113
Fiche 27. Comparer au lieu de rejeter	116
Fiche 28. Affronter la colère	119
Fiche 29. Exploiter le complexe de supériorité de votre interlocuteur.....	123
Fiche 30. Remettre en question les principes, pas la personne	125
Fiche 31. Aider votre interlocuteur à sauver la face.....	128
Module 6 – Techniques de communication	133
Fiche 32. Présenter vos arguments les plus forts et contester les plus faibles chez votre interlocuteur	135
Fiche 33. Extraire des informations sur les intérêts cachés de votre interlocuteur	139
Fiche 34. Répéter pour extraire encore plus d’informations	142
Fiche 35. S’en tenir aux faits	145
Fiche 36. Éviter les malentendus.....	148
Fiche 37. Désamorcer les réactions négatives prévisibles.....	151
Fiche 38. Offrir des réponses inattendues.....	154
Fiche 39. Sonder prudemment les intentions de votre interlocuteur pour éviter le conflit.....	157
Fiche 40. Utiliser le pouvoir du silence	159

Module 7 – Convertir le négatif en positif	163
Fiche 41. Encourager votre interlocuteur par votre attitude positive	165
Fiche 42. Trouver un terrain d’entente	167
Fiche 43. Reformuler dans un sens positif les propos de votre interlocuteur	169
Fiche 44. Mettre fin à la discussion en faveur de votre plan B	171

SECTION 2 – COMMENT FAIRE FACE AUX MAUVAIS TOURS DE VOTRE INTERLOCUTEUR

Module 8 – Comment faire face aux mauvais tours de votre interlocuteur	175
Fiche 45. Votre interlocuteur essaie de vous court-circuiter	177
Fiche 46. « C’est à prendre ou à laisser »	181
Fiche 47. Mensonges et désinformation	184
Fiche 48. Trous de mémoire	188
Fiche 49. Demandes de dernière minute	192
Fiche 50. « Je ne peux rien proposer de plus »	196
Fiche 51. Votre interlocuteur se sert de vos échéances comme levier	199
Fiche 52. Haussements de sourcil et autres expressions non verbales	202
Fiche 53. « Vous ne me faites pas confiance ? »	205
Fiche 54. Votre interlocuteur met en cause votre honnêteté	207
Fiche 55. Menaces et intimidations	210
Fiche 56. Votre interlocuteur veut reprendre la négociation à zéro	215

SECTION 3 – ABORDER LES DIFFÉRENTS PROFILS D’INTERLOCUTEURS..

Module 9 – Les interlocuteurs proactifs	219
Fiche 57. Imran l’impatient	221
Fiche 58. Fanny « Faites ce que je demande »	223
Fiche 59. Courtney qui vous coupe la parole	226
Fiche 60. Ivan qui intimide	228
Fiche 61. Connie qui aime le conflit	231
Fiche 62. Colette la colérique	233

Fiche 63. Olivier qui garde délibérément ses options ouvertes.....	235
Fiche 64. Christophe qui critique pour obtenir plus.....	238
Fiche 65. Joël le je-sais-tout	240
Fiche 66. Gary le grignoteur	243
Module 10 – Les interlocuteurs imprévisibles	245
Fiche 67. Isabelle l’indécise	247
Fiche 68. Angie qui ne s’engage à rien	249
Fiche 69. Otto qui a besoin d’une autorisation	251
Fiche 70. Charles qui change d’avis	253
Module 11 – Les interlocuteurs réactifs.....	255
Fiche 71. Annie qui analyse tout	257
Fiche 72. Dismas qui dissimule la vérité	259
Fiche 73. Raymond qui se répète comme un disque rayé	261
Fiche 74. Simon le silencieux.....	263
Fiche 75. Louis « Oui, mais... ».....	265
SECTION 4 – EXERCICES POUR LA MISE EN ŒUVRE DES TECHNIQUES DE NÉGOCIATION	267
Fiche 76. Négociation d’un accord commercial avec un distributeur.....	269
Fiche 77. Négociation d’un financement public.....	278
Fiche 78. Acquisition d’une entreprise (fusions et acquisitions).....	285
Fiche 79. Négociation d’un contrat de travail (ressources humaines).....	292
Fiche 80. Négociation d’un contentieux	301

Introduction

Négociateur : cette fonction n'apparaît peut-être pas dans le descriptif de votre poste. Pourtant, négocier 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 coulez 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 ?

Dans la première section de ce livre, vous allez acquérir une quarantaine de techniques pratiques de négociation. Vous apprendrez à utiliser ces techniques au travers, pour chacune, des rubriques « *quand ?* », « *que faire ?* » et « *pourquoi ?* ». Chaque technique est illustrée par un exemple tiré du monde des affaires. Ces exemples mettent en scène des négociations qui ont réellement eu lieu ; les noms, lieux et industries ont été changés afin de respecter l'anonymat des organisations et des personnes concernées.

Les techniques 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.

Il va sans dire que si vous pouvez appliquer ces techniques à votre interlocuteur, il n'est pas inconcevable qu'il les utilise sur vous. Pour cette raison, chaque technique de la section I est accompagnée, chaque fois que c'est nécessaire, de son antidote : « *Déjouer cette technique* ». Cela vous permettra d'éviter ou de contourner le résultat recherché par votre interlocuteur.

De temps à autre, vous devrez négocier avec des interlocuteurs de mauvaise foi. Dans la deuxième section de ce livre, nous analysons les mauvais tours que votre interlocuteur est susceptible d'utiliser pour vous piéger. Pour chaque mauvais tour, nous étudierons comment appliquer les techniques et les antidotes de la section I, en les complétant par un répertoire de réponses astucieuses qui pousseront votre interlocuteur à abandonner ses stratagèmes et à négocier de manière plus coopérative.

Nous sommes fréquemment confrontés à des personnes au caractère « difficile ». Dans la section III, nous allons ainsi rencontrer *Connie qui aime le conflit*, *Dismas qui dissimule la vérité* et *Courtney qui vous coupe la parole*, entre autres personnalités difficiles. Dans une négociation, le caractère de chacun de ces personnages présente des pièges. Vous apprendrez à les éviter en utilisant une sélection de techniques de la section I, que compléteront des tactiques spécifiques à chaque caractère – le tout, encore une fois, dans l'esprit d'une négociation collaborative.

La quatrième et dernière section 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 trois 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.

À propos de l'auteur

Alexis Kyprianou est un professionnel des fusions-acquisitions hautement qualifié, dont les vingt années de carrière sont marquées par de nombreux succès ayant apporté une réelle plus-value aux entreprises. Doté de fortes compétences en communication, il a la capacité de gérer de très complexes négociations dans des contextes culturels différents.

Sa dextérité en négociation et en management, acquise tout au long de son expérience, lui a permis d'occuper des postes de direction au cours des quinze dernières années. Alexis était responsable des équipes de fusions-acquisitions, de la stratégie en négociation et de l'aboutissement des négociations. Il a acquis son expérience dans des environnements particulièrement difficiles, notamment chez British Telecom pendant l'éclatement de la bulle « dotcom » en 2000, chez Vivendi où il a fortement contribué à l'un des redressements les plus importants jamais connus en Europe (2002-2004), et chez Danone où il a contribué à mettre le groupe en régime rigoureux post-acquisition face à la crise bancaire de l'année 2008.

En 2010, Alexis a fondé Concordia Coaching, une entreprise qui offre des services de coaching personnalisés pour aider les professionnels du monde des affaires à améliorer leur capacité à négocier. Ses clients travaillent dans différents domaines : fusions et acquisitions, achats, vente, juridique, ressources humaines. Alexis apporte aussi régulièrement ses conseils aux entreprises réalisant des transactions négociées.

Alexis a acquis une solide réputation pour son talent en communication, qu'il a exercé dans plusieurs langues, sur les cinq continents et dans des cultures très diverses. Ses équipes et ses supérieurs ont mis en avant l'organisation, la valorisation et le soutien de l'équipe et l'atteinte des objectifs comme ses meilleurs atouts. Il a une passion pour le développement professionnel des autres.

Alexis a aussi été membre de conseils d'administration, a tenu un rôle significatif de directeur financier et est fort de sept années d'expérience en audit et en conseil chez Arthur Andersen. Tout au long de son parcours Alexis a acquis une profondeur d'expérience dans la négociation d'accords commerciaux et sociaux de premier plan et une finesse lui permettant de traiter les opérations internes et externes complexes réalisées par les entreprises.

1

Techniques de négociation

Préparation préalable à une 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.

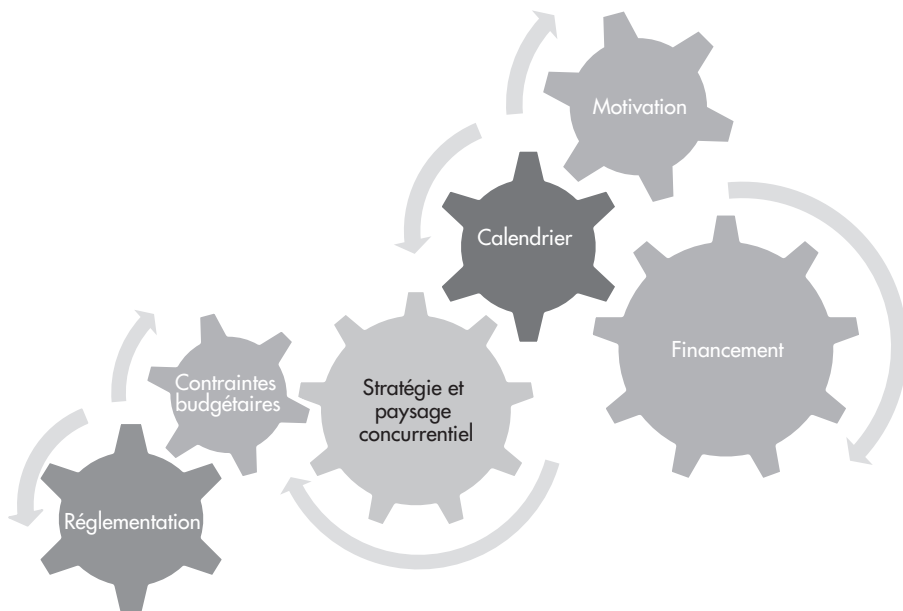
Fiche 1	Identifier et comprendre les intérêts de votre interlocuteur	p. 19
Fiche 2	Concevoir un plan B	p. 22
Fiche 3	Conduire votre interlocuteur vers la négociation	p. 28
Fiche 4	Chercher des renseignements sur votre interlocuteur	p. 30
Fiche 5	Identifier, parmi vos interlocuteurs, le décideur	p. 34

IDENTIFIER ET COMPRENDRE LES INTÉRÊTS DE VOTRE INTERLOCUTEUR

POURQUOI ?

- 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.
- Il est rare que les intérêts de votre interlocuteur soient totalement à l'opposé des vôtres. 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.
- Comprendre les intérêts de chacun permet d'améliorer la communication, en particulier en situation de conflit.

EXEMPLES D'INTÉRÊTS



Il existe aussi des intérêts indirects, dont le rapport avec la négociation en cours est nettement moins visible. Les intérêts indirects sont innombrables, 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 transaction.
- Cette négociation met en jeu l'évolution professionnelle de votre interlocuteur.

Une fois identifiés, ces intérêts indirects vous donnent des informations supplémentaires que vous utiliserez pour améliorer vos propositions.

QUE FAIRE ?

- Proposez à votre interlocuteur de discuter des intérêts de chaque partie avant le début de la négociation proprement dite.
- 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.
- Laissez du temps passer entre la séance de réflexion sur les intérêts et le début de la négociation proprement dite.



POURQUOI ?

- 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.
- 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.

- 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 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.
- Prendre une pause entre la communication des intérêts et le début de la négociation vous donne le temps de bien structurer vos propositions.

Exemple

Le propriétaire d'un entrepôt dans une zone industrielle décide de vendre ce bien et le terrain qui l'entoure. Le locataire de l'entrepôt est une chaîne de magasins, elle y stocke des marchandises. Le propriétaire de la parcelle voisine est une usine qui produit des pièces de rechange pour véhicules agricoles.

Dès la mise en vente du terrain et de l'entrepôt, le locataire et le voisin manifestent leur vif intérêt. Les dirigeants de la chaîne de magasins et de l'usine se connaissent, mais ils se considèrent comme des acquéreurs concurrents pour le terrain et l'entrepôt en vente. Ils ne se concertent donc pas. De son côté, le vendeur monte les voisins l'un contre l'autre afin de faire grimper les enchères. Le locataire finit par remporter la transaction, mais à un prix extrêmement élevé.

Six mois plus tard la chaîne de magasins fait faillite, en grande partie à cause du lourd financement de l'acquisition du terrain et de l'entrepôt. Au moment de la faillite, 20 % du prix de l'acquisition reste dû à l'ancien bailleur. Le liquidateur saisit le terrain et l'entrepôt, il les revend respectivement à un tiers et deux tiers de leur prix d'acquisition.

Rétrospectivement, il est apparu que le locataire ne s'intéressait qu'à l'entrepôt, dont la situation géographique était stratégique pour optimiser les stocks de sa chaîne de magasins dans la région. Il n'avait donc pas besoin d'acquérir le terrain. L'usine voisine n'était au contraire intéressée que par le terrain. Le bâtiment de l'usine ayant dépassé le pourcentage maximal constructible de son propre terrain, l'acquisition du terrain voisin aurait permis de régulariser cette infraction. Le propriétaire de l'usine n'avait aucun besoin de l'entrepôt et aurait volontiers laissé le locataire l'occuper dans des conditions identiques à celles de l'ancien bailleur.

- ▶ Si les parties avaient communiqué leurs intérêts respectifs, le voisin aurait réglé son problème de non-conformité avec la réglementation, la chaîne de magasins aurait assuré la pérennité de l'utilisation de l'entrepôt sans se ruiner, et le bailleur-vendeur aurait reçu tout le prix de la cession.

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. Pour cette raison, votre plan B ne doit pas simplement consister à prendre une position alternative par rapport à celle que vous tenez dans la négociation du plan A.

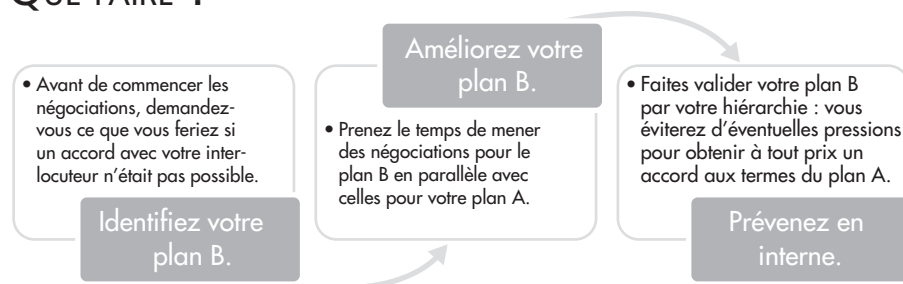
Il n'est pas nécessaire que votre plan B imite votre plan A. Votre plan B doit avant tout être satisfaisant de votre point de vue, et vous devez pouvoir le mettre en œuvre à tout moment.

Exemples de plans B distincts du plan A :

- Organiser une grève au lieu de poursuivre des négociations sur une augmentation des salaires à laquelle la direction est fortement opposée.
- Construire une alliance de structure différente avec un tiers au lieu du partenaire en discussion.
- 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 de l'acquisition d'une entreprise spécialisée dans ce domaine.

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, comme on le verra plus loin.

QUE FAIRE ?



QUAND ?

Il faut systématiquement élaborer un plan B. Il est primordial que vous vous interrogiez sur la meilleure action à entreprendre si vous ne parvenez pas à un accord avec votre interlocuteur.

POURQUOI ?

- 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 !

Exemple 1

Le vendeur d'une entreprise possède en général un plan B simple et efficace : si l'acquéreur avec lequel il négocie la cession n'offre pas un prix acceptable, le vendeur peut le mettre en concurrence avec d'autres acquéreurs potentiels et faire ainsi monter les enchères.

Exemple 2

Les directions de ressources humaines mettent souvent en avant la nature compétitive des recrutements afin de maintenir les négociations sur la rémunération dans une fourchette raisonnable.

Exemple 3

Xfera est le quatrième opérateur mobile en Espagne. Son lancement dépendait d'un accord sur la location du réseau d'un autre opérateur mobile (Telefonica, Orange ou Vodafone), Xfera ne disposant pas de son propre réseau. Xfera a donc entamé des pourparlers avec les trois opérateurs pour la location d'un réseau

.../...

(un plan A et un plan B), afin d'obtenir de meilleures conditions. Mis en concurrence pour le revenu de la location de leur réseau, les trois opérateurs ont néanmoins maintenu des positions inacceptables pour Xfera, car ils étaient déterminés à retarder l'entrée d'un quatrième opérateur sur le marché espagnol le plus longtemps possible. Xfera a donc rapidement développé un nouveau plan B : la construction de son propre réseau, assortie du financement nécessaire.

- ▶ Ce nouveau plan B a motivé Vodafone à revoir ses demandes à la baisse, et Xfera a finalement signé un accord de location de réseau. Pour Xfera, ce dernier plan B ne ressemblait pas du tout à son plan A, mais n'en était pas moins efficace comme levier pour mener à bien son plan A.

Nous étudierons à la fiche 18 quand et comment utiliser votre plan B comme levier explicite de la négociation.

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.

Exemple

Un producteur mexicain de jus de fruits possédait, pour la livraison aux commerces de ses produits, un contrat exclusif de distribution avec un des distributeurs les plus importants du pays. Ce distributeur était le seul capable d'assurer une couverture nationale des petits commerces, avec lesquels ce producteur réalisait une part importante de ses ventes.

Le distributeur national savait que le producteur dépendait de lui, ce qu'il utilisait pour obtenir du producteur des hausses de tarifs régulières et supérieures au niveau de l'inflation. À chaque échéance du contrat, le distributeur menaçait de ne pas le renouveler et de proposer sa distribution exclusive au principal concurrent du producteur si ce dernier n'acceptait pas les nouveaux tarifs.

Au quatrième renouvellement de son contrat de distribution, le producteur s'est rapproché de son principal concurrent pour lui proposer d'étudier la possibilité d'investir

.../...

en commun dans une société de transport. Celle-ci permettrait d'assurer la distribution des deux producteurs dans les régions les moins desservies par d'autres distributeurs. Les investissements nécessaires à la constitution d'un réseau de distribution en copropriété étaient importants, donc ce projet restait un plan B pour le producteur. Cependant, si l'on devait le réaliser, il avait l'avantage d'éliminer le plan B du distributeur national.

À la hausse de tarif suivante de son distributeur national, le producteur lui a exposé son plan B, tout en lui expliquant qu'il privilégiait un accord sur des tarifs plus raisonnables.

- Le distributeur a agi exactement comme le producteur l'avait prévu : il s'est rapproché du concurrent mais a vite compris que celui-ci, doté du même plan B, n'était pas prêt à accepter ses exigences tarifaires. Le distributeur, penaud, est donc revenu vers le premier producteur, et celui-ci a renouvelé son contrat en obtenant, pour la première fois, une légère réduction des tarifs.

Que se passe-t-il si votre interlocuteur menace directement, pendant la négociation, de mettre un terme à votre discussion en faveur d'un plan B que vous n'aviez pas anticipé ? Cette éventualité est abordée à la fiche 18.

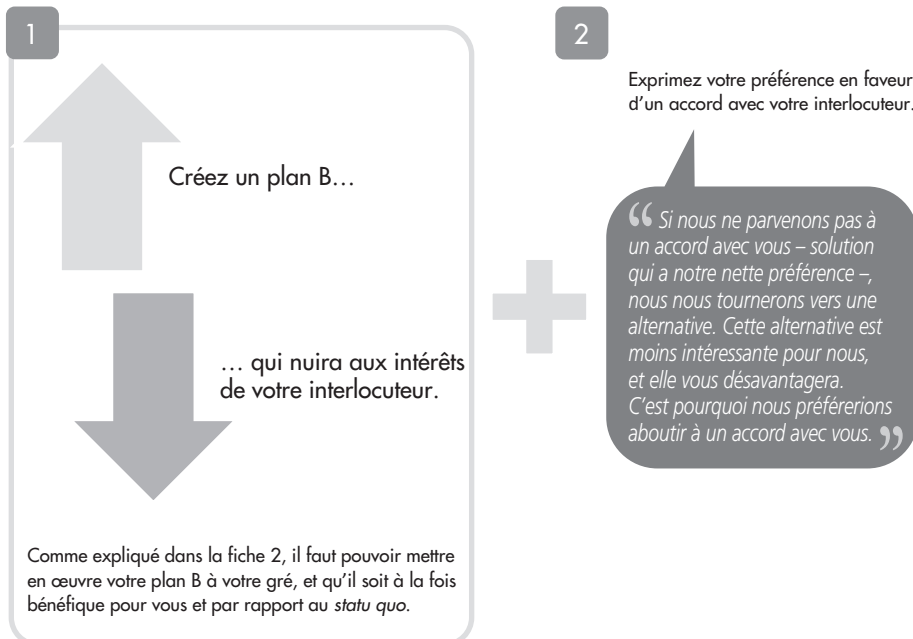
CONDUIRE VOTRE INTERLOCUTEUR VERS LA NÉGOCIATION

QUAND ?

Lorsque votre interlocuteur est satisfait par la situation telle qu'elle se présente, ou que le *statu quo* l'arrange. Votre interlocuteur ne voit pas l'intérêt de discuter.

QUE FAIRE ?

- Identifiez les intérêts de votre interlocuteur (ou les inconvénients que le *statu quo* présente pour lui). Offrez-lui alors quelque chose d'avantageux pour lui (en lien ou pas avec ce sur quoi vous voulez négocier) en lui faisant clairement comprendre que cette offre est conditionnée à son engagement sérieux dans une négociation sur le point qui vous intéresse.
- Concevez un plan B, qui vous servira de levier.



POURQUOI ?

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

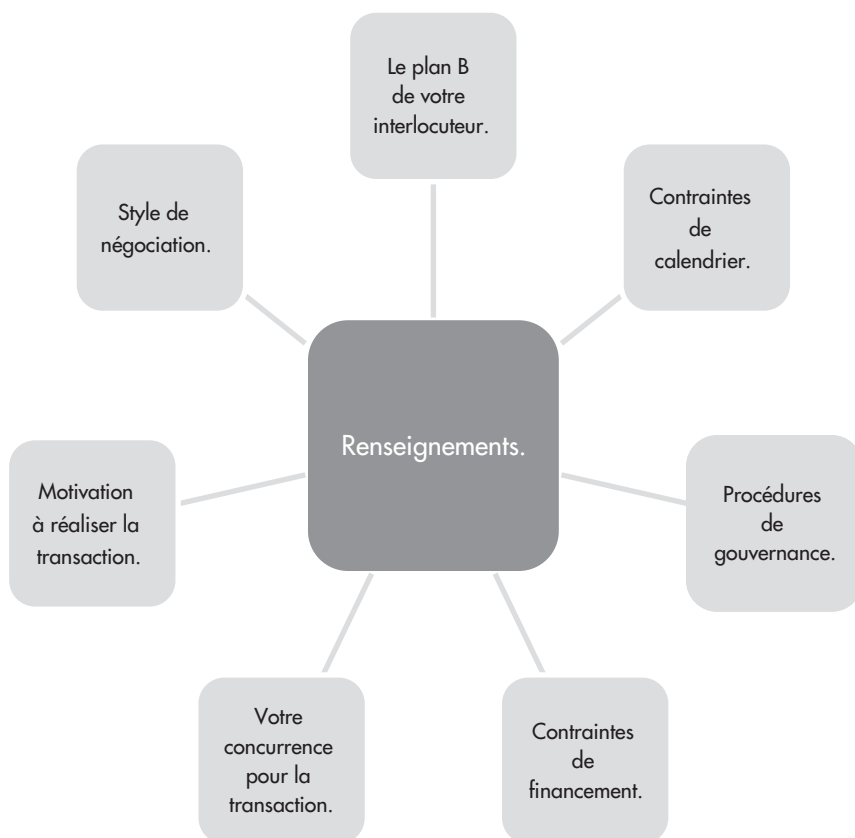
Devant l'intransigeance de CYTA, Vodafone lui a expliqué que sa stratégie l'engageait à offrir des services internationaux à ses abonnés dans le plus de pays possibles. Si Vodafone ne pouvait conclure un accord avec CYTA, auquel allait sa préférence, il irait donc frapper à la porte de l'opérateur chypriote 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

Un renseignement est une information ayant valeur et pertinence dans la prise de décision et dans les actions menées au cours de la négociation.

Quel genre de renseignements ?



QUE FAIRE ?	POURQUOI ?	RÉF.
Devinez le plan B de votre interlocuteur.	Cela vous aidera à identifier sa position plancher. Cela vous permettra aussi d'anticiper et, pourquoi pas, de neutraliser son plan B.	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. Vous serez par exemple en mesure de proposer à votre interlocuteur d'atténuer une de ses difficultés en échange d'une concession en votre faveur.	Fiches 1 et 15
Comprenez ce qui motive votre interlocuteur dans cette transaction.	Vous allez identifier les intérêts prioritaires de votre interlocuteur et deviner son plan B.	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.	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.	Fiche 15
Identifiez chez votre interlocuteur les événements susceptibles d'avoir un impact sur le calendrier de la négociation : 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 serez plus incisif. En agissant au meilleur moment, vous augmentez les chances de faire accepter vos termes à votre interlocuteur.	Fiche 21
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.	Vous êtes en mesure de sélectionner les techniques de négociation qui correspondent le mieux au caractère de votre interlocuteur.	Fiches 57 à 75

QUAND ?

La recherche de renseignements sera votre tout premier travail, avant d'entamer la négociation, et vous le poursuivrez tout au long de cette dernière. En effet, les intérêts et informations utiles sont rarement dévoilés en même temps. Commencez le plus tôt possible : plus vous disposez de renseignements à l'avance, plus vous vous donnez d'options et 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. Si la rupture a eu lieu parce que votre interlocuteur n'avait pas communiqué toutes les informations nécessaires, identifier ces dernières vous permettra, le cas échéant, de rouvrir plus tard la négociation dans de meilleures conditions. Dans tous les cas cet exercice vous apprendra comment, à l'avenir, aborder cet interlocuteur ou mieux gérer un projet similaire.

Aux fiches 33 et 34, nous aborderons les techniques vous permettant d'obtenir les renseignements une fois la négociation entamée, dans les cas où votre interlocuteur ne vous fournit pas spontanément toutes les informations vous permettant de comprendre ce qu'il cherche à faire et pourquoi.

Exemple

Julia, cadre supérieur dans une multinationale pharmaceutique, est chargée de suivre l'investissement de son groupe dans une *joint venture*. Cette dernière produit des soins à base de plantes vendus en pharmacie.

L'autre investisseur de la *joint venture* est distributeur de produits pharmaceutiques en pharmacie. Il assure par ailleurs la distribution exclusive des produits de la *joint venture*. Cela crée pour lui des synergies importantes : il utilise simultanément ses camions pour sa propre activité et pour livrer les produits de la *joint venture*. Richard, responsable du développement chez le distributeur, est l'interlocuteur de Julia sur les questions liées à la *joint venture*.

Julia et Richard se rencontrent pour discuter de la stratégie de la *joint venture* dans l'année à venir. Julia doit négocier une évolution de la stratégie vers la vente en grandes surfaces plutôt qu'en pharmacie. Son groupe n'est pas satisfait de la gamme de produits de la *joint venture* : les ventes stagnent, et ce sur un marché où règne une concurrence féroce.

Richard, pour sa part, a été chargé par sa société de maintenir le *statu quo*, c'est-à-dire continuer d'axer la stratégie sur les ventes en pharmacie.

.../...

Richard a soigneusement préparé sa réunion. Il ne s'est pas contenté de se documenter sur la stratégie globale de son partenaire pharmaceutique, il a aussi pris le temps de se renseigner sur Julia, son rôle dans l'entreprise et sa façon d'aborder les affaires. Il a ainsi appris qu'elle milite activement dans une association pour la promotion du rôle des femmes dans les grandes entreprises.

Dès l'ouverture de la réunion, Richard ponctue ses interventions de commentaires antiféministes. À bout de patience, Julia finit par claquer la porte de la réunion.

Si le comportement de Richard est totalement répréhensible d'un point de vue déontologique, toujours est-il que, des deux négociateurs, c'est celui qui a réussi à atteindre son objectif, et ce uniquement grâce à de soigneuses recherches préalables sur son interlocuteur.

- ▶ Cette anecdote n'est évidemment pas citée pour vous encourager à suivre l'exemple de Richard, mais pour vous montrer la manière dont un interlocuteur malveillant pourrait vous piéger, avec un peu de préparation, en utilisant les renseignements qu'il a recueillis sur vous.

IDENTIFIER, PARMi VOS INTERLOCUTEURS, LE DÉCIDEUR

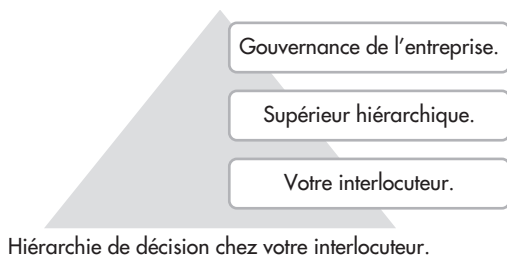
Le décideur n'est pas toujours la personne qui se trouve en face de vous. Les négociations se déroulent souvent par le biais d'un interlocuteur intermédiaire : un agent pour un acteur, un avocat pour son client, un banquier pour une entreprise. Il arrive aussi fréquemment que l'on délègue à un cadre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

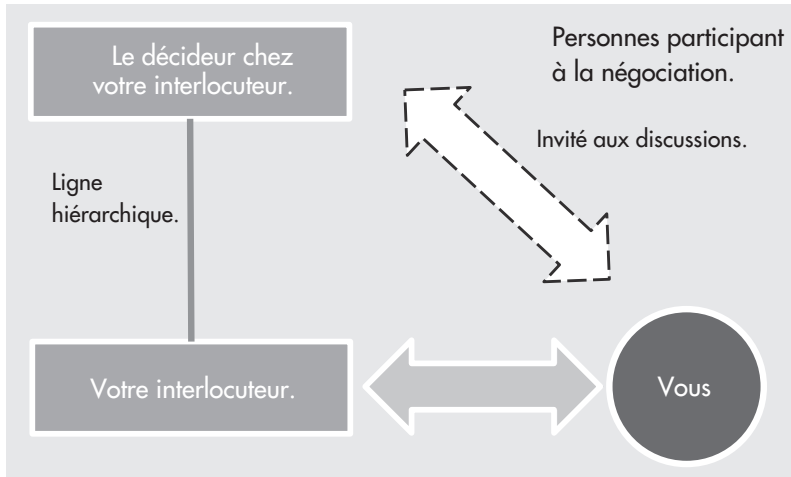
Dans un monde idéal, on négocierait donc toujours directement avec le décideur. Mais il n'est pas toujours possible de l'avoir en face de soi, même lors des réunions les plus importantes. Dans cette situation, certaines techniques permettent tout de même d'intégrer cette personne à la dynamique de la négociation.

QUE FAIRE ?

- En amont de la négociation, 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 ?



- 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 la réunion au cours de laquelle les parties se mettent d'accord sur les derniers points en suspens.



- Pensez à inclure tout intervenant « caché » influent, par exemple un actionnaire minoritaire important ou une personne influente sur laquelle l'accord éventuel aura un impact.
- Prenez l'initiative de contacter directement le décideur, par téléphone ou par courriel, s'il ne se rend pas physiquement aux réunions. Prêtez 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. N'oubliez pas que si vous dites du bien de votre interlocuteur à sa hiérarchie, c'est pour vous une façon indirecte d'approcher le décideur sans vous aliéner la confiance de votre interlocuteur.

POURQUOI ?

Pourquoi est-il important d'avoir un contact avec le décideur ?

- La personne qui prend les décisions doit connaître dans 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. C'est particulièrement important quand l'accord prévoit une relation de long terme entre les parties.

- 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.

Pourquoi est-il important que le décideur soit intégré à la négociation ?

- Même quand votre interlocuteur intermédiaire est d'accord avec la position finale adoptée à l'issue de la négociation, vous ne savez pas de quelle manière il communique l'avancement des travaux à sa hiérarchie. Dans ces conditions, rien n'empêche sa hiérarchie, au dernier moment, de renvoyer vers vous le négociateur pour demander plus ; vous devrez alors trouver un deuxième compromis sur le même sujet. Être en contact direct avec le décideur diminue les risques de se trouver confronté à une telle demande. La fiche 49 de ce livre vous livrera des outils additionnels permettant d'éviter cette situation.

Exemple

Lars travaillait pour un groupe européen qui fabriquait des produits ménagers domestiques. Son groupe souhaitait faire l'acquisition d'une entreprise thaïlandaise spécialisée dans les produits nettoyeurs pour sols et vitres qui exportait ses produits dans tout le Sud-Est asiatique, principalement dans des pays où le groupe n'était pas implanté. C'était donc, en une seule transaction, une excellente opportunité pour le groupe de Lars de pénétrer une vaste zone géographique.

L'entreprise en vente était détenue à 40 % par M. Sumaraya et à 20 % par son fils aîné, M. Sumaraya junior. Ce dernier assumait par ailleurs la charge de directeur général de l'entreprise depuis le départ à la retraite de son père l'année précédente. Les 40 % restants des actions de l'entreprise étaient répartis entre 11 actionnaires, tous membres de la famille : des cousins, des oncles et tantes, et la fille de M. Sumaraya (la sœur de M. Sumaraya junior). Aucun membre de la famille Sumaraya, en dehors de MM. Sumaraya père et fils, ne détenait plus que 5 %. Enfin, M^{lle} Sumaraya fille jouait un rôle important dans la gestion de l'entreprise : elle dirigeait une nouvelle filiale spécialisée dans la production de lessives pour machines à laver. Sa filiale à elle seule avait produit 60 % de la croissance du groupe au cours des douze derniers mois et s'avérait une force motrice pour l'avenir.

Lars a établi son premier contact avec M. Sumaraya père. Une des premières questions de Lars a été de savoir qui, des 13 actionnaires de l'entreprise, souhaitait vendre ses parts. M. Sumaraya a assuré que 100 % de l'entreprise était en vente et qu'en tant que patriarche, il s'exprimait au nom de tous les actionnaires. Sa santé ne lui permettant

.../...

pas d'être présent tout le temps, M. Sumaraya a désigné son fils aîné, M. Sumaraya junior, comme négociateur pour toute la famille, en consultation étroite avec lui-même.

Lars était satisfait que l'actionnaire principal reste impliqué dans le processus. De son point de vue, il était en communication directe avec les deux actionnaires principaux, qui représentaient 60 % de l'actionnariat : le patriarche de la famille actionnaire, et le directeur général de l'entreprise. Cela semblait suffire pour convaincre les actionnaires minoritaires sans les impliquer dans la négociation. Lars a donc entamé avec Mr. Sumaraya junior les négociations en vue de l'acquisition.

Une fois tous les éléments de la transaction arrêtés, M. Sumaraya père a annoncé à Lars qu'il allait rassembler les membres de la famille pour les familiariser avec les termes et conditions de la transaction. Cependant, deux jours plus tard, M. Sumaraya père est revenu, très gêné, vers Lars : sa fille jugeait le prix de cession trop bas au regard du potentiel de croissance de sa filiale. Au cours de la réunion de famille, elle avait apparemment accusé son frère aîné de vouloir brader l'entreprise. D'autres membres de la famille étaient alors intervenus et avaient repris à leur compte les reproches adressés par M^{lle} Sumaraya. Résultat : 17 % de l'actionnariat réclamait une hausse du prix de cession d'au moins 15 %. Si cette demande n'était pas satisfaite, ils ne rendraient pas leurs actions et refusaient de signer l'accord de vente.

M. Sumaraya avait un message supplémentaire de sa fille : elle souhaitait négocier elle-même le prix de sa part. M. Sumaraya a ajouté que si sa fille était mieux rémunérée, son fils et lui voulaient bénéficier des mêmes conditions. Il a enfin expliqué à Lars que sa fille, en tant que directrice générale de la filiale la plus prometteuse de l'entreprise, tenait le futur de celle-ci entre ses mains. Lars ne pouvait donc pas la tenir à l'écart de la transaction.

Les espoirs de Lars s'effondraient : il a compris qu'il n'aurait pas dû faire confiance à M. Sumaraya lorsque celui-ci s'était présenté comme le patriarche de la famille, ou qu'il aurait au moins dû enquêter sur le véritable poids de son autorité familiale. Il en venait à se demander si toute cette histoire n'était pas un habile stratagème pour obtenir un meilleur prix de cession. Soudain, il se trouvait obligé de traiter avec une actionnaire dissidente, M^{lle} Sumaraya, qui ne représentait que 5 % de l'actionnariat mais influençait tous les actionnaires sur le prix.

Six mois plus tard, à l'issue de douloureuses négociations, Lars a fini par conclure avec la famille une transaction d'un montant de 18 % supérieur à sa première offre.

- ▶ Rétrospectivement, il s'est aperçu que les antagonismes entre frère et sœur étaient connus de tous : M^{lle} Sumaraya avait demandé une hausse de prix pour mettre son frère aîné dans l'embarras et qu'il donne l'image d'un piètre négociateur. Si Lars avait pris la peine de se renseigner sur la famille, il en aurait vite compris la dynamique véritable.

Contrôle et conduite de 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.

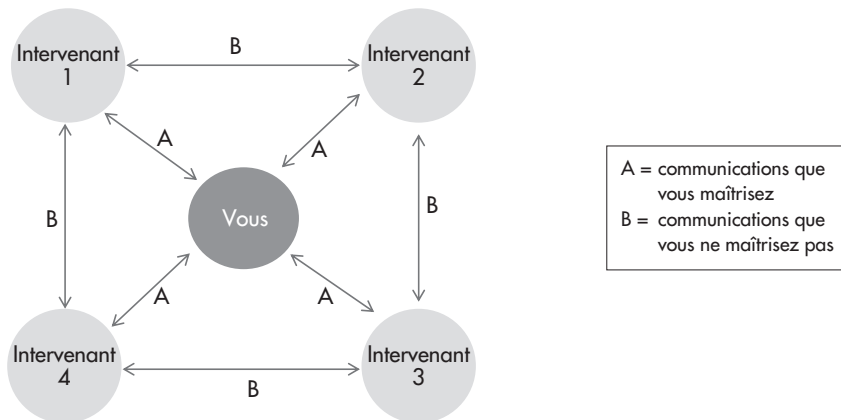
L'objectif de ce module est d'apprendre à piloter la discussion : qui intervient, quand, dans quel ordre sont traités les sujets, afin de maximiser les chances d'aboutir à l'accord que vous souhaitez.

Fiche 6	Diviser vos interlocuteurs pour mieux régner	p. 41
Fiche 7	Prendre en main l'ordre du jour	p. 43
Fiche 8	Bien démarrer en établissant une ambiance de coopération	p. 49
Fiche 9	Séparer affaires et émotions	p. 52
Fiche 10	Aborder un sujet toxique	p. 55
Fiche 11	Faire le point pour réorienter la discussion	p. 57

DIVISER VOS INTERLOCUTEURS POUR MIEUX RÉGNER

QUAND ?

Dans une négociation complexe, qui comprend plusieurs intervenants.



Quelles sont les difficultés spécifiques de la négociation à plusieurs intervenants ?

- 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.
- Pour former un partenariat, il y a deux choses à négocier : d'abord, la relation contractuelle entre les partenaires et, ensuite, la forme du projet qu'ils envisagent de créer ensemble. Bien sûr, l'une a inévitablement des incidences sur l'autre, et vice versa.
- Aucun intervenant n'acceptera moins que celui qui demande le plus.

La technique qui suit va vous aider à manœuvrer les intervenants de manière à garder la main sur la conduite d'une négociation complexe.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Ne conviez jamais l'ensemble des intéressés à la même réunion.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Vous évitez que ne se créent entre les autres intervenants des coalitions allant contre vos intérêts. ■ Tenir des réunions séparées prend plus de temps, mais en rencontrant vos interlocuteurs un par un vous allez plus facilement diviser pour mieux régner. ■ Quand un intervenant n'entend pas les arguments des autres, il ne peut pas les reprendre à son compte.
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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. ■ 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.
<p>Si vous montez un partenariat ou un consortium pour réaliser un projet à plusieurs, négociez d'abord l'accord de partenariat, et seulement ensuite les termes et conditions du projet proprement dit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sans partenariat solide, le projet n'est tout simplement pas réalisable ! ■ 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.

Exemple

Un opérateur ferroviaire souhaitait répondre à l'appel d'offres d'une grande ville hongroise pour la construction et l'exploitation d'un réseau de tramway. L'opérateur, pour lequel une implantation en Europe de l'Est représentait une priorité stratégique, avait mené une campagne préalable de lobbying et se positionnait comme favori.

L'opérateur ferroviaire a fait appel à deux partenaires : un constructeur européen expert des tramways, et un fournisseur de solutions en billetterie électronique pour les transports en commun.

Rapidement, les trois parties se sont mises d'accord sur la création d'un consortium doté d'un modèle économique simple : chaque partenaire du consortium était responsable de ses propres coûts, et les revenus de l'exploitation du réseau de tramway étaient partagés conformément à un calcul validé par les partenaires.

Pour encourager la candidature de consortiums sérieux et dotés d'un savoir-faire international, les autorités hongroises ont stipulé le paiement de plusieurs millions d'euros non remboursables comme condition préalable au dépôt du dossier des candidats à l'appel d'offres.

La veille de la soumission du dossier, l'opérateur ferroviaire a réalisé que les membres du consortium n'avaient pas discuté des modalités de partage de ce paiement. L'opérateur a donc convoqué ses deux partenaires et a suggéré que le paiement soit calqué sur le partage des revenus. Le constructeur et le fournisseur de solutions en billetterie électronique voyaient les choses autrement : l'opérateur devait assumer le paiement tout seul puisque, d'après eux, il s'agissait de son projet et de sa candidature.

Les partenaires ont passé la nuit en négociations pour chercher une solution équitable. Mais le constructeur et le fournisseur de billetterie ont très peu modifié leurs positions. Conscients que ce projet était d'une importance stratégique prioritaire pour l'opérateur, ils sont restés solidaires face à lui : il devait assumer l'essentiel du paiement. Ainsi, à 6 h le lendemain matin, date limite de soumission du dossier, aucun accord n'avait été trouvé. L'opérateur a fini par accepter d'assumer l'essentiel du paiement afin d'obtenir les signatures de ses partenaires, nécessaires à la soumission du dossier.

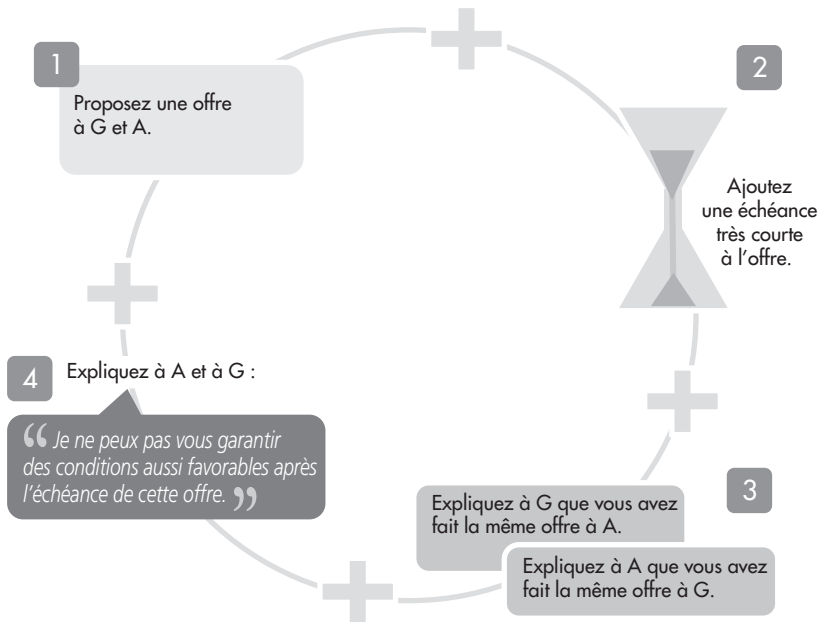
- ▶ L'opérateur aurait pu obtenir un meilleur partage du paiement s'il avait d'abord négocié en tête-à-tête avec le constructeur (son partenaire le plus important dans ce projet). Il aurait été en mesure, dans un deuxième temps, de faire pression sur le fournisseur pour qu'il accepte la formule négociée au préalable entre les deux intervenants principaux.

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.

QUE FAIRE ?

Appelons « A » celui qui tente de construire cette coalition, et « G » l'intervenant le plus important.



POURQUOI ?

- Il est compliqué pour G et A de négocier l'un avec l'autre s'ils sont confrontés à une offre en parallèle sur laquelle chacun doit décider.
- Vous êtes honnête, transparent et direct avec G et A. Au bout du compte, que vous meniez le projet avec l'un, l'autre, ou avec les deux, votre démarche aura été irréprochable.
- Tant que G et A n'ont pas pris d'engagement l'un vis-à-vis de l'autre, ils savent tous deux que le risque existe de ne pas arriver à s'entendre. Donc si, dans le même temps, l'un ou l'autre passe à côté d'un accord avec vous, le risque existe pour chacun d'eux de se retrouver les mains vides.
- Si vous ne leur gardez pas des termes aussi favorables par la suite, G et A se trouvent face au risque qu'un accord avec vous ne soit plus possible après l'échéance de votre offre. Votre absence du projet rend un accord à deux moins intéressant pour G et pour A qu'un éventuel 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.

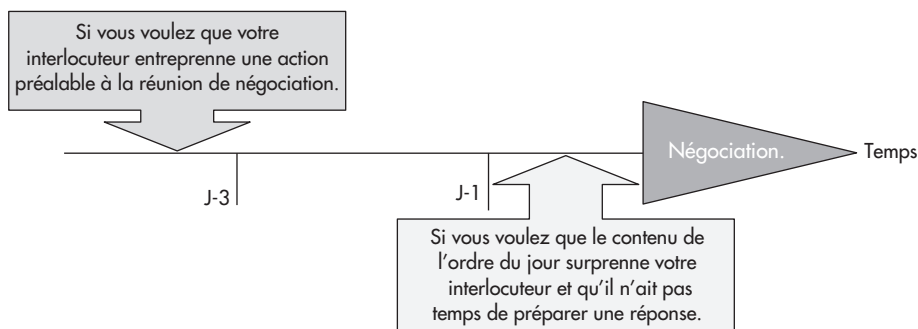
La technique présentée ici recense les ingrédients nécessaires pour rendre votre ordre du jour plus efficace, afin de diriger la négociation dans la direction que vous souhaitez.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?	RÉF.
Faites la liste, en tête de l'ordre du jour, des participants que vous souhaitez rencontrer, dont le décideur.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Il est très important d'avoir en face de vous le décideur : d'un, vous gagnerez du temps en évitant de dialoguer <i>via</i> un intermédiaire utilisé comme une simple « boîte aux lettres » ; de deux, vous risquez moins de vous retrouver piégé par des demandes de dernière minute qu'on vous ferait transmettre par ce dernier. ■ 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. 	Fiche 5 Fiche 6
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.	Fiche 1
Évitez de commencer la réunion par un sujet « toxique ».	Commencer par un sujet très sensible risque de mener à une impasse. Ce genre de sujet est souvent la cause de l'échec des négociations.	Fiche 10

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?	RÉF.
<p>Programmez l'ordre du jour de manière à lui faire épouser au mieux vos intérêts. Placez vers le début un sujet sur lequel vous ne disposez pas de flexibilité et vers la fin un sujet au niveau duquel vous êtes prêt à faire des concessions.</p>	<p>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.</p>	<p>Fiches 7 et 15</p>
<p>Présentez chaque sujet en une phrase contenant un verbe d'action et un but positif. Associez le nom de l'intervenant concerné.</p> <p>Par exemple :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 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. 	<p>Le verbe d'action est le bâton et le but positif la carotte. Ensemble, ils motivent votre interlocuteur à bien se préparer à la réunion. Voir son nom figurer ainsi à l'ordre du jour incite la personne concernée à travailler à l'avance sur la question indiquée plutôt que d'attendre passivement le début de la réunion.</p>	
<p>Insérez vos propositions dans l'ordre du jour.</p>	<p>Être la personne qui ancre la première proposition, c'est se donner les moyens d'avoir plus d'influence sur l'accord final. On analysera plus loin les avantages qu'il y a à ancrer la première proposition.</p>	<p>Fiche 13</p>

QUAND ?

Quand faut-il envoyer l'ordre du jour ?



Exemple

Un groupe agroalimentaire octroyait sa franchise à des partenaires sélectionnés dans plusieurs pays. Par contrat, le groupe agroalimentaire touchait un pourcentage du chiffre d'affaires de chaque partenaire en échange de l'utilisation de sa marque et de son savoir-faire. Le groupe était donc intéressé au résultat des partenaires et disposait d'un droit de consultation sur leurs stratégies locales.

Gillian, directrice responsable du suivi des partenaires d'Amérique latine pour le groupe agroalimentaire, passait en revue tous les mois leur performance avec chacun des partenaires. Ils lui envoyaient quelques jours avant la revue de performance un rapport mensuel présentant leurs résultats.

Pendant ces réunions, Gillian décortiquait ligne par ligne les rapports et accablait de questions les partenaires qui, sur la défensive, passaient plus de temps à tenter de se justifier qu'à véritablement exposer les problèmes. Résultat : 80 % du temps de la réunion était consacré, dans la douleur, à identifier les écarts budgétaires, ce qui laissait évidemment peu de temps pour discuter des manières de les résoudre. En raison de cette organisation du dialogue, il pouvait s'écouler jusqu'à trois mois entre le moment où un écart budgétaire était identifié et la mise en œuvre des actions correctives correspondantes.

Consciente que le mode de fonctionnement de ses réunions posait problème et désireuse de réduire le temps perdu à débattre chaque mois avec les partenaires sur la nécessité de revoir leur stratégie, Gillian a modifié sa tactique. Elle a pris l'habitude d'envoyer, trois jours avant les réunions mensuelles, un ordre du jour détaillé. Au lieu de se contenter d'y inscrire « revue de performance », elle a pris la peine

.../...

d'identifier elle-même les dérapages spécifiques, en ajoutant des sollicitations du type « le partenaire présentera des initiatives permettant d'augmenter les ventes du produit X de 10 % sur les trois prochains mois ».

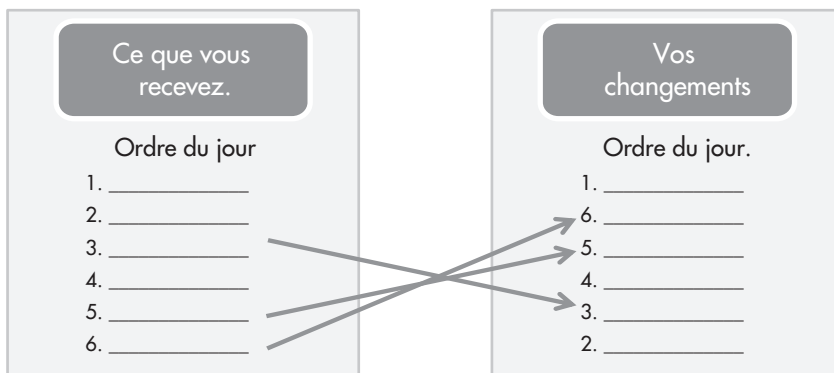
Les partenaires se sont précipités sur cette opportunité de reprendre le contrôle de leurs stratégies respectives. Gillian a remarqué qu'ils étaient désormais mieux préparés lors des réunions mensuelles. Très rapidement, les réunions se sont transformées en un véritable échange constructif, et la proportion du temps consacré à l'analyse et aux actions à entreprendre s'est inversée.

- En conséquence, le délai moyen entre l'identification d'un écart budgétaire et la mise en œuvre d'une action corrective a été réduit à un mois, ce qui, à terme, a entraîné une nette amélioration du chiffre d'affaires.

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Comment réagir si votre interlocuteur vous envoie un ordre du jour ?

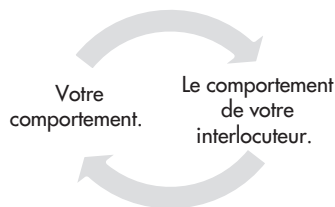
Vous ne souhaitez peut-être pas ajouter des points ou en faire enlever, mais vous devriez au moins réussir à négocier la chronologie des points inscrits à l'ordre du jour.



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 le bon déroulement de sa stratégie, ce qui vous donne l'opportunité de reprendre le contrôle de la direction prise par 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.



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. La coopération est la dynamique la plus efficace dans la négociation. Pourquoi ?


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

QUAND ?

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.

Voici quelques actions spécifiques permettant de réussir le démarrage de la négociation. Vous n'êtes évidemment pas obligé de les mettre toutes en œuvre.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
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.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Tenez la première réunion sans conseillers ni experts.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.
<p>Faites un geste commercial ou un cadeau symbolique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.
<p>Exprimez le souhait que chacune des parties soit à l'écoute des intérêts et des soucis de l'autre.</p> <p><i>“ 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. ”</i></p>	<p>Vous établissez une dynamique de coopération et de bonne foi.</p>
<p>Inventez un objectif commun.</p>  <p><i>“ 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. ”</i></p>	<p>Mettez 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.</p>

Exemple

M. Gupta était propriétaire d'une des plus importantes fabriques de jus de fruits en Inde. Il avait fondé l'entreprise 16 ans plus tôt et en était l'unique actionnaire. Il lui manquait les ressources financières nécessaires pour accompagner l'agrandissement de son activité à l'échelle nationale. Le marché connaissait une croissance fulgurante et était en pleine concentration, les acteurs nationaux se regroupant autour d'une poignée de fabricants importants. De grandes entreprises européennes, qui cherchaient à s'implanter dans le pays, lui proposaient régulièrement de racheter son affaire.

Même s'il n'avait entamé aucun processus de vente, M. Gupta recevait régulièrement les émissaires de grandes entreprises européennes pour évaluer leurs offres. Il dirigeait son entreprise en bon père de famille, en particulier dans la gestion de ses salariés, et il n'était pas prêt à vendre son affaire au premier venu.

Un grand groupe français a sollicité une rencontre. C'était leur troisième tentative de séduction auprès de M. Gupta. Jusqu'alors, leur tactique avait consisté à présenter leur stratégie commerciale pour l'Inde, avec force graphiques et promesses de création de valeur, le tout assorti d'une offre d'actionnariat minoritaire pour M. Gupta. En vain : cela n'avait réussi ni à l'émouvoir ni à le convaincre de vendre.

Cette fois-ci, le groupe français se présentait sans ordre du jour formel. Son représentant, Guillaume, souhaitait uniquement passer un peu de temps avec M. Gupta pour renouer le contact. Ses visites précédentes n'ayant pas abouti à la moindre amorce de négociation, Guillaume ne voyait en effet pas l'intérêt de perdre du temps à préparer une énième proposition qui n'avait pas plus de chances de connaître le succès que les précédentes.

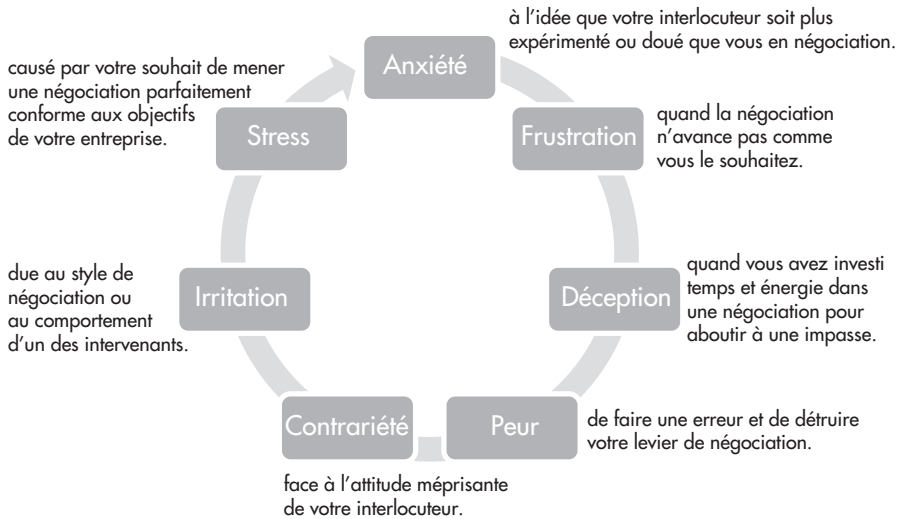
Au cours de leur dialogue informel, M. Gupta lui a parlé de sa fille. Elle venait de terminer ses études en Inde et souhaitait préparer un diplôme de management dans une grande école européenne. Mais un des préalables à sa candidature était d'effectuer un stage de six mois dans une entreprise européenne. En tant que ressortissante non européenne, la fille de M. Gupta avait besoin d'un visa pour travailler en Europe. Or, en général, les grandes entreprises y donnaient leur préférence aux stagiaires européens et ne prenaient en considération les candidats non européens que s'ils possédaient déjà le visa nécessaire. Bref, la fille de M. Gupta ne voyait pas comment résoudre ce problème, et M. Gupta était prêt à tous les sacrifices pour l'aider. Depuis le décès de son épouse, sa fille unique était ce qu'il avait de plus cher au monde.

Guillaume savait pertinemment que son entreprise embauchait tous les ans de nombreux stagiaires. Quelques appels téléphoniques au siège du groupe ont suffi pour que, deux jours plus tard, la fille de M. Gupta reçoive son offre de stage. M. Gupta était tellement reconnaissant qu'un mois plus tard il offrait à Guillaume d'entamer une discussion en vue d'un co-investissement dans son entreprise.

- ▶ Après trois propositions et des promesses chiffrées en millions d'euros, un simple geste symbolique avait suffi à ouvrir la porte à une transaction. Un geste qui ne coûtait rien à Guillaume, mais plus précieux que l'or pour M. Gupta.

SÉPARER AFFAIRES ET ÉMOTIONS

La dimension affective est très présente avant, pendant et après une négociation :



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.

QUE FAIRE ?

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.

POURQUOI ?

- Vous limitez 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.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Laissez votre interlocuteur exprimer ses émotions sans l'interrompre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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 et qui pourraient vous être utiles dans votre recherche de solutions et de propositions. ■ 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.
<p>Recadrez la discussion sur la question à l'ordre du jour, quoi qu'en dise votre interlocuteur.</p>	<p>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.</p>

Exemple

Angela, jeune cadre ambitieuse, était employée par un grand groupe classé dans les « Fortune 500 ». Deux ans plus tôt, son chef l'avait envoyée à Singapour. Elle devait y acquérir une expérience à l'étranger, un prérequis pour occuper le poste important qu'elle convoitait au service du développement, à Francfort, le siège de la société. Angela avait scellé un accord avec son employeur aux termes duquel, à son retour de Singapour, elle deviendrait directrice du développement.

Mais deux ans plus tard, à son retour à Francfort, la directrice générale adjointe du groupe, Steffi, l'a convoquée pour lui expliquer qu'elle avait octroyé le poste de directeur du développement à un collègue d'Angela, lequel n'avait pas d'expérience à l'étranger. En compensation, elle lui proposait un poste équivalent au service des relations investisseurs, où elle travaillerait en lien direct avec le management du groupe.

Angela s'est mise en colère : elle n'était pas allée à Singapour par choix personnel, mais en échange de la promesse qu'on lui réservait le poste de directeur du développement au siège. Elle a énuméré les sacrifices que cette mutation à Singapour lui avait coûtés, en particulier dans sa vie personnelle. Elle accusait Steffi de lui avoir menti.

.../...

Steffi a haussé le ton elle aussi et tenté de défendre sa décision. Elle a coupé la parole à Angela, déclarant à plusieurs reprises que sa décision était finale. Elle s'est enfin déclarée choquée par le manque de professionnalisme de sa jeune collaboratrice.

En fin de compte, Angela a été licenciée. Elle a porté plainte contre son ancien employeur et a gagné le procès. Mais cela n'a pas remplacé la carrière de ses rêves au sein du groupe.

Plus tard, Steffi a expliqué qu'au retour d'Angela de Singapour, son intention était de trouver un moyen de remanier rapidement l'équipe afin qu'Angela prenne le poste de développement comme cela avait été initialement prévu, mais elle avait été emportée par la colère d'Angela.

- ▶ En laissant ses émotions prendre le dessus Steffi a perdu son jeune talent le plus prometteur, dont l'entreprise a dû assumer le coûteux licenciement. Angela, pour sa part, a regretté de s'être emportée contre Steffi. Elle reconnaît que si elle ne s'était pas laissée aveugler par la colère, elle aurait certainement accepté le poste offert au service des relations investisseurs.

ABORDER UN SUJET TOXIQUE

QU'EST-CE QU'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).

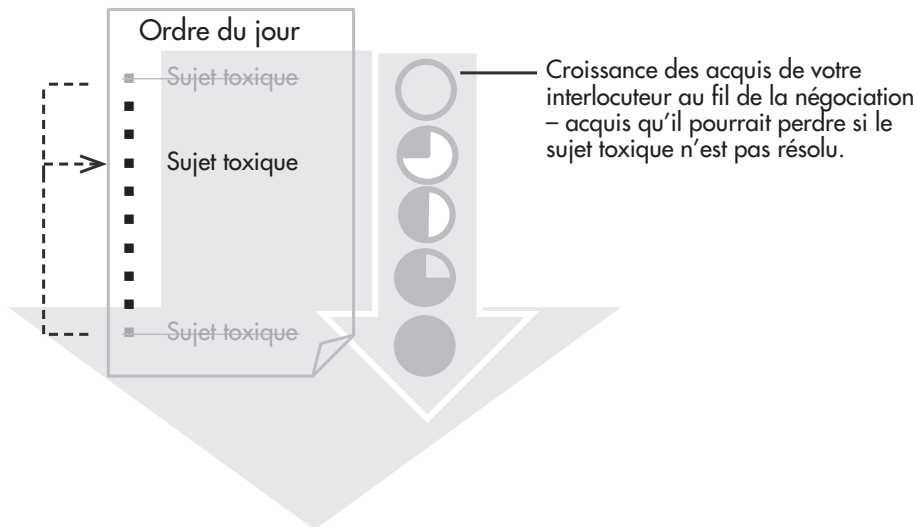
La technique décrite ici concerne *quand* aborder un sujet toxique pour maximiser vos chances d'aboutir à un accord. Les techniques pour *résoudre* un sujet toxique sont abordées dans les modules suivants.

QUE FAIRE ET QUAND ?

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

POURQUOI ?

- Si vous cherchez un accord sur les sujets les moins sensibles au début de la négociation, vous construisez un capital d'acquis pour votre interlocuteur. Il ne voudra plus le perdre ensuite, quand vous aborderez le sujet toxique. Il sera donc plus enclin à chercher une solution satisfaisante pour tous. À mesure que les intervenants investissent du temps et des ressources dans une négociation, leur motivation pour la mener à bien augmente. Il faut donc jauger le moment dans la négociation où votre interlocuteur a accumulé « suffisamment » d'acquis pour aborder le sujet toxique.



- Aborder les sujets plus faciles en premier vous permet d'étudier et de comprendre le style de négociation de votre interlocuteur avant d'aborder les sujets plus difficiles.

Exemple

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 : impossible 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.

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

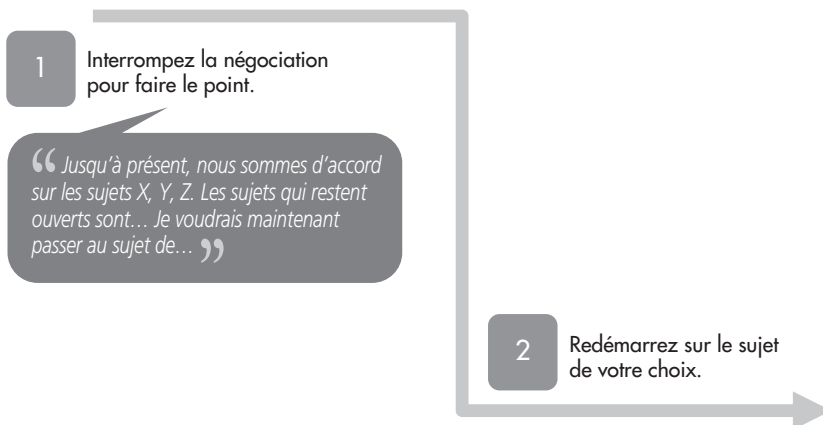
Pour compléter votre prise en main de l'ordre du jour (voir fiche 7), vous pouvez faire le point sur la discussion en cours. Faire le point vous permet, si vous le souhaitez, de changer le sujet de la discussion tout en soulignant les progrès accomplis par la négociation.

QUAND ?

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.

QUE FAIRE ?



POURQUOI ?

- Faire le point est une autre manière de rester maître de l'ordre du jour.
- C'est un rappel positif et utile des acquis de votre interlocuteur, et donc de ce qu'il perdra si vous n'aboutissez pas à un accord.
- Pendant le traitement de sujets particulièrement complexes, vous évitez tout malentendu sur les concessions accordées ou pas.

Exemple

Josep est le directeur général adjoint d'un fabricant de liquide nettoyant pour lentilles de contact. Il doit rencontrer Sofia, la directrice commerciale d'une marque de lentilles de contact. Cette réunion a été organisée pour discuter d'une éventuelle collaboration entre les deux entreprises : la vente couplée d'un pack de lentilles et d'un flacon de liquide nettoyant pour un tarif de 10 % inférieur au montant des mêmes achats à l'unité. Afin d'obtenir cette réduction de tarif, au moins un des partenaires devra accepter d'appliquer la décote équivalente sur le prix de son produit vendu en pack.

Il s'agit de la première réunion sur ce projet. Sofia a appris que Josep est particulièrement soucieux de maintenir sa marge. Elle ne veut donc pas aborder le sujet de la décote immédiatement, car elle devine Josep prêt à s'entêter pour réclamer que le fabricant de lentilles de contact la prenne intégralement en charge.

C'est Josep qui a préparé l'ordre du jour de la réunion et, comme Sofia s'en doutait, le premier point de ce dernier est la question de savoir qui va assumer la décote.

Sofia prend la parole la première et explique à Josep qu'avant de parler du pack et des chiffres, elle souhaite aborder une autre question commerciale avec lui.

Sofia pose alors la question suivante : les données à sa disposition montrent que le liquide nettoyant de l'entreprise de Josep n'est pas référencé auprès de 30 % des opticiens au niveau national ; pour quelle raison ? Josep se défend en expliquant qu'il s'agit des opticiens les moins accessibles par sa logistique de distribution, et donc les plus coûteux. Son entreprise a choisi de protéger ses marges en concentrant son offre sur les opticiens les plus accessibles.

Sofia saisit au vol cette information et répond que son entreprise possède un très bon réseau de distribution et serait parfaitement en mesure de livrer les produits de Josep à ces opticiens pour un coût de distribution bien inférieur à ce que paierait Josep avec sa logistique de distribution actuelle. En retour, poursuit-elle, Josep pourrait apporter une aide équivalente à l'entreprise de Sofia sur les 10 % de pharmacies urbaines dans lesquelles ses lentilles de contact ne sont pas référencées. Marché conclu – en tout cas pour l'instant.

.../...

Sofia revient alors à la question du pack et suggère de passer au troisième point à l'ordre du jour de Josep : l'exclusivité. Pour Sofia, que son entreprise s'engage à faire des packs exclusivement avec Josep ne pose pas de problème, car les consommateurs sont en général fidèles à leur marque de lentilles de contact. Ils ont tendance, en revanche, à considérer comme interchangeables les marques de liquide nettoyant ; quand ils font leurs courses, ils achètent simplement le produit le moins cher du moment. L'exclusivité du pack représente donc un intérêt important pour Josep. Après avoir négocié sur quelques détails, Sofia accepte donc l'exclusivité.

Sofia fait alors le point et résume les progrès effectués dans cette négociation : s'ils parviennent à un accord global, Josep atteint 30 % de pharmacies en plus sans baisser ses marges et dispose de l'exclusivité sur le premier pack économe « lentilles et liquide nettoyant » lancé sur le marché, ce qui est susceptible d'augmenter encore sa part de marché. Josep manifeste sa satisfaction.

C'est le moment que Sofia choisit pour aborder le prix du pack. Dans la solution qu'elle propose, Josep devra assumer la plus grande partie de la décote. Josep rejette bien sûr fermement cette suggestion, et les deux parties se retrouvent vite dans une impasse. Sofia énumère alors de nouveau les progrès qu'ils ont accomplis jusqu'ici. Elle ajoute que son entreprise est ravie à l'idée de travailler avec Josep plutôt qu'avec un autre fabricant de liquide nettoyant, et qu'il serait dommage pour Josep de perdre cette splendide opportunité de pénétrer à moindre coût 30 % de pharmacies supplémentaires et d'améliorer la visibilité de sa marque avec le pack.

Josep réfléchit aux enjeux. « Même si l'accord sur le pack n'aboutissait pas, nous pourrions toujours nous entendre sur le principe de la codistribution », finit-il par proposer. Sofia ne l'entend évidemment pas ainsi : ces dispositifs sont indissociables, d'autant que, pour elle, c'est la création du pack qui justifie la codistribution. Elle glisse alors dans la discussion que son entreprise n'aura aucune difficulté, si cette négociation échoue, à recréer un pack similaire, assorti d'un accord de codistribution, avec deux autres fabricants de liquide nettoyant. Mais elle se veut en même temps rassurante : cette rencontre entre elle et Josep a lieu justement parce que son entreprise préfère conclure un accord avec lui plutôt qu'avec ses concurrents.

Pour Josep, la solution de distribution proposée et l'éventuelle augmentation de sa part de marché grâce au pack sont des incitations trop alléchantes pour les laisser passer. C'est ce qui le poussera, en fin de compte, à accepter d'assumer une grande partie de la décote.

- ▶ Ce que Josep ignorait en négociant, c'est que, pour diverses raisons techniques, l'entreprise de Sofia n'avait jamais envisagé de former un partenariat avec les fabricants de liquide nettoyant concurrents. Mais pour que Josep accepte d'absorber la décote, Sofia devait lui donner quelque chose qu'elle menacerait de lui reprendre si l'accord sur le pack échouait. Ce plan a fonctionné grâce à l'excel-lente prise en main de la discussion par Sofia.

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

- Si votre interlocuteur change de sujet et commence à faire le point sur la situation, réfléchissez à ce que vous auriez fait à sa place : quelles raisons a-t-il de vouloir changer de sujet ?
- Si vous pensez aussi qu'il est nécessaire de changer de sujet – par exemple, parce que la discussion semble aller dans une impasse et qu'une pause contribuerait à débloquer la situation –, laissez votre interlocuteur décider du sujet suivant. Au contraire, si vous sentez que le choix du sujet suivant pourrait servir sa stratégie, reprenez la main sur l'ordre du jour :

“ Excusez-moi, mais j'ai encore un peu de travail à faire en interne avant de pouvoir aborder ce sujet-ci. Je vous propose donc de nous pencher sur la question de... ”

- Si, pour des raisons stratégiques, vous voulez aller au fond du sujet que votre interlocuteur a essayé d'éviter avec son point sur la situation, ramenez la discussion sur ce sujet en invoquant les intérêts de votre interlocuteur :

“ Merci pour ce résumé des points résolus et ceux encore en suspens. Un des points encore en suspens, justement, est celui qu'on discutait avant votre résumé. J'aimerais revenir sur vos intérêts sous-jacents pour mieux les comprendre... ”

Votre interlocuteur ne peut pas refuser de clarifier ses intérêts. Avantage supplémentaire : si la discussion qui précédait son résumé de la situation basculait vers du négatif, la question de ses intérêts la ramène obligatoirement vers du positif.

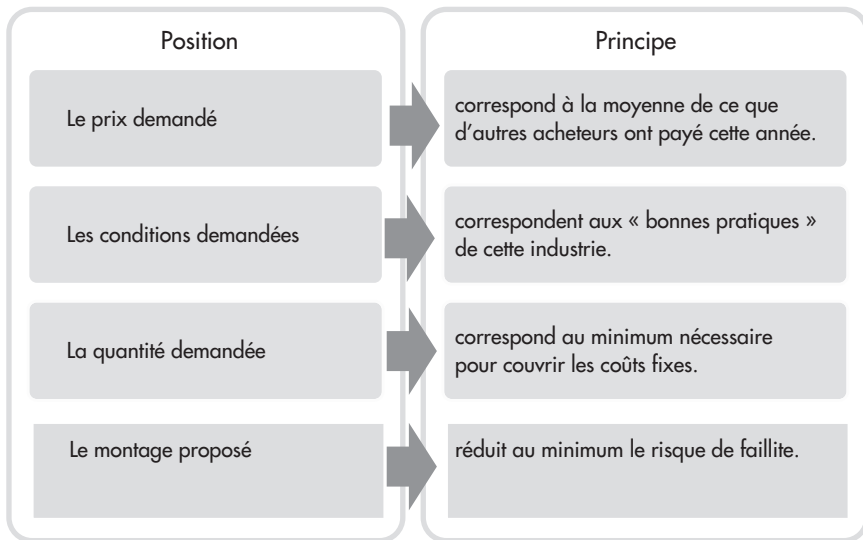
Techniques d'influence

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. 63
Fiche 13	Ancrer la première proposition	p. 67
Fiche 14	Faire une pause stratégique	p. 71
Fiche 15	Marchander	p. 74
Fiche 16	Faire semblant de supprimer un actif peu abondant	p. 77
Fiche 17	Faire valoir les gains potentiels pour votre interlocuteur	p. 80
Fiche 18	Brandir votre plan B	p. 82

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 :



QUAND ?

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.

QUE FAIRE ?

Demandez directement à votre interlocuteur s'il peut expliquer le raisonnement qui sous-tend sa position, même si ce raisonnement paraît évident.

“ Pourriez-vous, s'il vous plaît, m'expliquer le raisonnement derrière votre position ? ”

POURQUOI ?

- Quand la réponse de votre interlocuteur s'accompagne d'un raisonnement, elle contient souvent des informations supplémentaires. Ces informations vous serviront à formuler en retour une nouvelle proposition qui répondra mieux aux intérêts de votre interlocuteur et aux vôtres.
- 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.
- 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.
- 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. Vous écarterez ainsi efficacement les demandes injustifiées au lieu de perdre du temps à marchander pour modérer ces dernières.
- 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, qui par définition n'appartiennent à personne, la discussion reste impersonnelle et on risque moins de voir la situation s'envenimer.

Exemple

En 2009, un grand groupe agroalimentaire européen a décidé de vendre une de ses usines en Italie. Cette usine disposait d'une importante capacité de transformation alimentaire à température ambiante. Quatre acquéreurs potentiels se sont fait connaître et chacun a proposé une offre d'achat spontanée.

Pete, le directeur responsable de la vente au sein du groupe, a appelé les candidats à l'achat un par un et leur a demandé par quels arguments ils justifiaient le montant de leur offre. « Nous pensons que c'est ce que vaut cette usine », lui ont-ils répondu en substance, comme il s'y attendait.

.../...

Pete leur a donc soumis son point de repère principal : la valeur moyenne au mètre carré de l'immobilier industriel dans la zone géographique de l'usine. Ensuite, il a demandé à chacun des candidats à l'achat d'élaborer cette fois-ci un véritable raisonnement en soutien de leurs offres. Sur les quatre acheteurs, deux ont revu leur offre à la hausse simplement parce qu'ils ne disposaient d'aucun raisonnement objectif leur permettant de justifier le montant de leur première offre, laquelle était inférieure à la valeur évaluée par le raisonnement de Pete.

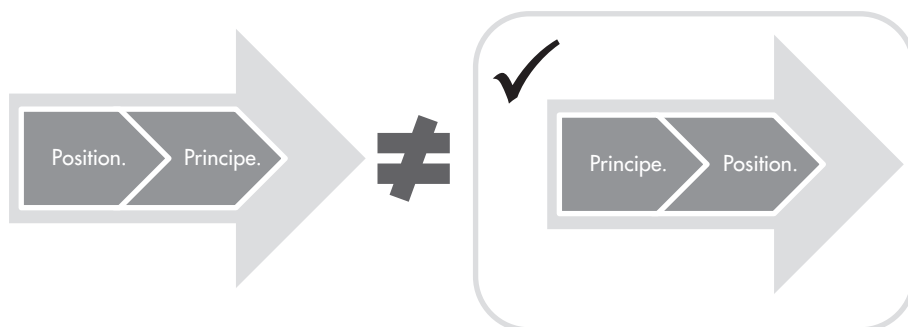
- ▶ À ce stade, Pete pouvait commencer à mettre en concurrence les acheteurs les uns avec les autres pour faire monter les enchères ; mais rien qu'avec sa question de principe, il avait déjà réussi à faire augmenter l'offre moyenne de 9 %.

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. D'autant que si votre interlocuteur ne vous interroge pas le premier sur le sujet, dès que vous lui aurez demandé quels sont ses principes il reviendra vers vous avec la même question.

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. Cela l'incite à réagir au raisonnement, qu'il a dû écouter attentivement jusqu'à votre conclusion. Ne faites surtout jamais l'inverse ; si vous présentez d'abord votre position, vous perdrez votre temps : pendant que vous lui expliquerez vos principes, votre interlocuteur sera déjà en train de chercher comment contrer votre position au lieu d'écouter vos arguments.



Si jamais vous êtes pris en défaut, à court de raisonnements sur les principes, demandez une pause stratégique (voir fiche 14) afin de pouvoir préparer une réponse :

“ Avant de répondre à votre question, je voudrais prendre 30 minutes afin de vérifier quelques données. Je répondrai à votre question à mon retour. ”

Il vaut mieux prendre une pause, même importune, dans la discussion, que de devoir céder parce qu'on est incapable d'élaborer sur-le-champ le raisonnement adéquat.

ANCER 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 ; votre interlocuteur, inconsciemment, s'adaptera à cette nouvelle donne – surtout si votre position est bien argumentée. La technique consiste ainsi à être le premier à faire une proposition afin d'influencer le résultat en votre faveur.

QUE FAIRE ?

- Ancrez la première proposition pour chaque sujet à négocier. Évitez de laisser votre interlocuteur faire la première proposition.
- Introduisez d'abord les principes qui soutiennent votre position – avec votre position en conclusion (voir fiche 12).
- Présentez votre proposition avec assurance et conviction, comme s'il s'agissait d'une offre ferme. C'est-à-dire pas comme une simple suggestion que votre interlocuteur peut écarter à son gré si elle ne lui plaît pas.

POURQUOI ?

- Toute proposition est une offre : elle oblige votre interlocuteur à l'accepter ou à la contester. Même si sa réponse est négative (« trop haut », « insuffisant »), vous venez d'influencer votre interlocuteur : vous avez fait de votre position plutôt que de la sienne le centre de gravité de la discussion. Votre position devient le point de départ de la négociation.
- 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. Il est toujours plus avantageux d'être celui qui décide.
- Si vous achetez ou vendez quelque chose, 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 » que si l'on se contente de discuter d'une possibilité.

- En ancrant dès le départ une première position étayée par des principes, vous faites deux choses. D'un, vous déterminez le centre de gravité de la discussion. De deux, vous donnez l'exemple et vous instaurez ce qui sera la base même de la négociation : les principes. Ceci permet d'éviter des demandes exagérées ou injustifiées de la part de votre interlocuteur (voir fiche 12).

QUAND ?

Ancrez votre proposition dans la discussion le plus tôt possible après avoir discuté des intérêts de votre interlocuteur (voir fiche 1).

Néanmoins, si vous avez déjà discuté des intérêts et que vous avez besoin de temps pour, par exemple, travailler sur vos chiffres avant de lancer votre proposition, ancrez un *processus* : définissez à l'avance qui fera la première proposition, afin d'empêcher que votre interlocuteur ne se lance avant vous :

“ J'aimerais que nous prenions une pause à ce stade de la discussion pour travailler sur des chiffres. Je reviendrai vers vous demain avec une proposition. ”

Votre interlocuteur comprend que vous allez lui proposer quelque chose. Il est peu probable qu'il prépare une contre-proposition entre temps.

Exemple

Un fabricant de produits chimiques possède une usine au bord d'un grand fleuve. Un accident s'est produit dans l'usine : une importante quantité de produits chimiques s'est déversée et a pollué le site. L'accident a été dûment signalé aux autorités, et des procédures ont été entamées pour limiter la contamination. Contre toute attente, ces procédures se sont avérées insuffisantes car la pluie ayant lessivé le sol, les produits chimiques se sont répandus dans les eaux du fleuve.

L'année suivante des récoltes particulièrement mauvaises à plus de 90 kilomètres en aval du site ont alerté les autorités, qui ont tout de suite fait le lien avec l'accident.

Les propriétaires des terrains contaminés ont essayé d'ouvrir le dialogue avec le fabricant, mais en vain. Ils se sont alors associés pour engager un avocat en vue de porter plainte.

.../...

Comprenant que l'avocat ferait tout son possible pour tirer vers le haut l'attente d'une compensation financière chez les plaignants, le management du fabricant a réagi immédiatement ; il fallait éviter un procès préjudiciable à la réputation de l'entreprise. Le management a donc décidé de proposer une offre à l'amiable aux plaignants.

Deux rapports indépendants d'experts mandatés par le management ont évalué le coût du travail nécessaire pour contenir et éliminer les effets de la contamination ainsi que la perte économique par hectare. Au total, la somme des offres pour l'ensemble des plaignants s'élevait à 14,6 millions d'euros. Les plaignants ont négocié cette offre vers le haut, et des accords ont été signés pour un total de 17 millions d'euros.

Or lors des premières discussions entre les propriétaires des terrains et leur avocat, celui-ci avait évoqué un montant total de 44 millions d'euros comme compensation possible. Mais ses clients avaient déjà reçu l'offre à l'amiable du fabricant, et cette proposition concrète, payable en cash immédiatement et soutenue par des valorisations et des rapports indépendants a ramené les plaignants à la dure réalité : un procès serait très long, coûteux et sans garantie de retour économique.

- ▶ Non seulement l'offre à l'amiable a modifié les attentes des plaignants en les tirant vers le bas, mais elle a recentré la négociation sur une somme que le management du fabricant était disposé à payer, plutôt que sur la somme exorbitante que leur avocat envisageait de réclamer lors du procès.

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

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

QUE FAIRE ?

- Changez immédiatement de sujet. Peu importe ce dont vous choisirez de parler du moment qu'on évacue la proposition de votre interlocuteur.

“ 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... ”

POURQUOI ?

- Si vous réagissez à la proposition de votre interlocuteur, elle devient un point d'ancrage.

QUE FAIRE ?

- Plus tard, revenez sur le sujet et ancrez immédiatement votre proposition.
- Ne faites aucune référence à la proposition antérieure de votre interlocuteur, ni aucune comparaison. Agissez comme si votre interlocuteur n'avait jamais émis la moindre proposition.

POURQUOI ?

- Le temps écoulé, à ce stade, a permis d'éloigner de la discussion la proposition de votre interlocuteur.
- Votre offre oblige votre interlocuteur à répondre. Votre proposition est devenue le point d'ancrage de la discussion.

Un négociateur tenace arrivera toujours à vous ramener à sa proposition originale. Si cela se produit, demandez à votre interlocuteur quels sont les principes qui soutiennent sa position (voir fiche 12), et sans attendre sa réponse, expliquez-lui les vôtres.

“ *Quels sont les principes derrière votre prix ? La moyenne des trois dernières transactions pour la même machine sur le marché le mois passé me mène à en demander 100 000 euros.* ”

La discussion bascule vers les principes. Vous en avez furtivement fait le point d'ancrage de la discussion et ce sont les principes, désormais, qui détermineront l'accord final.

FAIRE UNE PAUSE STRATÉGIQUE

Une pause stratégique est une pause de courte durée dans la négociation, à la demande unilatérale d'une partie.

QUAND ?

- Vous ne savez pas quoi répondre à votre interlocuteur.
- Vous avez besoin de temps pour analyser les avantages et 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.

QUE FAIRE ?

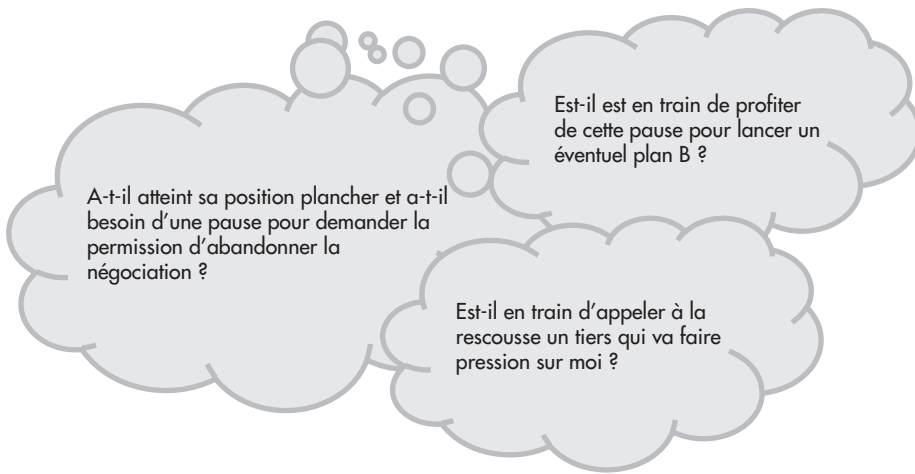
- Demandez poliment une pause.
- Estimez combien de temps la pause durera et informez-en votre interlocuteur.

“ 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. ”

- Quittez la salle et restez hors de la vue de votre interlocuteur.

POURQUOI ?

- 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.
- 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.
- Vous créez une pression psychologique sur votre interlocuteur. En demandant une pause non programmée, vous suscitez des interrogations chez lui (voir illustration en page suivante).



Exemple

Un groupe agroalimentaire vendait une entreprise productrice de jus de fruits en Australie. En lice : trois acquéreurs désireux de pénétrer le marché australien, qui rivalisaient avec beaucoup d'agressivité. Le vendeur avait invité l'acquéreur dont l'enchère était la plus élevée à la table des négociations. Il ne lui avait accordé aucune exclusivité ; le vendeur se donnait la possibilité de se tourner vers les autres enchérisseurs s'il n'était pas satisfait par le résultat de cette première négociation.

Vendeur et acquéreur étaient tombés d'accord sur le principe d'une restructuration de l'entreprise préalablement à la cession. L'acquéreur insistait sur un montage qui lui était bénéfique mais qui allait générer une charge fiscale importante pour le vendeur. Les parties se trouvant dans une impasse, le vendeur a demandé une pause d'une heure.

Le vendeur, qui envisageait de céder sur ce point, avait sollicité cette pause pour réfléchir à ce qu'il allait demander à l'acquéreur en échange de sa concession sur le montage de la restructuration.

Incertain de ce que voulait dire cette pause, l'acquéreur, inquiet, lui a fait parvenir un message au bout d'à peine 40 minutes : non seulement il abandonnait ses exigences sur le montage, mais il augmentait son enchère de 5 % si le vendeur revenait immédiatement pour signer un accord.

- ▶ L'acquéreur s'était en effet imaginé que le vendeur utilisait la pause pour faire avancer des négociations parallèles avec un acquéreur concurrent. Croyant ses intérêts menacés, il a tout fait pour sauver la transaction.

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire quand votre interlocuteur sollicite une pause stratégique ?

- Demandez-lui directement 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 de la véritable raison. Vous aurez le temps de la pause pour réfléchir à ce que vous allez faire.
- Si votre interlocuteur ne précise pas de durée, fixez-la vous-même. Imposez alors une pause très courte, afin de réduire le temps que votre interlocuteur pourrait passer à contacter quelqu'un ou à faire avancer son plan B.
- À la reprise de la discussion, gardez le silence et laissez votre interlocuteur parler le premier. S'il avait programmé une pause stratégique pour vous faire céder, ne lui donnez pas cette satisfaction. En le laissant prendre la parole le premier, vous le contraignez à expliquer ce qui s'est passé ou ce qui a changé pendant la pause.

En agissant ainsi, vous dissuadez votre interlocuteur d'imposer d'autres pauses stratégiques à moins d'avoir de bonnes raisons.

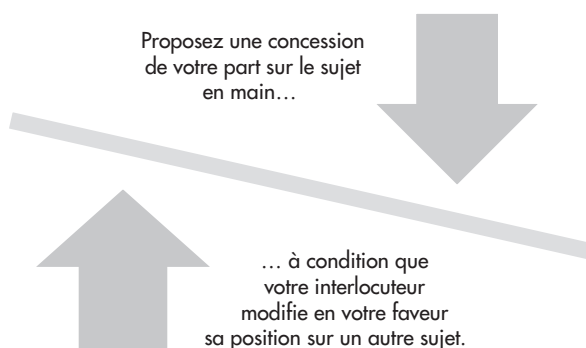
MARCHANDER

QUAND ?

Les parties ont déjà présenté leurs arguments respectifs sans parvenir à concilier leurs positions. Pour que les parties parviennent 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.

Vous allez maintenant apprendre à trouver une sortie qui permette à tout le monde de sauver la face.

QUE FAIRE ?



“ 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. ”

Employez le conditionnel pour formuler votre concession.

POURQUOI ?

- 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.

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) afin de vous laisser le temps de réfléchir à la situation et posez des jalons en vue de la suite du processus (voir fiche 13), en expliquant que vous reviendrez, à l'issue de la pause, avec une nouvelle proposition.

“ J'ai écouté attentivement tous vos arguments et je crois que nous pouvons trouver une solution susceptible de nous convenir à tous les deux. Pour y parvenir, j'ai besoin de travailler un peu sur quelques détails. Je souhaite donc prendre une pause de 30 minutes pour ce faire, et je vous ferai une proposition à mon retour. ”

Exemple

À la suite de défaillances sur les machines qu'un de ses clients lui avait achetées, un fabricant allemand de machines industrielles devait négocier l'indemnité due par son fournisseur britannique de pièces plastiques polymères. En effet, l'origine des défaillances avait été identifiée de manière incontestable : certains rouages vendus par ce fournisseur s'étaient tout simplement cassés. Malgré tout, si l'on mettait de côté cet incident technique (qui ne remettait pas en cause le travail du fournisseur mais seulement la qualité du matériau qu'il avait transformé), ce fournisseur restait aux yeux du fabricant le seul qui soit vraiment fiable dans ce domaine.

Le fabricant demandait une indemnité de 30 millions d'euros à son fournisseur, soit la valeur du contrat perdu. Le fournisseur refusait d'indemniser le fabricant pour le bénéfice perdu, qui était inclus dans ce montant ; il souhaitait régler uniquement le coût du remplacement des machines.

.../...

Le fabricant souhaitait régler le problème rapidement et revenir à de bonnes relations avec son fournisseur. Cependant, s'il accédait à sa demande, le fournisseur aurait connaissance du montant de la marge du fabricant, très élevée. Cela conduirait inévitablement à une demande de hausse des prix du fournisseur. Pour ne pas avoir à dévoiler sa marge, le fabricant a donc choisi de camper sur sa position ; il a maintenu sa demande à 30 millions d'euros.

Ce fabricant représentait 15 % du chiffre d'affaires du fournisseur, il n'était donc pas question qu'il renonce à ce gros client pour une simple question d'indemnisation. Par ailleurs, et indépendamment de leur litige, le fabricant avait peu de temps avant lancé un appel d'offres pour son approvisionnement en pompes et leviers sur une autre série de machines. Le fabricant avait reçu plusieurs réponses à cet appel d'offres, dont celle du fournisseur.

- ▶ Le fournisseur a donc proposé l'échange suivant : il accepterait de payer les 30 millions d'euros réclamés par le fabricant si celui-ci lui octroyait le contrat pour la fourniture des pompes et leviers. Il restait bien sûr quelques points à régler sur les termes de ce dernier contrat, mais le fabricant a globalement accepté cet échange.

FAIRE SEMBLANT DE SUPPRIMER UN ACTIF PEU ABONDANT

QUAND ?

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 :

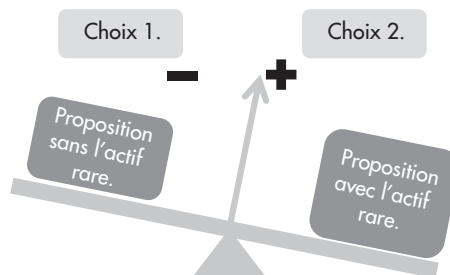
- Une marque ;
- Le savoir-faire d'une personne ou d'un groupe de professionnels ;
- Un logiciel breveté ;
- Une liste de clients ou de données commercialement exploitable.

QUE FAIRE ?

- 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 pourquoi il est si difficilement remplaçable.
- Testez l'hypothèse dans laquelle vous soustrayez de l'équation cet actif que votre interlocuteur considérerait jusque-là comme acquis.

“ 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] ? ”

- Proposez à votre interlocuteur un choix entre deux options :



POURQUOI ?

- La réponse à la question ci-dessus ne vous intéresse pas. C'est une question strictement rhétorique ; vous la posez à votre interlocuteur pour lui faire prendre conscience des conséquences que perdre l'accès à cet actif entraînerait.
- On n'apprécie jamais autant les choses que lorsqu'on est sur le point de les perdre.
- En lui offrant de choisir entre « avec » et « sans », 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.

Exemple

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.

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire si votre interlocuteur vous propose de choisir entre une transaction avec et une transaction sans l'actif rare ?

- Ramenez la discussion sur les principes et justifiez votre valorisation de l'actif incorporel avec ces principes (voir fiche 12).
- Négociez les termes et les conditions de l'option avec l'actif rare sur la base de vos principes. Votre interlocuteur est obligé de répondre aux principes.

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, les vôtres ne sont pas sa priorité. Vous perdez donc votre temps si vous n'essayez de justifier votre proposition que de cette façon.

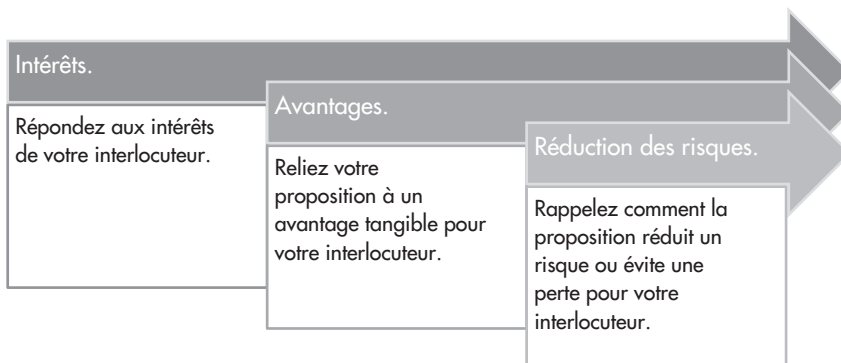
Cette technique vous invite à présenter votre proposition différemment, pour motiver votre interlocuteur à porter sur elle un regard plus positif.

QUAND ?

Chaque fois que vous voulez présenter une proposition, une solution ou une idée à votre interlocuteur.

QUE FAIRE ?

Exprimez votre proposition dans un contexte positif *du point de vue de votre interlocuteur* :



Même si les avantages pour votre interlocuteur sont évidents, ne manquez pas de les énoncer.

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.

POURQUOI ?

- Votre interlocuteur aura plus de mal à rejeter une proposition motivée, en apparence, par ses intérêts.
- Vous lui offrez sur un plateau l'argumentaire qu'il pourra utiliser pour présenter et défendre auprès de sa hiérarchie l'accord éventuellement conclu.
- 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 ; par l'exemple, vous engagez votre interlocuteur à se montrer lui aussi coopératif.

Exemple

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 chacun 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) ? Au-delà de l'argument selon lequel il est plus facile de vaincre unis que divisés, les grandes compagnies ont présenté le partage de code aux compagnies régionales comme leur offrant, entre autres, 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 avant même d'entamer votre négociation.

Rappelons encore que pour être utilisable, il faut que votre plan B soit :

- Crédible ;
- Acceptable par votre entreprise si vous le mettez en œuvre ;
- Réalisable unilatéralement.

Attention : un plan B irréalisable ou inconsistant n'est pas seulement inutile mais dangereux. En effet, si votre interlocuteur prend conscience de la fragilité de votre plan B, il aura tout intérêt à vous mettre au pied du mur, en provoquant une impasse qui vous forcera à abandonner la négociation en faveur de ce soi-disant formidable plan B. Vous devrez capituler, et votre crédibilité n'en sortira pas intacte...

Il est donc vital de travailler sur votre plan B en parallèle de la négociation principale, afin de constamment l'améliorer (voir fiche 2).

Étudions maintenant la technique qui consiste à utiliser votre plan B comme levier pour influencer votre interlocuteur.

QUAND ?

Quand brandir votre 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 ou comme un ultimatum, et réagir de manière irrationnelle. À brandir votre plan B trop tôt, vous risquez de lui ôter toute crédibilité.

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 à votre disposition.

Vous devez brandir votre plan B dans les situations suivantes :

- Votre interlocuteur semble vouloir gagner du temps et cherche à freiner la négociation (peut-être travaille-t-il sur son propre plan B ?). En faisant référence à l'existence de votre plan B, vous signalez la fermeture potentielle d'une fenêtre d'opportunité. Si votre interlocuteur ne s'implique pas dans la négociation et que vous ne parvenez pas à un accord, il pourrait perdre

l'option que vous lui avez offerte dans le cas où vous décideriez effectivement de recourir à votre plan B.

- Votre interlocuteur essaie de tirer davantage de valeur de la transaction et demande toujours plus. Rendre votre interlocuteur conscient du sérieux de votre plan B va l'inciter à la prudence : il sait dorénavant, même s'il ne connaît pas le détail de ce plan, que si la position qu'il soutient vous est moins bénéfique que votre plan B, vous mettrez un terme à la discussion afin de poursuivre votre plan B.

Au bout du compte, il existe au moins une occasion rêvée de brandir votre plan B en toute liberté : quand vous avez le luxe de pouvoir choisir entre plusieurs intervenants motivés par la même transaction (le plan B consistant alors à entamer une négociation sur la même ou presque la même transaction avec un autre intervenant).

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Rappelez à votre interlocuteur tous les avantages perdus si vous n'arrivez pas à un accord.</p> <p>“ 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. ”</p>	<p>Parfois, votre interlocuteur se focalise tellement sur le point discuté qu'il perd de vue la négociation dans sa globalité. Rappeler les risques ramène votre interlocuteur aux enjeux globaux.</p>
<p>Expliquez ce que vous-même feriez si jamais vous n'arriviez pas à un accord, <i>mais sans rentrer dans le détail</i>. Soulignez systématiquement que vous préférez conclure un accord avec votre interlocuteur.</p> <p>“ S'il est impossible de trouver une solution pour ce point, nous devons clore la discussion et passer à notre alternative. Nous préférons, bien évidemment, trouver un accord avec vous. ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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. Il pourra alors détourner la discussion et commencer à contester l'intérêt ou la faisabilité de votre plan B. ■ Il est très 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.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Parlez de trouver une « solution » concernant le sujet de la discussion, plutôt que de réclamer le consentement de votre interlocuteur.</p> <p>“ Je suis sûr qu’il existe une solution sur ce point... ”</p>	<p>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.</p>
<p>Expliquez que vous avez confiance dans votre capacité à parvenir ensemble à un accord mutuellement satisfaisant.</p>	<p>Vous terminez sur une tonalité positive et vous redynamisez l’esprit de coopération dans la discussion.</p>

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Votre interlocuteur brandit son plan B pour vous forcer à céder sur le point discuté. Que faire ?

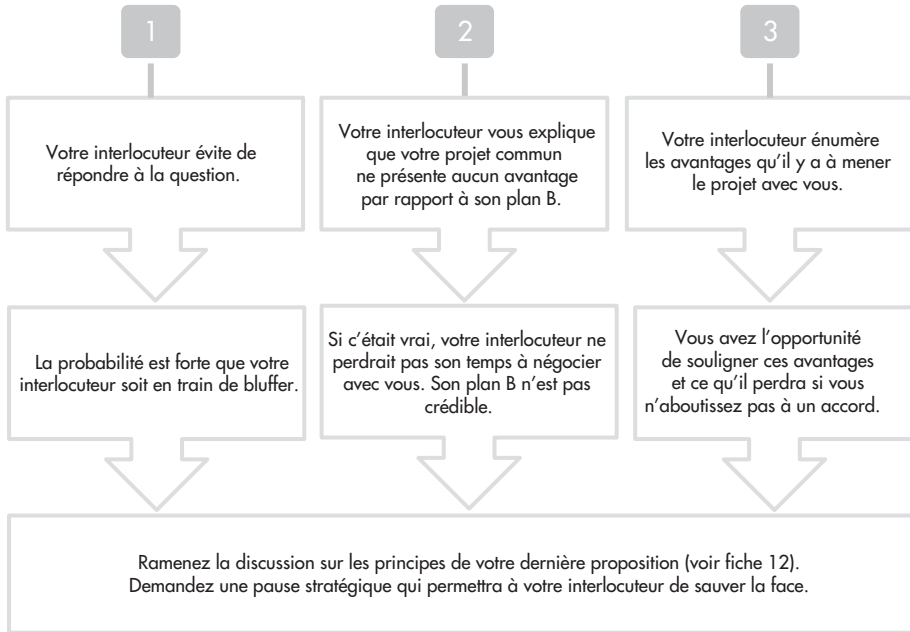
Soyez conscient qu’on surestime souvent l’attractivité ou la faisabilité de son propre plan B. Le plan B de votre interlocuteur n’est peut-être qu’une idée qui n’a pas été élaborée en détail ; il est même possible qu’il n’en ait pas testé la faisabilité. Pour contrer votre interlocuteur dans cette situation, vous allez subtilement remettre en question son plan B et rappeler les atouts de votre projet commun.

QUE FAIRE ?

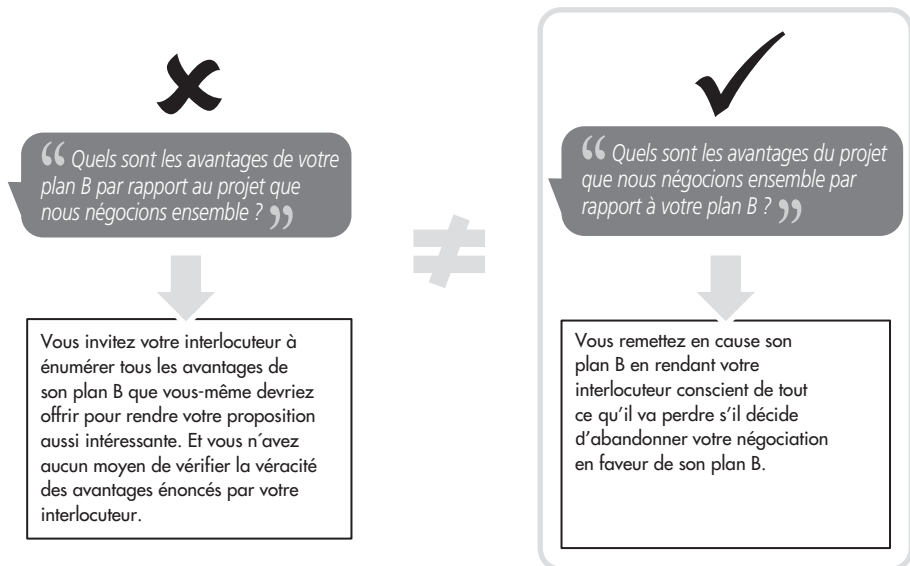
Demandez à votre interlocuteur :

“ Quels sont les avantages du projet que nous négocions ensemble par rapport à votre plan B ? ”

Il y a trois réponses possibles :



Attention, il faut bien demander quels sont les avantages de *votre* projet commun par rapport à son plan B et pas le contraire. Notez la différence sensible de l'impact de ces questions :



Il est donc crucial que vous posiez votre question dans le bon sens. Si vous vous trompez, vous allez conforter votre interlocuteur dans son plan B et obtenir un résultat inverse de celui recherché !

Exemple

Un groupe fabricant de produits laitiers fait livrer ses produits en Ukraine par une entreprise dont le patron, Dimitri, est une icône nationale des affaires. Celui-ci doit la puissance de son entreprise de distribution à son impressionnante flotte de camions, qui lui offre une couverture du territoire sans pareille dans le pays, au niveau national comme local.

Dimitri distribue les produits laitiers de ce groupe depuis trois ans à des tarifs préférentiels, qui ont été négociés en échange de la promesse, de la part du groupe laitier, d'une croissance rapide des volumes dans les années suivantes. Or les volumes n'ont augmenté que modestement.

Lors du renouvellement du contrat de distribution, Dimitri a décidé de demander une hausse des tarifs pour compenser la faible augmentation des volumes et rattraper le tarif réduit injustifié dont le groupe laitier a profité pendant les trois dernières années. Dimitri a donc entamé la négociation sur les tarifs en proposant cette hausse, à laquelle le groupe laitier s'est vivement opposé : il ne voulait pas voir ses marges érodées. Pour prouver sa détermination, le groupe laitier a informé Dimitri que s'il n'acceptait pas de maintenir les mêmes tarifs, le groupe laitier allait basculer sa distribution vers un concurrent avec lequel des discussions avaient déjà été entamées.

Dimitri connaissait bien ses concurrents. Il a gardé son sang-froid et a calmement demandé au groupe laitier quels étaient les atouts qu'il y avait à travailler avec son entreprise de distribution plutôt qu'avec son concurrent. Sans attendre de réponse, il a mis fin à la réunion en prétextant un engagement pressant.

Il a fallu précisément deux jours au groupe laitier pour conclure qu'il ne pouvait pas se passer de la distribution de l'entreprise de Dimitri. La stratégie du groupe laitier s'appuyait sur l'exceptionnelle couverture du territoire de l'entreprise de Dimitri et cet avantage était trop important pour qu'on le sacrifie.

- Les parties ont renouvelé leur accord, même si Dimitri n'a pas obtenu une hausse de tarif tout à fait aussi élevée que celle qu'il demandait.

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. 89
Fiche 20	Proposer plusieurs choix	p. 92
Fiche 21	Utiliser les échéances	p. 96
Fiche 22	Faire référence aux valeurs de votre interlocuteur	p. 100
Fiche 23	Exiger la contrepartie symétrique de ce que demande votre interlocuteur	p. 103
Fiche 24	Construire sur les idées de votre interlocuteur	p. 106
Fiche 25	Encourager le brainstorming plutôt que rejeter l'idée de votre interlocuteur	p. 108

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.

Les commerçants utilisent au quotidien une version simplifiée de cette technique.

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 étaient assorties à ses yeux et qui se coordonnait 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.

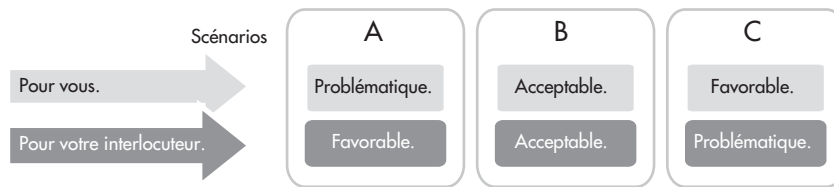
Prenons donc cette technique commerciale et appliquons-la à d'autres domaines.

QUAND ?

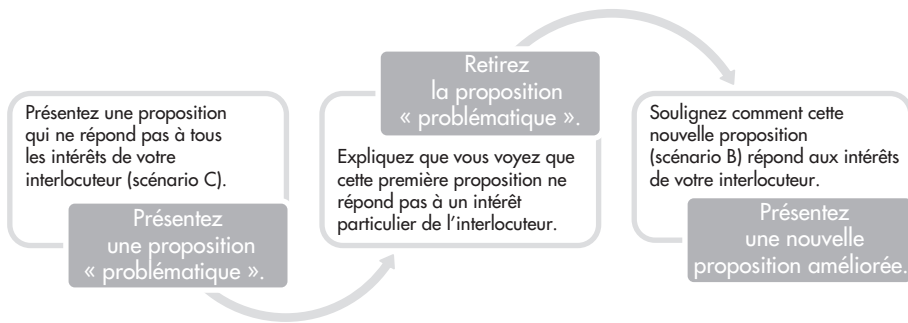
- Vous voulez montrer à votre interlocuteur que vous êtes attentif à ses intérêts.
- Votre interlocuteur a aussi des intérêts non économiques importants dans la transaction.
- Vous savez que cet interlocuteur est du genre à systématiquement marchander, quoi que vous proposiez.

QUE FAIRE ?

Avant de soumettre une proposition à votre interlocuteur, préparez quelques scénarios qui lui soient de plus en plus favorables. A contrario, ces mêmes scénarios vous sont de moins en moins favorables.



Sélectionnez un scénario qui soit « problématique » du point de vue de votre interlocuteur, et un autre qui soit « acceptable » à la fois de son point de vue et du vôtre.



POURQUOI ?

- Aux yeux de votre interlocuteur, vous vous montrez attentif à ses intérêts. Cela l'incite à mieux collaborer lui-même.
- L'amélioration de la proposition ancre la négociation dans les intérêts de votre interlocuteur, que vous aurez discutés 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 accepté de revoir votre position sans rien demander en échange. Vous avez donc fait preuve de bonne

foi et de bonne volonté. Vous incitez ainsi votre interlocuteur à vous faire confiance et à manifester lui-même sa bonne foi.

Exemple

Un opérateur de jets privés négociait l'acquisition d'un Falcon-9000. Le vendeur, un homme d'affaires bien connu et qui disposait d'une fortune personnelle importante (nous l'appellerons monsieur P.), souhaitait continuer à disposer du Falcon un certain nombre d'heures par an pour son usage personnel.

Plus précisément, monsieur P. demandait 400 h d'utilisation annuelle à un tarif de location préférentiel. Il voulait pouvoir disposer de ces 400 h à tout moment, avec un préavis d'une semaine. Pour l'opérateur de jets, un préavis aussi court était inconcevable. Commercialement, il n'était pas possible d'annuler au dernier moment les réservations de ses autres clients (pour l'essentiel de grandes entreprises cotées en Bourse), uniquement parce que monsieur P. souhaitait disposer du jet.

Tout en s'efforçant de ne pas paraître indiscret, le président de l'opérateur de jets, Daniel, a demandé à monsieur P. quelle était son utilisation de cet avion. Il s'avéra que monsieur P effectuait systématiquement six allers-retours à New York par an pour ses affaires professionnelles, soit un total de 180 h. Les dates de ces déplacements étaient toujours fixées un an à l'avance. Les 220 h supplémentaires seraient utilisées pour ses loisirs et ses vacances : il aimait organiser des escapades surprises le week-end pour son épouse, chose impossible à faire sur des vols commerciaux.

Daniel a proposé à monsieur P. l'arrangement suivant : il aurait la priorité sur 180 h de vol suivant un calendrier fixé au début de chaque année, et il bénéficierait de l'usage garanti de l'avion pour les 220 h restantes à condition de réserver ses dates 30 jours à l'avance.

Daniel savait pertinemment que cela ne suffirait pas car, en dehors de ses séjours à New York, l'emploi du temps de monsieur P. était extrêmement volatil — sans parler des week-ends surprises pour sa femme. Aussi, avant même que Monsieur P. n'ait eu le temps de manifester son mécontentement, Daniel a retiré sa proposition. Il réalisait à l'instant, s'exclama-t-il, que pareils délais rendaient les escapades surprises impossibles.

Daniel a reformulé sa proposition ainsi : monsieur P. pourrait avoir l'usage de l'avion avec 3 jours de préavis s'il s'agissait d'un week-end ou de n'importe quel jour en juillet-août (des périodes creuses pour l'opérateur). Si monsieur P. souhaitait utiliser l'avion en semaine, il pourrait bénéficier de la priorité s'il s'acquittait d'une prime de 20 % sur le tarif. Cette prime couvrirait en partie le coût de la location d'un autre jet si le Falcon-9000 était déjà réservé.

- ▶ En venant à la table des négociations, monsieur P. comptait obtenir une location à tarif préférentiel, mais il a finalement opté pour la flexibilité que lui faisait « gagner » la deuxième offre de Daniel par rapport à la première.

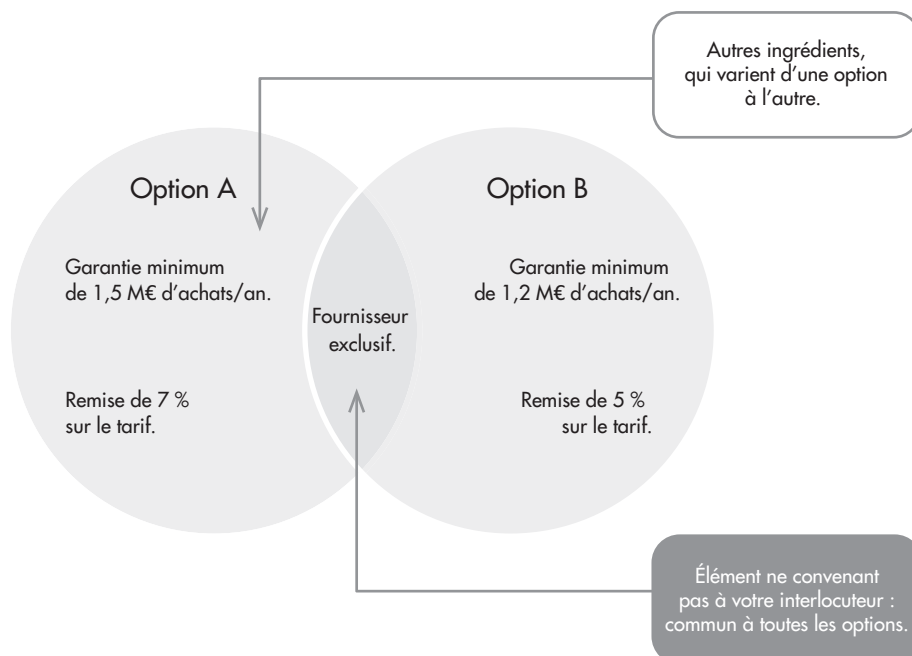
PROPOSER PLUSIEURS CHOIX

QUAND ?

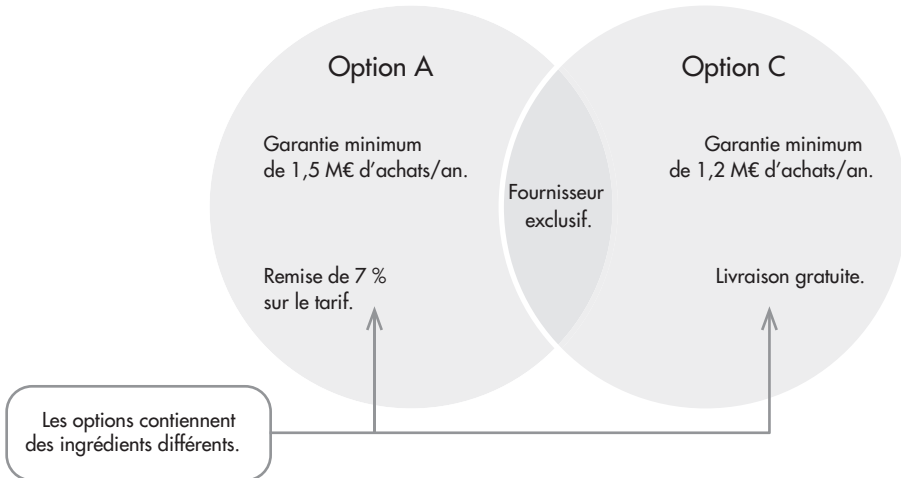
- Vous voulez faire une proposition dont vous savez qu'un des éléments ne convient pas à votre interlocuteur.
- Vous n'êtes pas sûr de ce que sont les intérêts prioritaires de votre interlocuteur. La façon dont il choisira parmi les options que vous lui offrez vous permettra d'en savoir plus.

QUE FAIRE ?

- 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 rédhibitoire 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. Évidemment, plus les choix sont nombreux et plus votre interlocuteur a l'impression d'avoir de contrôle. En outre, la diversité des choix crée une distraction supplémentaire ; votre interlocuteur sera d'autant moins enclin à comparer chaque option avec sa propre position idéale.

POURQUOI ?

- 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.
- Sa préférence pour une option dévoilera la hiérarchie de ses intérêts sous-jacents, si vous ne la connaissiez pas déjà.
- 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.

Exemple

En 2009, un constructeur immobilier cherchait à louer plusieurs étages entiers dans un immeuble de bureaux qu'il avait récemment construit. Juste avant que la crise financière ne débute en octobre 2008, on avait connu un véritable pic dans la construction d'immeubles de bureaux, ce dont le constructeur avait parfaitement conscience. Le consensus dans le monde de l'immobilier était qu'on allait connaître dans les années suivantes une saturation du marché des bureaux.

Confronté à cette incertitude, le constructeur cherchait à assurer l'occupation maximale de ses surfaces de bureaux avec des loyers garantis sur le long terme, afin de pouvoir acquitter ses obligations de remboursement sur le financement des constructions. Arrimer durablement les locataires avec des baux de 15 ans serait évidemment la solution idéale, mais comment imposer cela sur un marché qui privilégiait de plus en plus le court terme ?

Le constructeur a décidé d'offrir à ses locataires potentiels le choix suivant : une prime d'entrée élevée avec un loyer plus modéré, ou bien une prime d'entrée moindre avec des mensualités plus élevées ; dans les deux cas, la durée du bail était fixée à au moins 15 ans. Proposer des variations sur la prime d'entrée et sur le montant des loyers répondait directement aux objectifs de gestion à court terme des locataires.

- ▶ Pratiquement toutes les négociations avec les locataires ont été focalisées sur la prime d'entrée et sur le loyer – les éléments variables entre chaque option. C'est ce qui a permis au constructeur d'atteindre son objectif et de faire le plein de locataires avec des engagements sur 15 ans.

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire si votre interlocuteur vous présente sa proposition sous la forme d'un choix entre une série d'options ?

Étudiez attentivement les options présentées et identifiez l'élément commun à chacune, s'il y en a un.

Si l'élément commun ne présente pas d'inconvénient pour vous :

- Repérez l'option qui vous convient le mieux, sans l'accepter à ce stade.
- Présentez une contre-proposition fondée sur votre option préférée, mais améliorez-la encore en votre faveur, pour en retirer plus d'avantages. Votre interlocuteur s'est certainement laissé un peu de marge pour négocier, car on demande toujours plus que ce que l'on est prêt à accepter.

Si l'élément commun à toutes les options vous pose un problème :

- Repérez l'option qui, en dehors de l'élément commun réhibitoire, vous convient le mieux, sans faire de commentaires à ce stade.
- Demandez à votre interlocuteur quel principe justifie l'intégration de l'élément commun à toutes les options.
- Si le raisonnement qu'il vous soumet vous paraît faible, vous avez maintenant l'opportunité de proposer une variation de votre option préférée *sans* l'élément réhibitoire (ou au minimum un assouplissement de cet élément). Cette contre-offre vous permet de remettre en cause l'élément réhibitoire, sans perdre le bénéfice de ceux qui l'accompagnent (votre interlocuteur aura des difficultés à retirer de votre contre-offre ce qu'il a déjà offert une première fois lui-même).

UTILISER LES ÉCHÉANCES

Le temps est une denrée limitée pour tout le monde, sans exception. C'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. Plusieurs études ont en effet montré que, de manière totalement irrationnelle, on accepte plus facilement une offre quand elle est accompagnée d'une date limite que sans.

Ce phénomène s'explique par la valeur que nous accordons à la possibilité de faire des choix. Toute offre nous met implicitement devant un choix puisqu'on peut soit accepter, soit refuser. Si l'offre est retirée avant qu'on ait pu y répondre, on a donc perdu la possibilité de faire un choix. Ce sentiment d'avoir « raté une opportunité » est parfaitement irrationnel : notre situation est exactement la même que si l'offre ne nous avait jamais été présentée.

Utiliser les échéances est une technique qui joue sur cet aspect de la psychologie humaine.

QUAND ?

- 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. Dans ce cas-là, déterminez votre échéance de manière à mettre une pression maximale sur votre interlocuteur.
- Quand vous avez des contraintes de temps et que, sachant cela, votre interlocuteur a organisé son calendrier de manière à vous mettre en difficulté. Nous étudierons ce scénario plus en détail dans la section consacrée aux mauvais tours que votre interlocuteur est susceptible de vous jouer (voir fiche 51).

QUE FAIRE ?

- Associez une date limite à toute proposition importante.

POURQUOI ?

- 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 ».

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<ul style="list-style-type: none"> ■ 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. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Utilisez le prétexte d'un changement imminent dans votre entreprise pour justifier la date limite de votre proposition. <p>“ 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. ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Avec la formule « <i>je ne peux pas garantir...</i> », vous laissez ouverte la possibilité de renouveler votre offre si votre interlocuteur ne l'accepte pas avant l'échéance. Si vous parliez de « <i>l'impossibilité</i> » d'offrir la même chose une fois l'échéance atteinte, vous ne pourriez pas renouveler cette proposition sans perdre en crédibilité. Vous risqueriez alors de provoquer un durcissement de la position de votre interlocuteur.

Exemples de prétextes pouvant justifier la date limite de votre proposition

- Un changement d'actionnaire important, de partenaire ou de management qui peut modifier la stratégie ou les priorités de votre entreprise.
- L'indisponibilité d'un comité ou d'un décideur à une période donnée.
- Une échéance de financement ou l'indisponibilité d'un budget dédié au projet après une certaine date.
- Un changement de réglementation ou de loi ayant une incidence sur votre entreprise.
- D'autres projets prioritaires pour votre entreprise.
- Un changement en matière de fiscalité ayant une incidence sur les retours économiques du projet.
- Un accès limité dans le temps aux ressources non économiques nécessaires pour mener la transaction.

Exemple

Pour des raisons financières, un grand groupe hôtelier voulait se séparer d'une chaîne d'hôtels cinq étoiles implantée dans le nord-ouest de l'Europe. Le vendeur a publié une offre et deux acquéreurs potentiels se sont fait connaître : un hôtelier néerlandais et un hôtelier scandinave. Le vendeur a gardé le nombre et l'identité des acquéreurs potentiels confidentiels afin d'exercer le maximum de pression concurrentielle sur les prétendants.

Les deux acquéreurs étaient invités à déposer une offre finale dans un délai de quatre semaines après réception du dossier d'information lié à la vente.

Le groupe scandinave était particulièrement intéressé, car il envisageait d'intégrer ce parc d'hôtels à sa propre chaîne afin d'étendre son empreinte géographique. Deux semaines avant l'expiration de la date limite, les Scandinaves ont présenté une offre ferme au groupe vendeur.

L'offre scandinave était légèrement inférieure aux attentes du vendeur et elle exigeait l'acceptation inconditionnelle du vendeur sous sept jours ainsi qu'un droit de négociation exclusif, aux termes duquel l'offre serait rendue caduque si le vendeur suscitait une offre auprès d'un acheteur concurrent pendant ces sept jours. Autrement dit, les Scandinaves ont mis le vendeur face à un dilemme : accepter l'offre et renoncer à tout moyen de faire monter les enchères entre les acquéreurs ; rejeter l'offre en espérant que les Scandinaves ne se retirent pas du processus de vente, car alors ne resteraient en lice que les Néerlandais, sachant qu'il n'y avait aucune garantie que ces derniers proposent un prix aussi élevé.

Qu'a fait le vendeur ? Il a envoyé une contre-offre aux Scandinaves de 5 % supérieure à l'offre de ces derniers, assortie d'une échéance située six jours avant la date limite initialement prévue pour le dépôt des offres, avec octroi du droit de négociation exclusif.

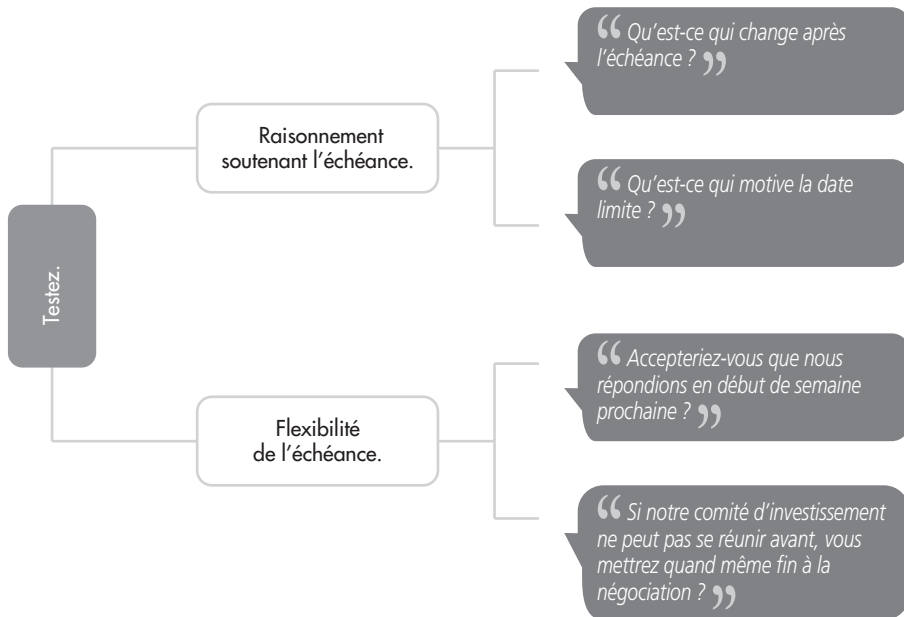
C'était au tour des Scandinaves de se trouver confrontés à un choix difficile : accepter cette offre, ou la rejeter sans garantie que le vendeur accepte leur première offre, auquel cas ils se trouveraient de nouveau en concurrence avec les autres acquéreurs. Dans ce dernier scénario, rien n'empêcherait plus le vendeur de mettre en concurrence les acquéreurs les uns avec les autres pour faire monter les enchères.

- ▶ Ignorant si les autres acheteurs étaient aussi motivés qu'eux à l'égard de cette transaction et pour ne pas risquer que des enchères fassent monter le prix au-dessus du montant de la contre-offre du vendeur, les Scandinaves ont finalement accepté cette dernière, de 5 % plus élevée que leur offre initiale.

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 – par exemple, qu'il vous cache un intérêt important ou que vous avez un concurrent dans cette transaction. Ces informations vous aideront à décider de la suite à donner à la discussion.
- Tester la flexibilité de l'échéance est un moyen pour vous de regagner du pouvoir sur le calendrier et le processus. Si votre interlocuteur vous octroie un peu plus de flexibilité, vous avez décrédibilisé son échéance et vous avez en même temps obtenu une information : il n'est sans doute pas capital d'accepter ou pas sa proposition avant l'échéance.

FAIRE RÉFÉRENCE AUX VALEURS DE VOTRE INTERLOCUTEUR

L'entreprise ou la personne avec laquelle vous devez négocier possède parfois une charte décrivant ses principes éthiques ou comportementaux. Ces informations sont publiques et accessibles à tous 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).

Exemple

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.

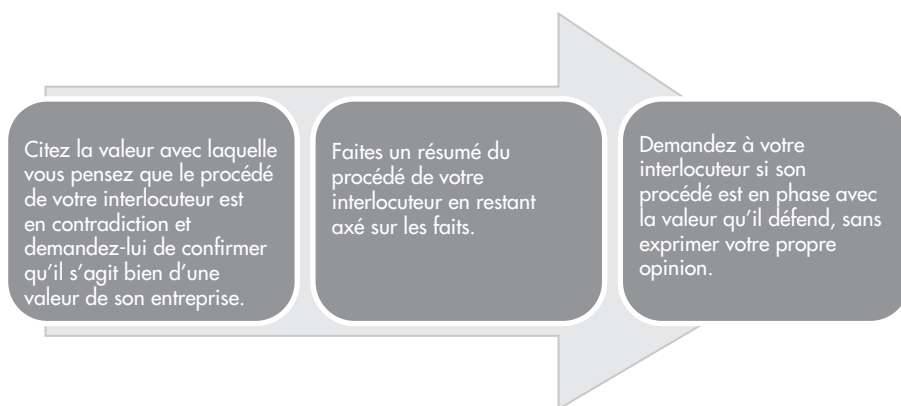
Source : www.whsmithplc.co.uk (traduit de l'anglais).

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

QUAND ?

Pendant la négociation, votre interlocuteur procède d'une manière qui n'est pas conforme aux valeurs qu'il affiche publiquement.

QUE FAIRE ?



POURQUOI ?

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

Exemple

Un chocolatier de renommée internationale avait publié sur son site Internet la charte de ses valeurs. L'une d'elles concernait sa politique d'achats et son engagement à traiter tous ses fournisseurs de manière juste et équitable.

Le chocolatier s'approvisionnait en lait auprès d'une coopérative laitière nationale. Une nouvelle réglementation imposait au chocolatier de négocier un contrat d'approvisionnement en lait pour les cinq années suivantes ; cela devait permettre à la coopérative laitière d'améliorer la visibilité sur ses revenus et donc de mieux organiser la collecte et le stockage de cette denrée particulièrement périssable.

La coopérative a demandé au chocolatier de s'engager à acheter une quantité minimum de lait chaque mois. Le chocolatier s'y est vigoureusement opposé ; il trouvait cet engagement trop contraignant au vu de la volatilité du marché de la chocolaterie-confiserie.

.../...

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 ? ”

“ 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 ”.

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

“ Oui, en effet... ”

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

“ C'est ce qui est écrit... ”

“ Avez-vous souscrit un engagement minimum avec votre fournisseur de fruits frais ? ”

“ Oui... ”

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

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

EXIGER LA CONTREPARTIE SYMÉTRIQUE DE CE QUE DEMANDE VOTRE INTERLOCUTEUR

QUAND ?

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.

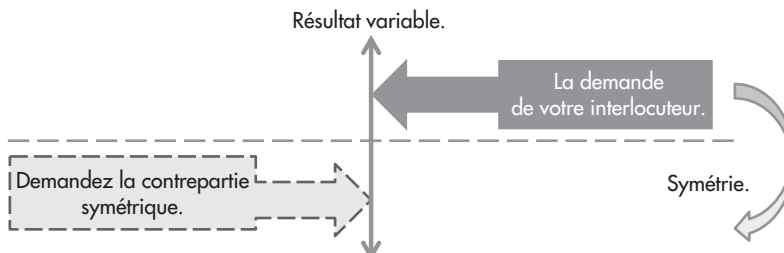
Exemples de répartition déséquilibrée des risques ou des avantages entre les parties

- 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.

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

QUE FAIRE ?

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



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

“ 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. ”

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.
- 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.

POURQUOI ?

- L'argument en faveur de la symétrie s'appuie sur le principe d'équité – un principe difficile à désavouer pour votre interlocuteur.
- 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.
- Avoir le choix permet à votre interlocuteur de sauver la face au cas où il n'accepterait pas la symétrie des arguments.

Exemple

Un parc de loisirs en Espagne négociait l'installation d'un restaurant dans la partie centrale du parc. Le restaurant paierait un loyer fixe. Le gérant était cependant conscient que le chiffre de son commerce était tributaire des entrées dans le parc. Si le parc de loisirs enregistrait moins d'entrées pour une quelconque raison (la météo, une crise économique, etc.), le nombre de clients captifs potentiels diminuerait en proportion. L'inverse était aussi vrai : si le nombre des visiteurs augmentait, l'audience captive du restaurant augmenterait en proportion.

.../...

Avançant les nombreux coûts fixes engendrés par le restaurant, son gérant a demandé au parc de loisirs une réduction du loyer de 10 % si les entrées chutaient de 10 % ou plus en dessous de la moyenne de la saison précédente. Le gérant du restaurant justifiait sa demande en soulignant que son restaurant dépendait entièrement de la capacité du parc de loisirs à attirer des visiteurs.

Le manager du parc de loisirs a expliqué qu'un tel scénario n'était pas envisageable : avec une baisse simultanée des recettes et du loyer, le parc serait doublement pénalisé. Il s'est cependant déclaré prêt à envisager cette proposition si, de son côté, le gérant du restaurant acceptait aussi le principe inverse du sien : si le nombre des visiteurs passait au-dessus d'un certain seuil, le loyer du restaurant serait *augmenté* de 10 %.

- ▶ En fin de compte, les parties se sont mises d'accord sur un loyer parfaitement proportionnel au nombre exact de visiteurs, avec un maximum et un minimum symétriques.

CONSTRUIRE SUR LES IDÉES DE VOTRE INTERLOCUTEUR

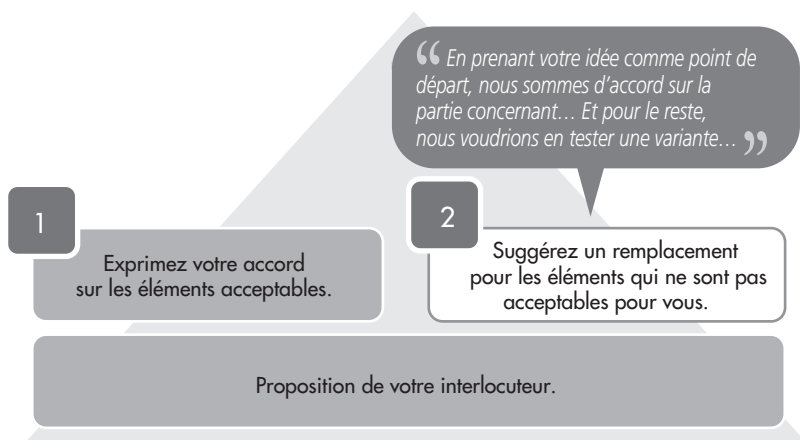
QUAND ?

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

Dans ce genre 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.

QUE FAIRE ?



POURQUOI ?

- Dans une négociation complexe ou longue, les rejets successifs engendrent un climat négatif et détruisent la bonne foi entre les parties.
- 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 votre interlocuteur, 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 lui est plus difficile de la rejeter.
- Votre interlocuteur défendra plus vigoureusement votre accord éventuel devant sa hiérarchie s'il est convaincu qu'il en est l'auteur ou le coauteur.

Exemple

Un groupe de pâtisserie européen souhaitait vendre son activité de confection de gâteaux. Le groupe utilisait aussi une de ses marques de gâteaux pour des desserts surgelés, mais ces derniers ne rentraient pas dans le périmètre d'activité en vente. L'offre du vendeur était par conséquent la suivante : l'activité « gâteaux » était à céder, mais le vendeur conservait la propriété de la marque.

Trois acquéreurs potentiels convoitaient ces gâteaux. Aucun d'eux, cependant, n'envisageait de faire cette acquisition sans celle de la marque.

Un des acquéreurs, un groupe britannique spécialiste des gâteaux et des snacks, a compris tout de suite l'importance que le vendeur attachait à l'utilisation de cette marque pour la commercialisation de ses desserts surgelés. Il a donc conservé l'idée première du vendeur, dans laquelle ce dernier gardait la propriété de la marque, et il l'a subtilement reformulée en partage de la marque. Le détail de sa proposition était le suivant : la propriété légale de la marque et des gâteaux serait transférée à l'acquéreur, mais le vendeur disposerait d'une licence d'exploitation exclusive de la marque, de durée indéterminée, dans le domaine des desserts surgelés. Il aurait carte blanche pour développer la marque dans le domaine des desserts surgelés, sous quelques conditions et principes simples.

Les deux autres acquéreurs proposaient une structure légale plus ou moins identique, mais avec une différence formelle de taille : ils rejetaient tous deux catégoriquement l'idée que le vendeur reste détenteur de la marque. Leurs offres proposaient donc une cession plutôt qu'un partage de la marque.

- ▶ L'acquéreur britannique n'avait pas offert le meilleur prix. Le vendeur a pourtant estimé que cet interlocuteur était le plus flexible sur la gestion de la marque et que sa réponse était plus favorable à ses demandes essentielles.

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.

ENCOURAGER LE BRAINSTORMING PLUTÔT QUE REJETER L'IDÉE DE VOTRE INTERLOCUTEUR

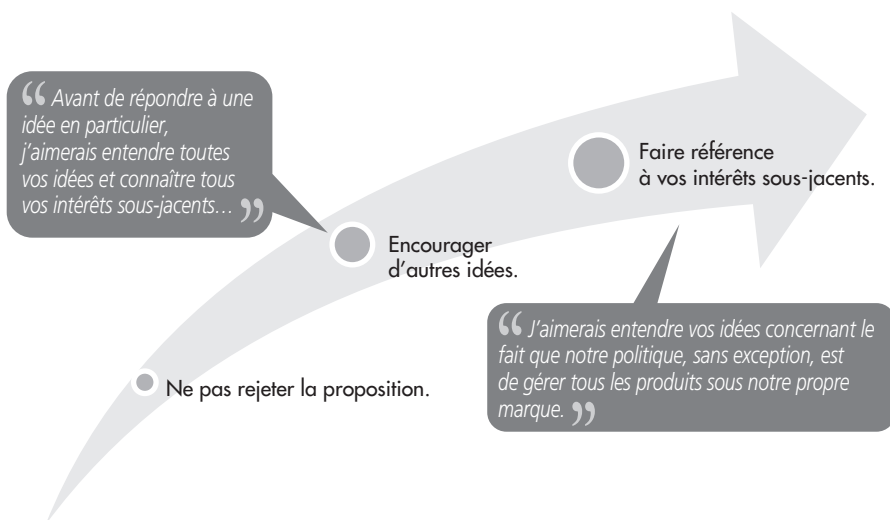
À la fiche 24, nous avons étudié comment construire sur les idées de votre interlocuteur ; cela supposait évidemment la présence d'éléments acceptables dans sa proposition. Que faire quand, pour vous, la proposition de votre interlocuteur est inacceptable dans sa globalité ?

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.

QUAND ?

Votre interlocuteur fait une proposition totalement inacceptable de votre point de vue, sans qu'aucun élément ne vous convienne.

QUE FAIRE ?



POURQUOI ?

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

- Votre interlocuteur sent que ses interventions sont valorisées. Il est motivé et coopératif dans la recherche de solutions.
- Vous engagez votre interlocuteur dans un processus commun de recherche de solutions. Ce projet commun renforce les liens entre vous.
- 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.

Exemple

Le ministre de la Santé d'un pays du nord de l'Europe avait convoqué un groupe d'experts de la santé publique, dont les principales associations nationales des professionnels de santé. Cette réunion de consultation concernait l'éventuel deuxième volet de la restructuration des services médicaux publics.

Au cours des quatre années précédentes, la première phase de la restructuration avait eu comme conséquence principale d'alourdir les tâches administratives des médecins généralistes et des experts médicaux. Ceux-ci se retrouvaient ensevelis sous la paperasse, ce qui leur laissait de moins en moins de temps à consacrer aux patients. Conséquence logique : les délais d'attente des interventions médicales avaient été considérablement allongés.

Les participants se sont concertés avant d'aller rencontrer le ministre. Ils ont décidé d'en appeler collectivement à renverser cette tendance néfaste, qui soulignait l'incapacité des services de santé publique à répondre à la demande croissante d'une population vieillissante.

Le ministre a ouvert la réunion en présentant le nouveau volet de la restructuration. Ses auditeurs ont rapidement commencé à exprimer leur désaccord. Face à une vingtaine d'intervenants particulièrement remontés qui critiquaient le fond du projet, l'attitude du ministre est devenue de plus en plus défensive et inflexible.

Le représentant d'une association de médecins généralistes s'est rendu compte que l'hostilité de ses collègues conduisait le ministre à s'arc-bouter sur ses positions. Si l'on continuait ainsi, il ne pourrait plus envisager la moindre modification de son projet sans perdre complètement la face. Le représentant s'est donc levé. Il a expliqué que le secteur médical était ouvert aux restructurations bénéfiques aux professionnels et aux patients. Il a salué le courage du ministre, qui était le premier depuis trente ans à mener avec conviction le combat pour des réformes structurelles dont tous les acteurs concernés s'accordaient à dire qu'elles étaient absolument nécessaires. Il a alors évoqué le problème que représentaient pour les professionnels du secteur les tracasseries administratives et la paperasserie. Cela pesait lourdement sur l'efficacité et sur la qualité des services de santé publique. Il a encouragé le ministre à continuer d'apporter des propositions

.../...

pour améliorer les services, mais en insistant qu'il faudrait réfléchir aux mesures permettant de diminuer la charge administrative des personnels soignants.

- ▶ Le ministre s'est visiblement détendu. Il a déclaré avoir pris note de ces commentaires sur la paperasserie et qu'il allait réviser le projet avec cette problématique en tête.

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 ? ”

Utiliser votre intelligence émotionnelle

Présentes dans toutes les interactions des intervenants, 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. 113
Fiche 27	Comparer au lieu de rejeter	p. 116
Fiche 28	Affronter la colère	p. 119
Fiche 29	Exploiter le complexe de supériorité de votre interlocuteur	p. 123
Fiche 30	Remettre en question les principes, pas la personne	p. 125
Fiche 31	Aider votre interlocuteur à sauver la face	p. 128

FAIRE PREUVE D'EMPATHIE

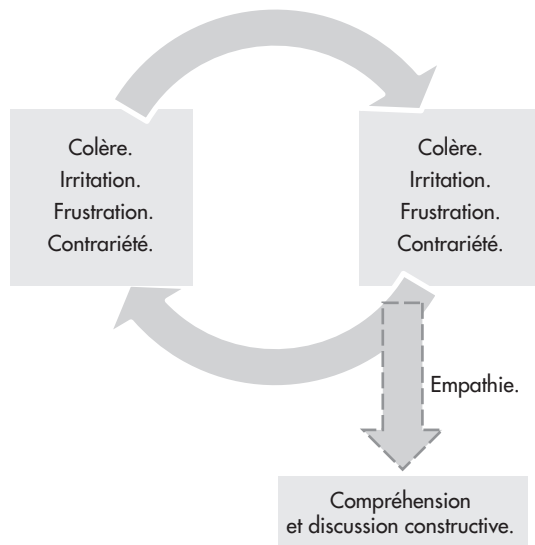
Votre interlocuteur se montre très agité et hausse le ton ? C'est en général le signe de convictions fortes. Mais si les émotions font partie intégrante du processus normal de négociation, il peut arriver qu'elles prennent le dessus et submergent votre interlocuteur.

Cela arrive souvent quand quelqu'un pense ne pas être entendu ou compris. Certes, vous l'écoutez, mais peut-être ne le montrez-vous pas assez dans vos réponses.

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. *A 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.



QUAND ?

Quand vous discutez d'un sujet primordial pour votre interlocuteur, ou d'un sujet qui provoque chez lui des émotions fortes. N'attendez pas que votre interlocuteur soit submergé par ses émotions : l'empathie fonctionne aussi comme mesure préventive.

QUE FAIRE ?

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

“ Je comprends pourquoi vous réagissez ainsi. ”

“ Si je voyais le problème comme ça, je me sentrais moi aussi très frustré. ”

“ Je comprends pourquoi vous êtes en colère, même si ma vision des choses est différente de la vôtre. ”

Exemple

Confronté à la chute de la consommation automobile ces dernières années, un constructeur européen fait réaliser une étude sur la compétitivité des véhicules qu'il produit vis-à-vis des tendances actuelles des consommateurs, qui plébiscitent les modèles peu chers et très économes en carburant. Conclusion de cette étude : le fabricant doit conclure une alliance stratégique avec un certain constructeur automobile indien, qui produit déjà une voiture à très bas prix. Le constructeur européen devra par ailleurs transférer sur ce modèle une technologie maison réduisant la consommation de carburant. L'infrastructure de l'usine indienne permettrait, telle quelle, de produire ce véhicule en série et d'intégrer sans difficulté cette nouvelle technologie.

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. Pour le comité d'entreprise, cette nouvelle restructuration est la goutte d'eau qui fait déborder le vase.

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 : la direction s'évertue à souligner les avantages de ce projet pour le redressement du groupe, le comité d'entreprise refuse de parler d'autre chose que des risques de licenciement.

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'amélioration de la rentabilité du groupe et de lutte contre la concurrence ; en fin de compte, le résultat est toujours le même : on licencie ! Il conclut : avec cette nouvelle proposition, la direction va achever ce que la proposition précédente n'a pas complètement réussi à faire : envoyer tous les salariés du groupe pointer au chômage.

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 rassis. 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

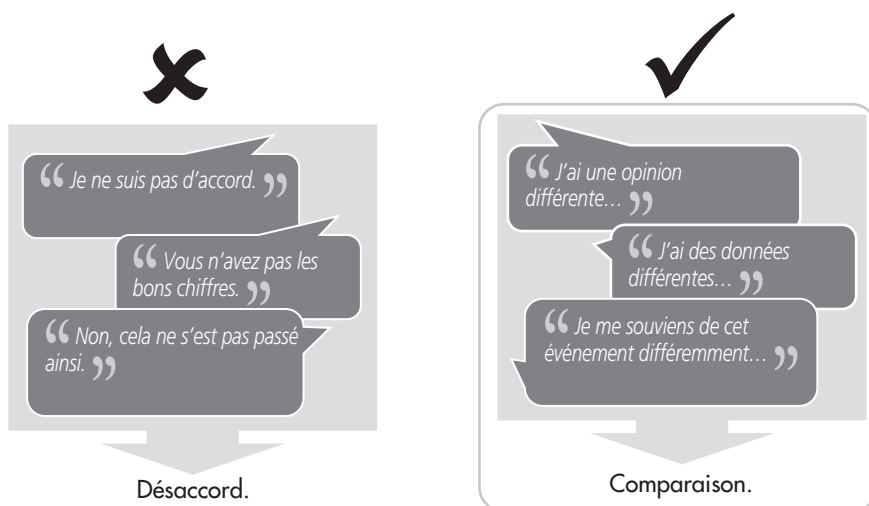
Cette technique vous permet de contester les propos de votre interlocuteur de manière constructive, sans le mettre sur la défensive.

QUAND ?

Votre interlocuteur vous présente un fait, une opinion ou son interprétation d'un événement lié à la négociation. Vous n'êtes pas d'accord avec ce qu'il dit.

QUE FAIRE ?

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



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

POURQUOI ?

- 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.

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

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 était pressé de réaliser la cession.

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 qu'il cédait. 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...

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Un interlocuteur qui fait des comparaisons plutôt que rejeter vos propos n'a que des avantages : il vous permet de vous focaliser sur les enjeux de l'accord plutôt que de vous enliser dans un cercle vicieux attaque/défense. Aucun antidote à cette technique n'est donc requis.

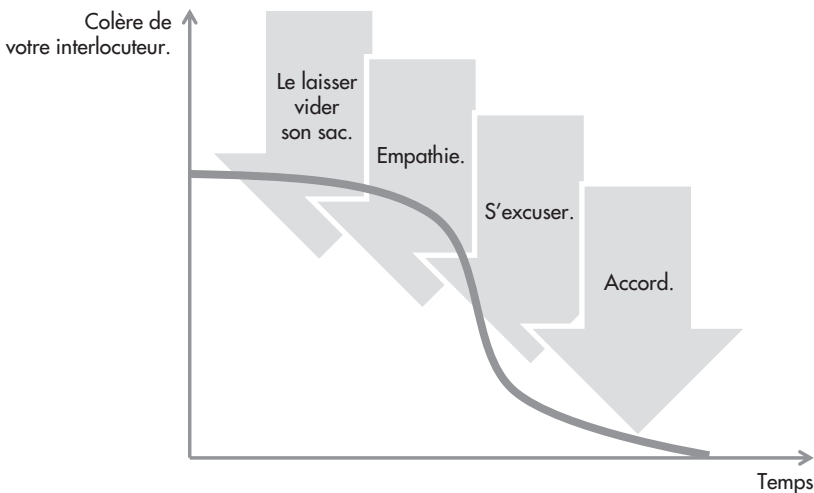
AFFRONTER LA COLÈRE

La colère est une émotion très difficile à gérer parce que le risque de contagion est important.

La colère 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. Cette technique vous offre quatre moyens d'apaiser la colère de votre interlocuteur.



QUAND ?

Dès que votre interlocuteur commence à hausser le ton et à manifester des signes de colère.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Laissez votre interlocuteur vider son sac. Gardez votre calme, ne réagissez pas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.
<p>Faites preuve d'empathie (voir fiche 26).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Votre interlocuteur comprend que vous l'écoutez. Rassuré, il sent qu'une solution est possible, ce qui réduit sa frustration et sa colère.
<p>Excusez-vous (mais pas au sujet de votre position de négociation).</p> <p>“ Je m'excuse, je n'avais pas l'intention de vous mettre en colère. ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Un « pardon » est généralement inattendu. Il peut provoquer un changement dans la dynamique de communication de votre interlocuteur.
<p>Cherchez, dans tout ce que dit votre interlocuteur, une chose avec laquelle vous êtes d'accord.</p> <p>“ Je suis d'accord sur ce que vous dites à propos de... ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.

Exemple

Léonie et Michel étaient le jury d'un concours de chant dont l'ambition était de révéler de nouveaux talents au grand public.

Michel dirigeait une grande maison de disques. Son entreprise organisait et sponsorisait cet événement, qui serait filmé puis diffusé sur une chaîne de la télévision nationale. Parolière célèbre dont on ne comptait plus les compositions classées dans les meilleures ventes, Léonie était du genre touche-à-tout. C'est ainsi qu'elle était aussi devenue le manager, avec quelques jolis succès, de jeunes espoirs de la chanson. On racontait d'ailleurs que ses réussites faisaient des jaloux dans l'industrie.

Les auditions des candidats seraient suivies de tours de chant éliminatoires, où l'on sélectionnerait un gagnant parmi les finalistes. À l'issue de la compétition, chaque juge pourrait offrir des contrats d'enregistrement aux finalistes les plus prometteurs. Michel

.../...

et Léonie devraient donc négocier pour décider à quels candidats chacun offrirait des contrats. Puisque sa maison de disques était l'investisseur principal de l'événement, Michel disposait par ailleurs d'un droit de préférence sur le premier contrat offert, droit qui ne pourrait être exercé qu'à l'issue des auditions, juste avant qu'on n'entame le premier tour de chant éliminatoire. Il était de toute façon très rare qu'un contrat soit offert si tôt dans la compétition.

Une jeune femme, Kim, est montée sur scène et s'est mise à chanter. Elle avait une belle voix, mais la chanson qu'elle avait choisie ne mettait pas du tout son talent en valeur. Au milieu de la chanson, Michel a secoué la tête d'un air agacé ; cette candidate ne l'intéressait pas, il n'avait pas besoin d'en entendre plus. Léonie a fait signe à la jeune femme d'arrêter de chanter, mais quelque chose l'a poussée à lui donner une deuxième chance : y avait-il autre chose dans son répertoire qu'elle aimerait leur soumettre ? Kim s'est empressée d'enchaîner. La chanson suivante, plus enlevée, mettait cette fois en valeur le timbre unique de sa voix et démontrait une impressionnante technique de chant. Michel et Léonie étaient stupéfaits.

À l'issue des auditions, Léonie a dit qu'elle allait proposer à Kim un contrat de collaboration exclusive. Michel s'est aussitôt élevé contre cette décision : son droit de préférence sur le premier contrat lui donnait la priorité, c'était donc lui qui allait signer Kim sur sa maison de disques. Léonie était indignée. Selon elle, Michel avait renoncé à exercer son droit de préférence quand il avait secoué la tête pendant l'audition. C'était uniquement grâce à son intervention à elle que cette chanteuse avait été retenue, la possibilité d'offrir un contrat à Kim lui revenait donc de droit.

L'enjeu était de taille : ce genre de contrat, si l'artiste a du succès, peut s'élever à plusieurs millions d'euros. Rapidement, la discussion entre Léonie et Michel s'est envenimée : impossible de se mettre d'accord pour décider si, oui ou non, Michel avait renoncé à son droit de préférence pendant l'audition.

Michel était furieux que Léonie ne respecte pas son droit de préférence. Il était aussi extrêmement vexé de n'avoir pas fait preuve de plus de clairvoyance. Et ce n'était pas sa première mésaventure de ce genre avec Léonie ; elle avait à plusieurs reprises, ces derniers temps, repéré et signé de jeunes artistes qu'il avait dédaignés et dont le succès fulgurant lui avait donné tort. Pire, il était envieux : joyeuse, optimiste et très professionnelle, Léonie avait plus de succès que lui auprès des artistes. Un jour, un artiste sur la signature duquel il avait un droit de préférence avait rejeté son offre à lui et signé avec Léonie.

Michel a explosé : si Léonie voulait avoir la priorité sur les meilleurs artistes, rien ne l'empêchait de mettre elle-même la main à la poche et de financer son propre concours, au lieu de s'approprier le retour sur investissement des autres.

Léonie ne l'a pas interrompu. Pendant plusieurs longues minutes, elle l'a laissé vider son sac. Quand Michel s'est rendu compte qu'elle ne réagissait pas, il s'est un peu calmé.

.../...

Léonie lui a alors avoué qu'à sa place, elle aurait sans doute réagi comme lui. Il s'est mis à écouter. Léonie a continué : elle reconnaissait que Michel avait financé une grande partie de la compétition et qu'elle avait accepté, en toute bonne logique, le principe de son droit de préférence au niveau des offres de contrats. Il était donc normal, a-t-elle poursuivi, qu'il ait son mot à dire quand on abordait le cas du meilleur artiste de la compétition. Néanmoins, elle voulait qu'il reconnaisse la valeur de son intervention à elle : si elle n'avait pas donné une deuxième chance à Kim, Michel serait complètement passé à côté de son talent.

- ▶ Léonie et Michel ont fini par négocier une nouvelle forme de collaboration : à partir de maintenant, Michel s'occuperait uniquement de financer les opérations de recherche de talents et autres concours, et Léonie se chargerait d'y repérer les meilleurs espoirs contre une généreuse rémunération.

EXPLOITER LE COMPLEXE DE SUPÉRIORITÉ DE VOTRE INTERLOCUTEUR

QUAND ?

Votre 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.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Évitez de contester sa supériorité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Cela peut provoquer des ripostes d'ordre personnel qui contribueront uniquement à dégrader la relation, sans faire avancer votre affaire. ■ Vous incitez votre interlocuteur à vous court-circuiter et à contacter directement votre chef (voir fiche 45).
<p>Demandez-lui des conseils.</p> <p>“ Vous avez beaucoup d'expérience dans ce secteur. Connaissez-vous un modèle qui pourrait fonctionner dans les circonstances qui sont les nôtres ? ”</p>	<p>Vous valorisez les idées de votre interlocuteur et vous l'engagez à participer à la recherche d'une solution, au lieu de le rabaisser.</p>
<p>Encouragez-le à utiliser son expérience quand vous contestez ses idées.</p> <p>“ 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... ”</p>	<p>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 !</p>

Exemple

Hélène était la directrice du développement d'un groupe international de médias. Elle devait rencontrer Laurent, le directeur général d'une entreprise de taille moyenne spécialiste des solutions technologiques. Les deux parties envisageaient de nouer un partenariat pour développer des services TV interactifs. Ce projet ambitieux nécessitait le développement d'une nouvelle technologie par l'entreprise de Laurent.

Il s'agissait de leur première rencontre. Laurent avait au préalable envoyé un ordre du jour invitant son homologue, le directeur général du groupe de médias (le chef d'Hélène), à participer. En entrant dans la salle de réunion, Laurent a été vexé de n'y trouver qu'Hélène. Il a exprimé son étonnement. Cela voulait sans doute dire, a-t-il ajouté, que cette réunion était une première prise de contact, Hélène n'étant pas en position, selon lui, de se substituer à son directeur général pour discuter des détails de l'éventuel projet. N'ayant rien de plus à ajouter, Laurent s'est levé pour partir, en indiquant que son assistante prendrait contact avec le secrétariat du directeur général pour organiser la prochaine rencontre.

Hélène, responsable pour les solutions technologiques liées aux opérations de son groupe, était hautement qualifiée, mais elle a choisi de ne pas réagir aux propos désobligeants de Laurent.

Sans dévoiler ses propres compétences, Hélène s'est contentée d'expliquer que son directeur général donnait les orientations stratégiques. S'il comprenait les atouts de cette technologie, il s'avouait lui-même incapable de contribuer à une discussion technique sur les détails. Hélène a par ailleurs précisé que son directeur général admirait beaucoup le travail de Laurent et de son entreprise ; c'était pour cette raison qu'il avait souhaité créer un partenariat avec eux.

Hélène a dit que son directeur général l'avait mandatée pour rencontrer Laurent parce qu'elle comprenait le fonctionnement de cette technologie, et qu'elle était en mesure d'en expliquer à son chef les enjeux techniques. Aussi, a-t-elle continué, son chef souhaitait que Laurent partage sa précieuse expertise technique avec elle. Le directeur général serait heureux de discuter de la stratégie avec Laurent le moment venu, une fois les questions techniques résolues, a-t-elle conclu.

- Flatté par les éloges que lui transmettait Hélène, Laurent s'est rassis. Il a fait l'exposé technique qu'il avait préparé et il a été extrêmement surpris par le haut niveau de compréhension technique d'Hélène. Plus tard, après avoir finalement rencontré le directeur général du groupe de médias, Laurent a demandé qu'Hélène devienne le chef du projet.

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 déclenche 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 ?

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.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Prétextez une incompréhension de votre part</p> <p>“ Pourriez-vous m'aider à comprendre la pertinence de ce principe par rapport à notre situation ? ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.
<p>Découplez interlocuteur et principe, par exemple « le principe » au lieu de « votre principe ».</p>	<p>Pour votre interlocuteur il est plus facile d'abandonner un principe si ce n'est qu'« un » principe et pas « son » principe.</p>
<p>Fomulez la remise en question sous forme d'interrogation.</p> <p>“ Il s'agissait d'une vente forcée juste avant la faillite du vendeur. Pourquoi ce prix est-il un repère ? ”</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Une question n'est pas une critique. ■ 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.

Exemple

Lucille et Sandrine travaillaient pour une association spécialisée dans la promotion événementielle. Une partie de leur travail consistait à concevoir et faire imprimer des prospectus qui étaient ensuite insérés dans les journaux régionaux.

Lucille et Sandrine s'occupaient de la promotion d'un concert d'opéra en plein air et venaient d'arrêter la maquette définitive du prospectus publicitaire avec leur graphiste. Lucille l'a envoyée à l'imprimeur avec une demande de devis pour un tirage à 100 000 exemplaires sous 24 h.

L'imprimeur, Léon, a rapidement soumis son devis, mais Lucille a tout de suite remarqué qu'il avait appliqué une majoration du tarif de 30 % pour « délai inférieur à 24 h ». Lucille a aussitôt appelé trois autres imprimeurs pour leur demander quelle était leur politique tarifaire pour les tirages rapides. Réponse : 10 % maximum.

Lucille préférait travailler avec Léon parce qu'il connaissait bien le maquettiste, ce qui facilitait le travail et garantissait de meilleurs résultats au niveau de l'impression. Qui plus est, elle ne souhaitait pas tester à l'aveuglette un nouvel imprimeur avec un calendrier aussi serré. Elle a donc rappelé Léon pour lui demander des explications sur cette majoration de 30 % par rapport au dernier travail que l'association lui avait commandé. Avant même que Léon ait pu répondre, Lucille a ajouté que ce devis était exagéré. Mis sur la défensive, Léon a rétorqué qu'il avait deux importants tirages déjà calés ; la commande de Lucille lui imposait de les décaler, d'où la majoration de 30 %. Lucille a haussé le ton : selon elle, une majoration aussi élevée était injustifiable car aucun imprimeur ne pratiquait de majorations supérieures à 10 %.

Retenant sa colère, Léon s'est limité à offrir à Lucille de réaliser le tirage dans le délai normal de trois jours si elle ne voulait pas de majoration. Il savait parfaitement qu'elle avait besoin des prospectus dans un délai beaucoup plus court. Lucille lui a raccroché au nez. Elle ne savait que faire : l'association ne disposait d'aucun budget pour payer la majoration ni de trois jours supplémentaires pour l'impression.

Désespérée, Lucille a exposé la situation à Sandrine. Celle-ci est allée voir Léon en personne pour reprendre le dialogue en douceur. Elle comprenait que Léon était débordé, a-t-elle commencé par dire. Mais son association et lui avaient toujours fait de l'excellent travail ensemble, et elle voulait que cela continue. Elle lui a demandé de l'aider à comprendre comment cette majoration de 30 % incitait à la fidélité quand d'autres imprimeurs ne facturaient qu'une majoration de 10 % maximum.

Amadoué par la démarche moins agressive de Sandrine, Léon a admis qu'il pouvait faire son tirage avec une majoration de seulement 10 %, mais qu'il était réellement débordé. Par ailleurs, à 10 % il ne réaliserait aucun bénéfice sur ce tirage, car il devrait payer à son assistant deux heures supplémentaires à un tarif plus élevé afin de boucler l'impression ce soir-là. Il soulignait aussi que même ainsi, le tirage ne serait pas prêt

.../...

avant 23 h ce soir-là, c'est-à-dire trop tard pour insérer les prospectus dans l'édition du journal local livrée le matin.

Sandrine a réfléchi et a proposé à Léon le marché suivant : il réaliserait le tirage pour une majoration tarifaire de 10 % ; de son côté, Sandrine viendrait l'aider à emballer les travaux destinés à d'autres clients, ce qui permettrait d'économiser les deux heures supplémentaires de son assistant – lequel, de toute façon, n'était pas disponible ce soir-là –, et elle offrirait à Léon un sandwich et un café. De cette façon, Sandrine aurait ses affiches à 20 h, suffisamment tôt pour que l'éditeur du journal local les fasse insérer dans les exemplaires qui seraient distribués le lendemain matin. Léon a accepté son offre.

- ▶ Sandrine a réussi à faire descendre la majoration tarifaire à 10 % parce qu'elle remettait en question le raisonnement de Léon, pas Léon lui-même. Les informations fournies par Léon lui ont permis de trouver une solution alternative, sans majoration excessive. Lucille et Sandrine auraient pu s'adresser à un autre imprimeur, mais sans certitudes quant à la qualité du résultat.

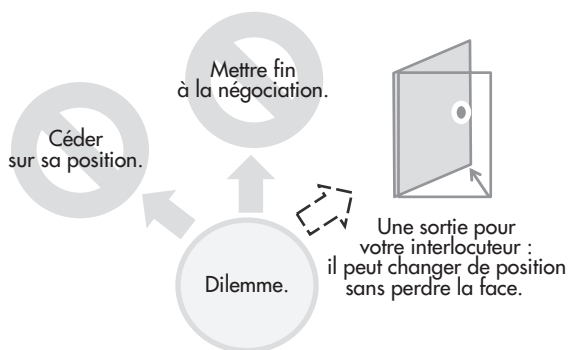
AIDER VOTRE INTERLOCUTEUR À SAUVER LA FACE

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 pendant plus d'une demi-heure ? Si la discussion concerne un enjeu clé et que la discussion 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).

D'un point de vue strictement rationnel, il est souvent plus rentable et efficace de céder que de renoncer à la transaction. Pourtant, le besoin impérieux de sauver son amour-propre conduit votre interlocuteur à la décision inverse et il met prématurément un terme à la négociation. Pour justifier cette décision devant sa hiérarchie, il pourra toujours citer votre inflexibilité ou l'incompatibilité des intérêts en jeu. Il risque moins de reproches que s'il avait cédé sur un point important.

Votre interlocuteur reviendra peut-être plus tard, quand du temps aura passé ou que les circonstances auront changé, mais vous aurez tous deux perdu du temps et la valeur de la transaction aura peut-être diminué (par exemple, si vos concurrents en ont profité pour gagner des parts de marché).

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. Cela lui permet de modifier sa position sans que son ego ait à en souffrir.



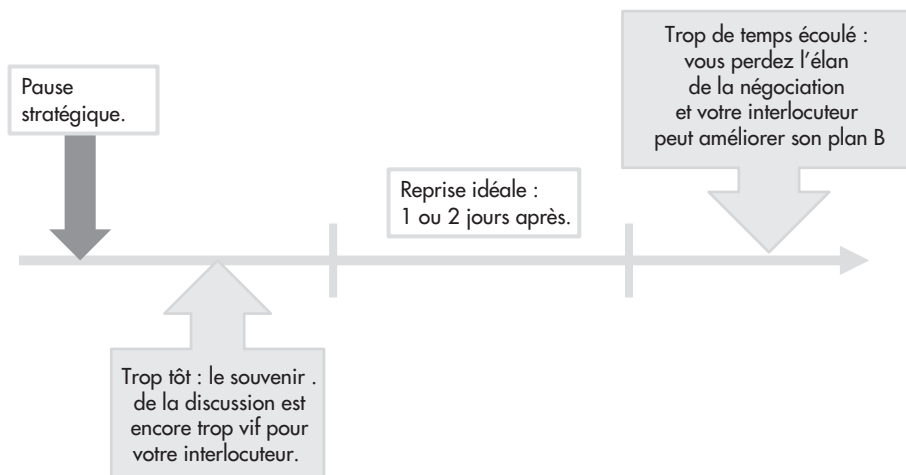
QUAND ?

Votre interlocuteur ne peut pas accepter votre proposition sans donner l'impression de céder sur un point qu'il vient de défendre avec ferveur.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Demandez une pause stratégique (voir fiche 14) pendant au moins un ou deux jours.</p>	<p>Si vous êtes arrivés à une impasse c'est probablement parce que chaque partie a essayé, sans succès, de faire changer la position de l'autre. Vous avez tous deux vigoureusement défendu vos positions, et votre amour-propre vous empêche de céder dans l'immédiat. Une pause stratégique est donc nécessaire pour laisser retomber la tension et faire passer au deuxième plan les enjeux émotionnels.</p>
<p>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. Exprimez votre proposition en utilisant une des formules suivantes :</p>	<p>Rappeler la dynamique qui a mené à l'impasse vous fera automatiquement revenir à une impasse. Vous devez créer une dynamique différente.</p>
<p>Présentez votre proposition comme si elle était inspirée par une chose que votre interlocuteur a dite.</p> <p>“ <i>Ce que vous avez dit à propos de... m'a fait penser...</i> ”</p>	<p>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 entre positions antagonistes.</p>
<p>Ancrez la proposition dans les intérêts de votre interlocuteur (voir fiche 17) pour lui montrer que cette proposition lui fait gagner un avantage net.</p> <p>“ <i>Si nous faisons ainsi, vous allez améliorer votre offre clients par rapport à celle de vos concurrents et vous devriez augmenter votre part de marché. Vous m'avez expliqué que c'était votre priorité commerciale cette année.</i> ”</p>	<p>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.</p>

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>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.</p> <p>“ Je comprends que vous n'étiez pas prêt à accepter un salaire inférieur à celui que vous gagnez dans votre poste actuel, mais puisque nous avons décidé d'améliorer la contribution à votre plan d'épargne retraite dans notre nouvelle proposition, le total atteint un chiffre comparable à votre rémunération actuelle. ”</p>	<p>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.</p>
<p>Offrez à votre interlocuteur le choix parmi plusieurs solutions (voir fiche 20).</p>	<p>Quand vous lui proposez des choix, votre interlocuteur <i>décide</i> : il est convaincu de son emprise sur l'issue de la discussion et de n'avoir rien cédé sur sa position.</p>

Le temps laissé par la pause stratégique est important :



Il existe deux circonstances un peu particulières où vous devrez aussi aider votre interlocuteur à sauver la face. Elles sont traitées à part dans cet ouvrage, dans le module consacré aux mauvais tours que votre interlocuteur peut vous jouer :

- Votre interlocuteur vient de vous mentir (voir fiche 47).
- Votre interlocuteur vous menace (voir fiche 55).

Exemple

Un fabricant de systèmes d'alarmes sophistiqués et un fabricant de téléphones portables avaient décidé de créer une *joint venture*, détenue à 50/50, pour lancer une gamme de terminaux d'alerte et de géolocalisation. Ces terminaux ciblaient le marché des postes à risque sur grands chantiers.

Ces produits seraient présentés comme des « téléphones intelligents », c'est pourquoi les partenaires étaient tombés d'accord pour les commercialiser sous la marque du fabricant de téléphones. Celle-ci bénéficiait d'un excellent capital confiance sur le marché de la téléphonie.

Pour l'utilisation de sa marque, le fabricant de téléphones portables demandait une rémunération correspondant à 3 % du chiffre d'affaires réalisé de la *joint venture*. Ce montant devait couvrir les frais de gestion de la marque et l'éventuel risque que la nouvelle gamme ait des répercussions négatives sur ses téléphones vendus sous la même marque.

Le fabricant d'alarmes ne voyait pas les choses ainsi. Pour lui, il s'agissait d'un partenariat d'égal à égal, chaque partie apportant sa contribution au projet. Pour sa part, il amenait son savoir-faire et la nouvelle technologie utilisée dans ces produits. Cet apport, selon lui, valait au moins autant que l'utilisation de la marque du fabricant de téléphones portables.

Les deux partenaires campaient sur leurs positions respectives, sans arriver à s'entendre. Deux heures plus tard, ils étaient arrivés à une impasse.

Le négociateur du fabricant de téléphones portables s'est rendu compte de la situation : chacun se retranchait derrière ses positions respectives. Comprenant qu'on n'arriverait sans doute pas à une solution ce jour-là, il a demandé une pause. Répéter les mêmes arguments sans avancer faisait perdre du temps à tout le monde, a-t-il expliqué. Avant qu'on lève la séance, il a tenu à rappeler les enjeux de ce partenariat : les deux partenaires avaient l'opportunité d'être les premiers à lancer ce type de produit sur le marché.

On a programmé une nouvelle réunion deux jours plus tard. Le négociateur du fabricant de téléphones a commencé par traiter trois sujets de moindre importance, puis il est passé aux conditions d'utilisation de la marque. Il a expliqué que, dès la création de la *joint venture*, son entreprise référencerait la marque du fabricant d'alarmes dans ses propres communications marketing, afin de promouvoir les produits de la *joint venture*. Le fabricant d'alarmes tirerait un bénéfice considérable de cette communication sur sa marque sans engager aucun frais, a-t-il précisé.

Le négociateur du fabricant d'alarmes a saisi cette information pour expliquer qu'il accepterait en échange que l'utilisation de la marque de son partenaire soit rémunérée dans la limite de 1,7 % du chiffre d'affaires réalisé de la *joint venture*. Le fabricant de téléphones a accepté cette offre, bien qu'inférieure à sa demande initiale.

.../...

Le négociateur du fabricant d'alarmes était ravi de pouvoir annoncer à son chef qu'il avait arraché une concession (du marketing gratuit en faveur de son entreprise) en échange de la rémunération de la marque.

Après coup, il s'est avéré qu'en se préparant pour la deuxième réunion le négociateur du fabricant d'alarmes avait déjà décidé de se montrer flexible, sans condition, au sujet de la rémunération de la marque de son partenaire.

De son côté, le fabricant de téléphones était prêt depuis le début de la négociation à descendre sans condition à 2 % du chiffre d'affaires, et jusqu'à 1,5 % si l'on arrivait à s'entendre sur un autre sujet. Mais pendant la première réunion, où il avait passé plusieurs heures à défendre avec ardeur le chiffre de 3 %, il s'était refusé à revenir sur-le-champ sur sa position. La pause a donc permis aux deux parties de sauver la face.

- ▶ Même si, sur le papier, chacun était dès le départ prêt à atténuer ses demandes, la manière dont la première réunion s'était déroulée les avait empêchés, par amour-propre, de se montrer plus conciliants.

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 les plus forts et contester les plus faibles chez votre interlocuteur	p. 135
Fiche 33	Extraire des informations sur les intérêts cachés de votre interlocuteur	p. 139
Fiche 34	Répéter pour extraire encore plus d'informations	p. 142
Fiche 35	S'en tenir aux faits	p. 145
Fiche 36	Éviter les malentendus	p. 148
Fiche 37	Désamorcer les réactions négatives prévisibles	p. 151
Fiche 38	Offrir des réponses inattendues	p. 154
Fiche 39	Sonder prudemment les intentions de votre interlocuteur pour éviter le conflit	p. 157
Fiche 40	Utiliser le pouvoir du silence	p. 159

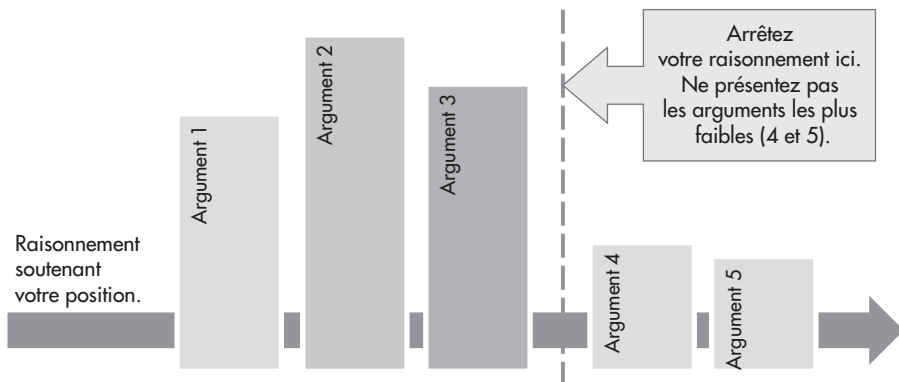
PRÉSENTER VOS ARGUMENTS LES PLUS FORTS ET CONTESTER LES PLUS FAIBLES CHEZ VOTRE INTERLOCUTEUR

QUAND ?

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

QUE FAIRE ?

- 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.
- Ne présentez jamais vos arguments par ordre croissant (ou décroissant) de poids. Ce serait une erreur, même si cet aspect « ordonné » peut à première vue sembler logique.



POURQUOI ?

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 celui dont il se souvient le mieux. Vous serez donc obligé de défendre votre argument le moins convaincant ; pendant ce temps vos arguments les plus forts perdent de leur impact.

Si 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. Il aurait alors tout loisir d'attaquer vos arguments les moins faciles à défendre.

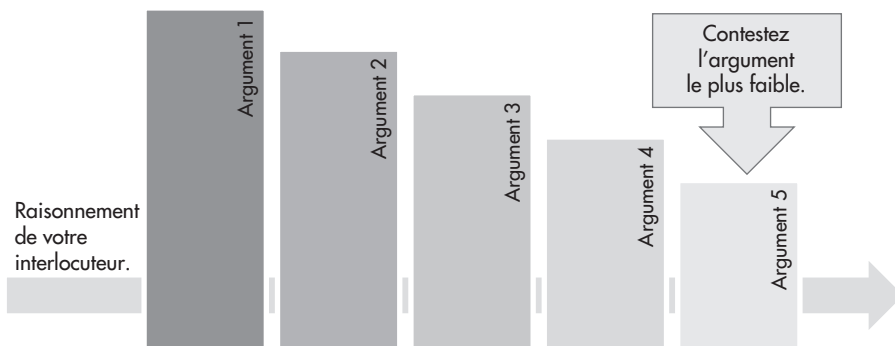
Une explication qui se limite à deux ou trois points forts est beaucoup plus percutante et moins vulnérable.

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Votre interlocuteur commence à enchaîner plusieurs arguments de poids pour soutenir sa position de négociation.

QUE FAIRE ?

Gardez le silence ! Laissez-le parler sans l'interrompre. S'il a plusieurs arguments, le dernier est probablement le plus faible.



POURQUOI ?

- C'est une réaction absurde mais fréquente : votre interlocuteur va s'évertuer à défendre le point que vous attaquez au lieu 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. C'est toujours mieux que rien, surtout s'il avait des arguments de poids.

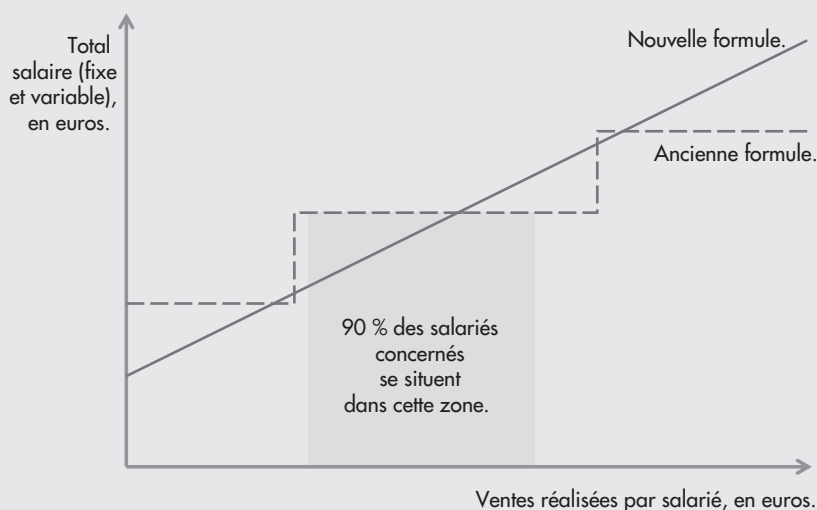
Exemple

Lisa était chef de la force de vente dans une entreprise qui commercialisait des terminaux électroniques de paiement par carte bancaire. Elle était aussi la déléguée du syndicat auquel la majorité des commerciaux de l'entreprise adhéraient.

La directrice des ressources humaines de l'entreprise, Hélène, voulait lui présenter une nouvelle formule destinée au calcul des salaires des commerciaux. L'accord des syndicats était en effet nécessaire pour modifier la formule de calcul des salaires.

Hélène a commencé par expliquer que la direction souhaitait aligner les intérêts des commerciaux sur ceux des actionnaires de l'entreprise. Lisa s'est aussitôt dit qu'en pleine crise économique et avec un chiffre d'affaires prévisionnel en chute libre, le moment était mal choisi pour un tel changement. Mais elle a gardé cette pensée pour elle-même et a laissé Hélène poursuivre.

Hélène lui a décrit la nouvelle formule en s'aidant d'une présentation PowerPoint. Le graphique suivant résumait la nouvelle formule de calcul.



En bref, cette nouvelle formule prévoyait une rémunération fixe moins élevée, et une rémunération variable proportionnelle aux ventes réalisées par chaque commercial. Les meilleurs commerciaux gagneraient plus, et les moins performants toucheraient moins qu'avec la formule de calcul actuellement en vigueur.

Lisa a remarqué que la DRH était venue à la réunion très bien préparée : la liste de ses arguments était annotée sur une version imprimée de sa présentation PowerPoint. Lisa a demandé d'expliquer quels seraient les avantages de la nouvelle formule pour les employés concernés et Hélène a cru bon de lui tendre la feuille qui recensait

.../...

soigneusement ces avantages. Lisa a rapidement parcouru la liste qu'Hélène avait commencé à commenter : les arguments les plus fragiles se trouvaient en fin de liste. Constatant cela, Lisa a laissé Hélène poursuivre sans l'interrompre.

L'avant-dernier point était intitulé « Améliorer l'accès à un crédit immobilier ». Hélène expliquait que les commerciaux étaient majoritairement âgés de 28 à 35 ans, célibataires ou venant de fonder une famille, et qu'un certain nombre d'entre eux cherchaient à accéder à la propriété ou à acheter un logement plus grand. Avec l'ancienne formule, l'employé percevait chaque mois un salaire fixe mais il ne recevait son bonus que trois mois après la fin de l'année reflétant sa performance. Aussi, quand l'employé demandait un crédit immobilier, la banque ne prenait en considération que la partie fixe du salaire, ce qui réduisait le montant du crédit maximum accessible. Avec la nouvelle formule la mensualité de l'employé intégrerait, en plus de la partie fixe, un acompte sur le montant de son bonus, calculé au pro rata de sa performance de l'année écoulée. Sous le nouveau régime, l'employé toucherait une mensualité plus élevée et pourrait donc accéder à un crédit plus élevé.

Lisa s'est emparée de ce point : les banques, a-t-elle expliqué, prennent bien en compte la partie variable du salaire, même si elles y appliquent une décote en raison du caractère incertain de ce revenu ; c'est pour cela qu'elles demandent une copie du contrat de travail. En tant que commerciale et ayant récemment acheté une maison, elle était bien placée pour le savoir. Toutes choses égales par ailleurs, la mensualisation du bonus ne changerait donc rien à la façon dont les banques calculaient le crédit maximum accessible.

Lisa a ensuite attiré l'attention d'Hélène vers son graphique. Celui-ci montrait, a-t-elle expliqué, qu'un peu plus que la moitié des employés concernés toucheraient moins avec la nouvelle formule. Pour les employés les moins performants, la diminution de leur salaire et, par extension, la diminution du crédit accessible pourrait atteindre jusqu'à 10 %. Lisa a ajouté que, contraints de rechercher de l'immobilier moins cher, ses responsables commerciaux risquaient de s'installer de plus en plus loin en banlieue. Cela augmenterait d'autant les temps de trajet vers leurs clients, majoritairement installés en centre-ville. Par conséquent, le temps de vente actif de son équipe diminuerait. Cela entraînerait une baisse de la productivité de l'entreprise, une baisse du chiffre d'affaires par salarié, et donc une baisse de salaire. Conclusion : ceci était à la fois contre-productif pour l'entreprise et démotivant pour les salariés.

Les contre-arguments d'Hélène sur cette question étaient fragiles. Lisa, de son côté, avait réussi à orienter la discussion vers les crédits immobiliers plutôt que vers les avantages du début de la liste, plus difficiles à contester.

Lisa a conclu par une suggestion : la nouvelle formule avait ses atouts mais, pour ne pas tirer la performance de l'entreprise et le moral des commerciaux vers le bas, il fallait revoir l'échelle de calcul.

- Finalement, la nouvelle formule a été révisée. Dans le nouveau calcul, 92 % des employés concernés allaient gagner au moins autant que sous l'ancienne formule.

EXTRAIRE DES INFORMATIONS SUR LES INTÉRÊTS CACHÉS DE VOTRE INTERLOCUTEUR

QUAND ?

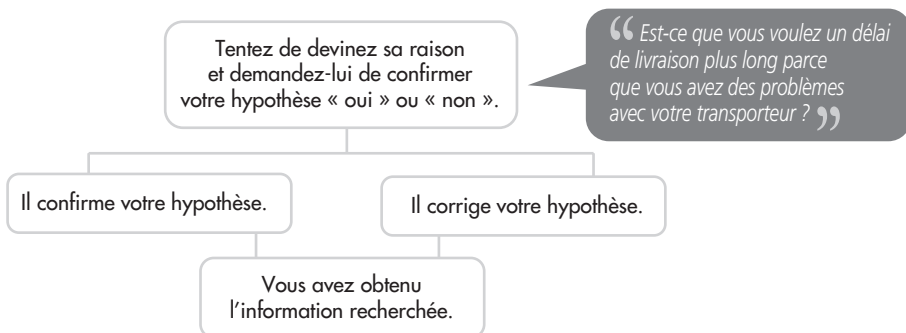
Cette technique est très utile quand votre interlocuteur demande quelque chose mais qu'il refuse de vous expliquer pourquoi. Vous l'avez déjà directement interrogé sur le raisonnement ou le principe derrière sa demande (voir fiche 12), mais il élude la question.

Ce comportement est, en général, dû à l'une des raisons suivantes :

- 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.

QUE FAIRE ?

- Essayez d'analyser vous-même quelles motivations se cachent derrière la demande de votre interlocuteur puis exposez-lui votre hypothèse pour qu'il la confirme. Si aucune raison logique ne vous vient à l'esprit, prenez-en une au hasard, même si elle vous semble un peu fantaisiste.
- Posez une question fermée, à laquelle votre interlocuteur ne peut répondre que par « oui » ou « non ».



POURQUOI ?

- 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.

Exemple

Un fournisseur d'eau pétillante négociait son contrat d'approvisionnement annuel d'une très grande chaîne italienne de supermarchés. La directrice des achats de la chaîne de supermarchés, Francesca, lui demandait une remise très élevée sur le prix fournisseur – prix qui avait été négocié l'année précédente. Les autres variables du marché conclu resteraient, elles, plus ou moins les mêmes.

Le directeur des ventes du fournisseur, Lorenzo, a tenté par trois fois, sans succès, de comprendre ce qui motivait une demande aussi agressive de la part de Francesca. Lorenzo savait qu'elle disposait d'un budget global d'achats pour chaque catégorie agroalimentaire. Il a soupçonné que son contrat annuel était un des derniers à être traités par Francesca et qu'elle n'était pas loin d'avoir épuisé sa ligne budgétaire.

Lorenzo se doutait aussi que Francesca ne dévoilerait jamais cette information d'elle-même car, même si c'était le cas, ça ne justifiait en rien une remise aussi importante. Lorenzo lui a donc posé directement la question : exigeait-elle une remise pareille parce que son budget était presque épuisé ? Francesca a dû avouer que c'était la source du problème.

- ▶ Une fois muni de cette information, Lorenzo pouvait construire une contre-proposition : si le fournisseur consentait à faire un effort sur ses prix pour répondre aux contraintes budgétaires de Francesca, elle lui garantirait un meilleur référencement de ses produits sur les étagères des supermarchés, ce qui allait augmenter le volume des ventes. Marché conclu.

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire si votre interlocuteur utilise cette technique pour faire sortir un intérêt que vous n'êtes pas prêt à lui révéler ?

- Tout d'abord, demandez-vous pourquoi vous voulez cacher vos intérêts. Dans la fiche 1 de ce livre, nous avons vu que si nous ne négocions pas sur la base

des intérêts en jeu, la négociation risque d'en pâtir. Cacher ses intérêts n'est la meilleure solution que dans de très rares cas.

- Supposons pour le moment que nous avons affaire à l'un de ces très rares cas. 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 :

“ 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 : son premier réflexe sera de discuter du principe que vous venez d'évoquer plutôt que de l'ignorer et de persister à débusquer votre intérêt. Seul un interlocuteur très concentré serait susceptible de vous poser la même question une deuxième fois.

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.

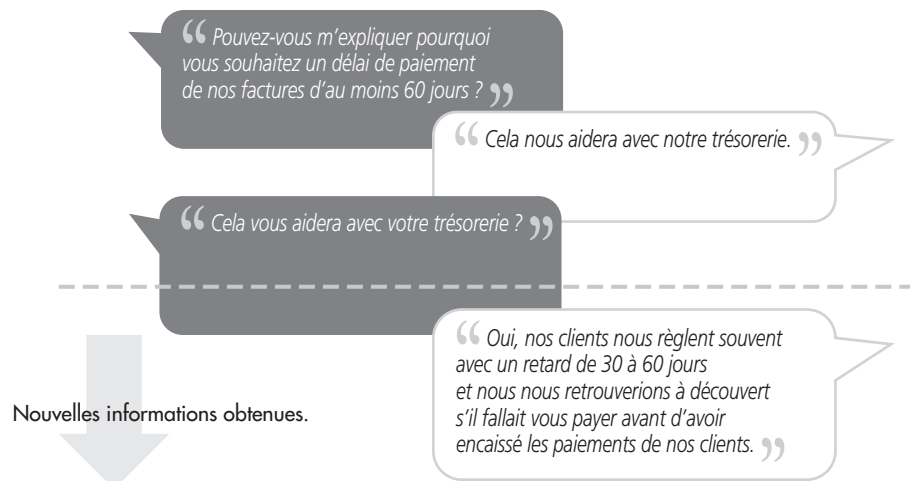
Cette technique vous permet d'obtenir plus d'informations quand votre interlocuteur ne vous en fournit pas assez de son propre gré.

QUAND ?

- 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.

QUE FAIRE ?

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



POURQUOI ?

- 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.

Exemple

Nicolas était manager responsable des achats chez un constructeur de maisons individuelles. À la suite d'une crise du secteur immobilier, son entreprise possédait un stock d'une centaine de maisons qu'elle n'arrivait pas vendre. Plusieurs millions d'euros de fonds de roulement étaient bloqués par ce parc de maisons invendues.

L'entreprise était aussi très endettée, et une tranche importante de sa dette arrivait à échéance dans les mois suivants.

Sur instructions de la direction, Nicolas avait été chargé d'obtenir de meilleures conditions de paiement pour les achats principaux, afin d'alléger les éventuelles difficultés de trésorerie de l'entreprise.

Nicolas devait négocier avec leur fournisseur habituel l'approvisionnement en fenêtres pour la construction de soixante maisons. Son interlocuteur était Danny, responsable régional des ventes de fenêtres chez leur fournisseur.

Nicolas disposait auprès de ce fournisseur d'un plafond de crédit de 200 000 euros. Avec les commandes déjà passées, on arrivait presque à cette somme. Pour pouvoir effectuer une nouvelle commande, il faudrait soit régler d'abord les factures en souffrance, soit renégocier à la hausse le plafond du crédit accordé par le fournisseur.

Nicolas ne voulait pas dévoiler ses problèmes de trésorerie à Danny, lequel risquait sinon d'annuler la livraison des fenêtres déjà commandées.

L'entreprise de Nicolas était contractuellement tenue de conserver en stock l'équivalent de 10 % de ses commandes sur un an. C'était une clause très importante pour son fournisseur : ayant toujours un stock disponible, le constructeur ne se laisserait pas tenter par l'offre d'un concurrent du fournisseur pour cause de délais de livraison trop longs chez ce dernier, par exemple. Puisque le fabricant de fenêtres avait accès à l'entrepôt du constructeur lors des livraisons, il avait la capacité de suivre à vue l'évolution du stock de Nicolas. Ce dernier ne pouvait donc pas utiliser son stock et passer au-dessous du minimum contractuel sans risquer que Danny ne soit au courant.

Nicolas a donc décidé d'essayer de renégocier le minimum contractuel du stock vers le bas, au risque de se trouver en rupture de stock. Cela lui permettrait de libérer un peu

.../...

du fonds de roulement et de répondre à la commande – des fenêtres pour soixante maisons – avec ce qu’il possédait en stock.

Danny a évidemment demandé la raison de cette renégociation soudaine du minimum. Nicolas a commencé par lui expliquer qu’ils manquaient de place dans leur entrepôt. Danny voulait savoir ce qui avait changé ; d’après ses chiffres, il n’y avait pas eu d’augmentation des volumes ces douze derniers mois. Poussé dans ses retranchements, Nicolas a cru bon d’ajouter qu’ils essayaient de réduire la valeur de leur stock. « Vous essayez de réduire la valeur de votre stock ? » a répété Danny. Il faisait semblant de ne pas comprendre. Nicolas s’est mis à bafouiller, expliquant que bloquer 200 000 euros sur des stocks, ce n’était pas une bonne manière de gérer l’argent. « Ce n’est pas une bonne manière de gérer l’argent ? », a insisté Danny. Nicolas ne pouvait plus éluder, il a dû exposer le véritable motif de sa demande.

- ▶ Au bout du compte, Danny a offert d’augmenter le plafond de crédit, avec comme condition le paiement d’un acompte de 33 % immédiatement pour la nouvelle commande. Une nouvelle négociation a été entamée, en jouant cette fois cartes sur table.

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 souhaitiez 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, les faits avérés étant objectifs et non contestables.

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.

QUAND ?

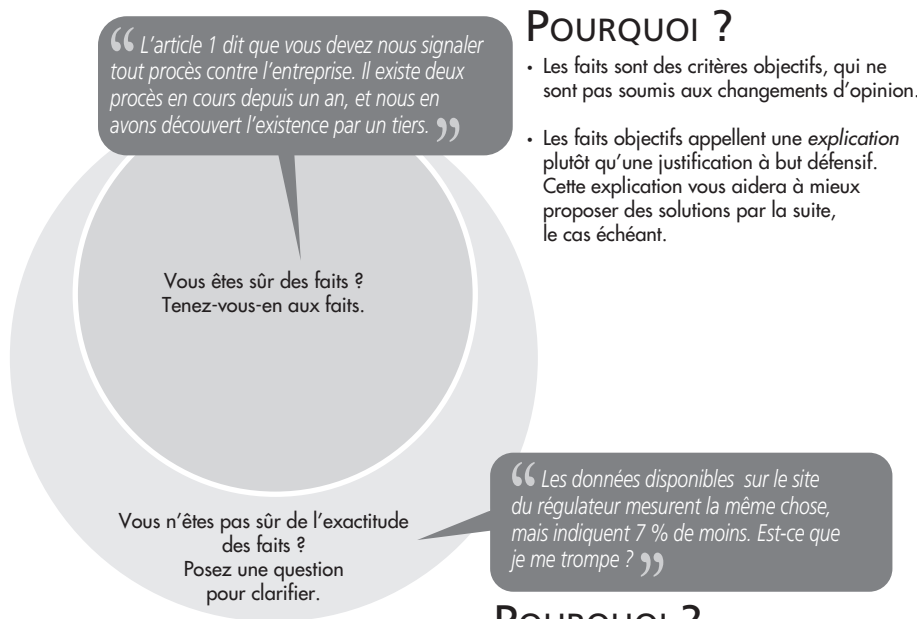
Chaque fois que vous voulez signaler quelque chose que votre interlocuteur pourrait interpréter comme une critique ou une accusation.

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.

QUE FAIRE ?

Vous ne procéderez pas de la même manière selon que vous êtes sûr des faits ou pas :



Exemple

Un cabinet de conseil a dû payer plus de 30 millions d'euros d'indemnités à un de ses clients pour violation de la confidentialité d'une stratégie qu'il lui avait conseillée.

Le client avait engagé le cabinet pour qu'il lui conseille des stratégies commerciales permettant d'augmenter ses revenus et ses parts de marché. Les recommandations du cabinet de conseil n'avaient finalement pas été mises en œuvre par le client pour des raisons financières mais, aux termes et conditions du contrat, toutes les idées devaient rester confidentielles et destinées au client exclusivement.

.../...

Deux mois plus tard, à l'insu de l'associé chargé du dossier, un consultant junior du même cabinet commençait à élaborer pour un autre associé une présentation sur la restructuration des activités d'un concurrent du premier client. Il avait enrichi la présentation avec quelques idées pertinentes que le premier client avait rejetées et n'y avait plus pensé. L'associé avec lequel il travaillait sur ce dossier concurrent ne savait apparemment pas que ces idées avaient déjà été présentées à un autre client.

Six mois plus tard, le premier client voyait son concurrent mettre en œuvre, à la lettre, une des stratégies commerciales que le cabinet de conseil lui avait présentées.

Coïncidence ? Il ne le croyait pas. Et les quelques doutes qui auraient pu subsister ont été balayés quand il a découvert que le cabinet qui l'avait conseillé avait ensuite travaillé pour son concurrent.

Le dialogue entre le premier client et le cabinet de conseil s'annonçait délicat. Le client appréciait beaucoup le travail innovateur du cabinet et envisageait d'autres collaborations (à condition, évidemment, que l'exclusivité soit vraiment garantie). En même temps, le client voulait être indemnisé pour la perte de revenus causée par la stratégie « volée ».

Le client a posé les questions suivantes, par lesquelles le cabinet ne pouvait répondre que par « oui » ou « non » :

- Le cabinet de conseil était-il bien l'auteur de la présentation sur de nouvelles stratégies commerciales qu'on lui avait soumise ?
- La nouvelle stratégie annoncée publiquement par son concurrent était-elle en essence la même que la stratégie qu'on lui avait présentée à lui ?
- Le cabinet avait-il récemment signé un contrat de conseil en stratégie avec son concurrent ?

À aucun moment le client n'a accusé le cabinet de conseil de violation de la confidentialité ou de plagiat : il s'est contenté de demander confirmation des faits l'un après l'autre.

Le cabinet de conseil a parfaitement compris le message contenu dans cette séquence de faits. Une indemnisation à l'amiable a immédiatement été offerte en guise de réparation pour ce que le cabinet décrivait comme une faille dans ses mécanismes de contrôle interne.

Le client a agi avec discernement : s'il avait directement accusé le cabinet de conseil de violation de la confidentialité, ce dernier, par crainte que l'affaire ne s'ébruite, aurait probablement engagé un avocat pour protéger sa réputation – un élément clé de son fonds de commerce.

- ▶ Les deux parties ont donc tiré profit de l'approche adoptée par le client, qui s'en était tenu à poser des questions sur les faits : le client a été indemnisé très rapidement, et le cabinet de conseil a pu sauver la face en toute discrétion, sans que la moindre accusation soit rendue publique. La collaboration des deux parties se poursuit à ce jour.

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 – parfois à l'insu de celui qui a parlé. Qui dit conflit, dit dégradation de la relation. 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 inexactes à son comportement. En l'absence d'informations claires et précises, nous créons de toutes pièces les détails qui nous manquent.

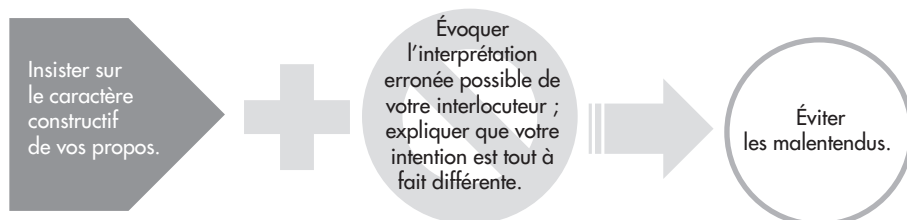
Cette technique vise à restituer les détails qui manquent à votre interlocuteur, coupant ainsi court aux éventuels malentendus.

QUAND ?

Vous exposez un point difficile dont vous imaginez qu'il peut être mal interprété par votre interlocuteur. Par exemple :

Ce que vous dites.	Ce que votre interlocuteur entend.	Votre véritable raison.
<i>« Je veux changer la procédure de validation des projets que votre département nous présente. »</i>	Nous voulons contrôler davantage ce que vous présentez parce que nous n'avons pas confiance en vous.	Nous voulons que vous liiez chaque projet à votre stratégie globale pour que nous comprenions le contexte.
<i>« Nous voulons que vous nommiez un nouveau directeur financier dans notre joint venture. »</i>	Vous n'avez pas choisi la bonne personne comme directeur financier.	Nous voudrions promouvoir le directeur financier et lui donner plus de responsabilités globales.
<i>« Nous voulons que vous payiez une indemnité si la livraison n'est pas effectuée dans les délais contractuels. »</i>	Vous n'avez pas confiance en nous pour livrer à temps.	S'il y a un retard, cela nous retarde à notre tour et nous subissons des pénalités imposées par notre client.

QUE FAIRE ?



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

“ N'allez pas imaginer que nous n'avons pas confiance en votre capacité à mener une campagne de marketing efficace : nous voulons revoir votre publicité avant sa diffusion simplement pour contrôler que les valeurs de notre marque sont bien représentées. ”

POURQUOI ?

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.

Exemple

Deux partenaires, A et B, détenaient chacun 50 % d'un magazine consacré aux investissements en Bourse, leader dans son genre. Le groupe A s'occupait de l'aspect rédactionnel du journal et B de la distribution – avec d'autres magazines que le groupe B détenait à 100 %. Ce n'était pas leur première opération de co-investissement dans la presse ; les relations entre les partenaires étaient bonnes et ils dirigeaient ensemble plusieurs projets de grande envergure.

Les partenaires avaient dû s'endetter pour financer ce projet. Mais peu après son lancement deux ans plus tôt, les ventes s'étaient mises à baisser et le magazine avait subi des pertes importantes. Les partenaires s'étaient donc entendus sur une nouvelle stratégie : la restructuration du magazine et sa migration vers le Web. Mais il fallait renflouer les caisses de l'entreprise pour financer ces changements.

.../...

L'endettement du magazine étant déjà très élevé, les banques refusaient de s'engager plus. Les partenaires ont donc songé à une augmentation du capital du magazine. B, un groupe privé dont les comptes n'étaient pas accessibles au public, était actuellement confronté à des soucis financiers et ne pouvait pas se permettre de réinjecter de l'argent dans le magazine. Mais parce qu'il ne voulait pas que cette information puisse remettre en cause ses autres projets avec A ni fragiliser leurs relations de confiance, B n'a pas expliqué pourquoi il ne voulait pas apporter des capitaux supplémentaires au magazine. Il a donc demandé à A de prendre en charge l'essentiel du financement ; il acceptait que sa participation soit tout simplement diluée.

Pour A, cette attitude ne pouvait signifier qu'une seule chose : B ne croyait plus en ce projet. D'ailleurs, maintenant qu'on y songeait, B avait manifesté peu d'enthousiasme à l'idée d'une restructuration, même s'il avait admis qu'elle était nécessaire... Comme B ne pouvait pas vendre ses 50 % de participation dans le magazine sans le consentement de A, ce dernier s'est imaginé que B essayait de sortir peu à peu du projet via une dilution de sa participation. Ayant raisonné ainsi, A a décidé qu'il ne réinvestirait pas non plus dans le magazine car il ne voulait pas supporter seul les risques d'un redressement.

- ▶ Le magazine n'a dû sa survie qu'à la chance : une conversation informelle entre deux commerciaux de A et B au sujet du magazine a révélé par hasard le véritable problème, ce qui a permis au groupe A de proposer de nouvelles solutions de financement à B.

DÉSAMORCER LES RÉACTIONS NÉGATIVES PRÉVISIBLES

QUAND ?

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.

Exemples :

- Un directeur financier doit réduire le budget de recherche et développement et il sait que cette action va remettre en cause deux projets importants sur lesquels ce département travaille depuis deux ans.
- Un directeur des ressources humaines est chargé d'annoncer la mise en place d'une réorganisation dans laquelle un des managers perdra un quart de son équipe mais verra ses responsabilités augmentées.
- 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.

Cette technique aborde les réactions négatives prévisibles dans de telles situations afin d'en atténuer la portée.

QUE FAIRE ?

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

● Enchaînez immédiatement avec le véritable but de votre annonce et ses avantages.

“ Je sais ce vous allez dire : ce n'est pas du tout prévu dans le budget. Mais le vrai débat est ailleurs. Si nous n'investissons pas dans la fidélisation de nos clients, nous les perdrons, et cela aura un impact autrement plus important. ”

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.

Exemple

Un important groupe européen, exploitant de salles de cinéma, gérait un multiplexe situé dans un centre commercial et de loisirs de la banlieue de Düsseldorf, en Allemagne. Le multiplexe était locataire des salles et son bail arrivait à échéance.

Cela faisait trois ans de suite que les revenus générés par ce site étaient décevants. Le groupe exploitant reprochait au bailleur l'absence de cafés et de restaurants dans le centre commercial. L'implantation de lieux de convivialité aurait en effet incité les visiteurs qui venaient faire leurs courses à flâner et aller voir des films.

Pour l'exploitant, renoncer à renouveler le bail était cependant inconcevable : en dépit de la faible fréquentation, conserver ce site avait une importance stratégique car cela permettait de tenir un concurrent à l'écart. Klaus, le gérant du multiplexe, a donc décidé de demander un loyer variable, calculé en fonction du nombre d'entrées vendues, afin de motiver le bailleur à réaliser les changements nécessaires pour améliorer la fréquentation du cinéma.

Le modèle que Klaus avait en tête impliquerait une baisse immédiate de 9 % du loyer. En revanche, si la fréquentation du centre commercial augmentait et, par extension, celle du multiplexe, le bailleur percevrait jusqu'à 25 % de loyer en plus.

Klaus savait que le bailleur risquait de refuser d'en entendre plus à peine les mots « baisse de loyer » prononcés. Il a donc soigneusement planifié ses propos. Il a introduit sa proposition de cette façon : « Vous n'aimerez sûrement pas l'effet immédiat qu'aurait ma proposition si elle était adoptée, mais sachez aussi qu'elle vous donne en retour la possibilité de voir augmenter notre loyer de manière très conséquente. » Klaus

.../...

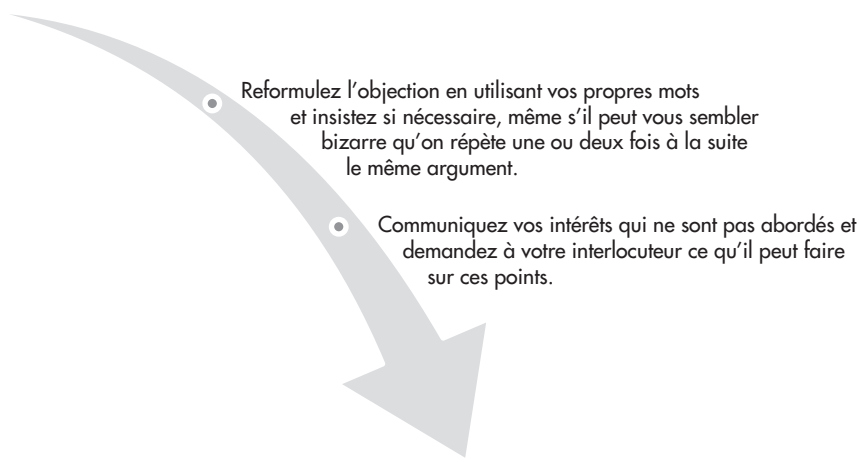
a ensuite énuméré les difficultés auxquelles son bailleur serait sans doute confronté. Il a insisté sur le manque d'enthousiasme probable des investisseurs – l'objection qu'il attendait. Il a donc souligné les bénéfices substantiels que les investisseurs pourraient tirer de cet arrangement – une hausse de 25 % du loyer ! –, et qui ne tenaient qu'à eux. Klaus ayant mis à plat les craintes du bailleur, ce dernier n'avait rien à ajouter. « J'y penserai », a-t-il dit.

- ▶ Le bailleur a tenu parole : trois semaines plus tard, Klaus et le bailleur ont signé un nouveau bail, avec un loyer modelé sur la suggestion de Klaus.

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

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

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



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.

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

QUAND ?

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.

QUE FAIRE ?

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).

“ 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. ”

“ Je suis d'accord avec ce que vous dites sur... et je voulais ajouter que... ”

POURQUOI ?

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.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Si votre interlocuteur vous accuse d'une faute avérée, présentez des excuses. Sinon, utilisez la formule suivante :</p> <p>“ Si c'est de notre faute, je vous demande de nous excuser... ”</p>	<p>Grâce à cette formule, vous vous excusez uniquement <i>au cas où</i> vous auriez commis une faute. Nouvel effet de surprise : votre interlocuteur s'attend à tout sauf à des excuses.</p>
<p>Répondez sur un ton complètement différent de celui qu'utilise votre interlocuteur. Pour plus d'impact, ne tentez pas de meubler si votre interlocuteur ne répond pas immédiatement : ce silence servira à changer la dynamique.</p>	<p>Le ton employé par votre interlocuteur juste avant que vous ne lui répondiez n'est pas du tout en phase avec la nouvelle dynamique que crée votre réponse. 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.</p>

Exemple

Enrique et Wiktor travaillaient pour une multinationale pharmaceutique. Enrique était le responsable de la recherche et des études cliniques, et son collègue Wiktor était le responsable de la mise sur le marché des médicaments développés par le laboratoire. Ils s'étaient rencontrés en tête à tête pour discuter du problème inattendu posé par la commercialisation d'un médicament.

Il s'agissait d'un médicament dermatologique auquel Enrique et Wiktor travaillaient ensemble depuis deux ans. Le département d'Enrique avait réalisé toutes les études nécessaires et Wiktor s'était occupé des démarches réglementaires en vue d'obtenir l'autorisation de mise sur le marché.

La réponse de l'autorité compétente venait de tomber : dossier rejeté. Il avait fallu interrompre les préparatifs de mise sur le marché. Tout le monde était surpris, car les études précliniques et cliniques sur le médicament avaient montré d'excellents résultats et aucun effet secondaire notable.

L'autorité compétente motivait ainsi sa décision : on relevait d'importantes contradictions entre les données cliniques et les indications thérapeutiques annoncées par le laboratoire dans son dossier de soumission. Pour Enrique et Wiktor, il était évident qu'un problème de communication entre leurs départements était responsable de cette situation, mais on n'avait pas réussi à en identifier la source.

.../...

Quoi qu'il en soit, il allait maintenant falloir soumettre le médicament à une nouvelle batterie de tests, ce qui allait occasionner un surcoût pour le laboratoire. C'est ce dont discutaient Enrique et Wiktor.

Enrique a commencé à manifester des signes d'irritation quand Wiktor lui a expliqué que ces nouveaux tests devaient être réalisés au plus vite. L'équipe d'Enrique était débordée de travail : la liste des médicaments en cours d'étude était déjà longue. S'y ajoutait un imposant projet de recherche que son département venait d'entamer et qui représentait une priorité stratégique pour le laboratoire. Cela faisait des semaines qu'Enrique ne quittait plus son bureau avant 22 h. Ses assistants subissaient eux aussi des cadences infernales. Pour couronner le tout, ses congés annuels étaient programmés pour la fin de la semaine suivante.

Enrique était catégorique : il ne pouvait pas organiser de nouveaux tests sur ce médicament avant la fin de l'année ; il avait d'autres projets à traiter en priorité. Wiktor lui a répondu que, dans ce cas, il allait informer la direction qu'on devait engager un sous-traitant pour effectuer les tests supplémentaires et qu'une rallonge de budget était nécessaire.

Wiktor n'avait pas envisagé que son collègue prendrait aussi mal cette idée. Enrique est sorti de ses gonds : Wiktor essayait de le faire passer pour un incapable ! Il voulait qu'on pense, à la direction, qu'il ne savait pas gérer son département et que les erreurs contenues dans le dossier soumis à l'autorité du médicament venaient de lui, Enrique, alors que le responsable de la documentation, c'était bien Wiktor, non ? Avait-on jamais vu pareille mauvaise foi, s'est-il écrié !

Wiktor a patiemment écouté la diatribe d'Enrique jusqu'à la fin. Il était évident que c'était le stress qui mettait Enrique dans cet état. Wiktor a fini par lui dire, très calmement : « Si c'est moi qui me suis trompé dans l'interprétation des documents fournis par votre département, je vous présente mes sincères excuses. Je n'ai jamais eu l'intention de vous donner un surcoût de travail. » Ces excuses ont stoppé Enrique net dans son élan. Il ne comprenait plus : si Wiktor cherchait à se servir de lui comme bouc émissaire, comment se faisait-il qu'il se mette à présenter des excuses ?

Wiktor a laissé passer le silence interloqué d'Enrique puis il a expliqué que, si nécessaire, il ferait passer la sous-traitance des tests supplémentaires sur le budget de son département. La procédure était inhabituelle, mais il ne voulait pas créer de problèmes à Enrique. Il a terminé en déplorant qu'Enrique ne soit pas en mesure de s'occuper des tests lui-même, car il était, et de loin, le meilleur dans son domaine.

Ce compliment a achevé de pacifier Enrique. Il a même fini par accepter de revoir ses priorités : il trouverait le temps de s'occuper des tests supplémentaires lui-même.

- Pour Wiktor, ce n'était pas une petite victoire : tout le monde dans la profession savait qu'Enrique faisait rarement la moindre concession. Et ce revirement d'Enrique, il l'avait obtenu simplement avec des excuses et un compliment auxquels le chercheur ne s'attendait pas !

SONDER PRUDEMMENT LES INTENTIONS DE VOTRE INTERLOCUTEUR POUR ÉVITER LE CONFLIT

QUAND ?

Quelque chose dans le comportement de votre interlocuteur vous pousse à interroger ses intentions véritables :

- Vous vous demandez si votre interlocuteur est vraiment de bonne foi.
- Vous avez remarqué un manque de cohérence entre ses paroles et ses actes.
- Vous soupçonnez que votre interlocuteur se trompe.
- On vous a laissé entendre qu'il ne vous faisait pas confiance.

Vous devez impérativement aborder ces questions. Un accord qui laisserait une question de ce type en suspens risquerait d'être contesté ultérieurement.

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.

La technique qui suit consiste à 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.

QUE FAIRE ?

Quand vous sondez les intentions de votre interlocuteur, utilisez une des formules suivantes :



POURQUOI ?

- Ces formules invitent votre interlocuteur à clarifier le sujet, parce que sans plus 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.

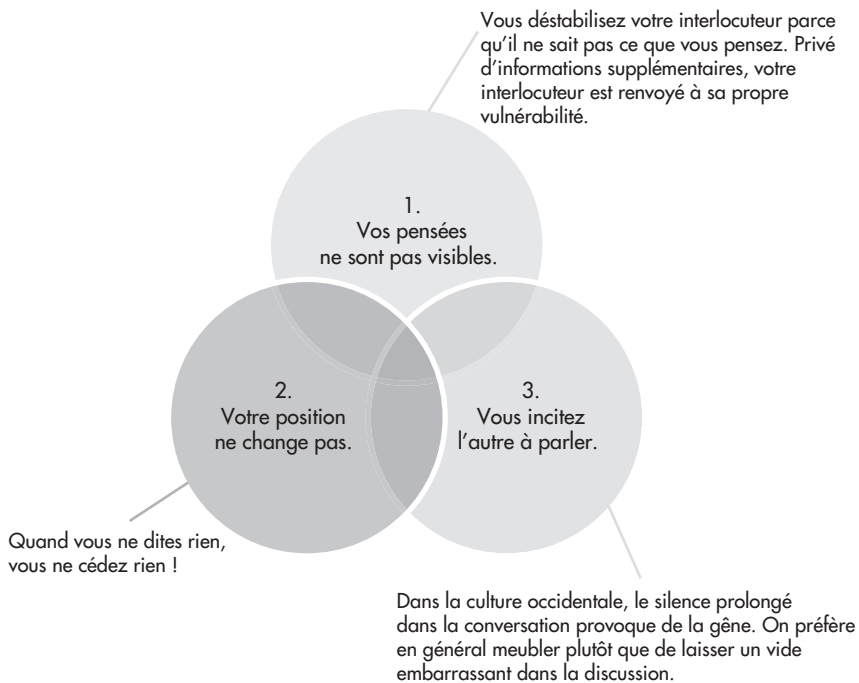
Exemple

Dans l'exemple de la fiche 36, les partenaires d'un magazine consacré aux investissements en bourse étaient victimes d'un malentendu. Le partenaire A s'était imaginé, de manière erronée, que B cherchait à se désengager du capital de leur magazine. Si A avait dit à B : « Je commence à me demander si vous n'êtes pas en train d'essayer de sortir de l'actionnariat de ce magazine », B lui aurait sans doute expliqué la véritable cause de son comportement.

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.

Le silence possède trois vertus :



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.

À noter que 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.

QUE FAIRE ?

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.

QUAND ?	POURQUOI ?
<p>Votre interlocuteur vous menace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.
<p>Votre interlocuteur a du mal à justifier sa position – surtout dans le cas d'une demande déraisonnable.</p>	<p>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. 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.</p>
<p>Vous voulez renforcer l'impact de votre proposition et forcer votre interlocuteur à répondre.</p>	<p>Le silence oblige votre interlocuteur à répondre sans disposer du temps qui lui permettrait de préparer un raisonnement.</p>
<p>Vous souhaitez que votre interlocuteur continue à parler pour obtenir plus d'informations sur ses intérêts véritables.</p>	<p>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.</p>
<p>Vous voulez donner l'impression que la négociation est dans une impasse, afin de mettre à l'épreuve la motivation de votre interlocuteur : désire-t-il arriver à un accord au point de revoir sa position ?</p>	<p>Pour votre interlocuteur, ce silence veut peut-être dire que vous êtes sur le point de mettre un terme à la discussion. S'il a l'impression d'être plus motivé que vous par un accord, il va changer sa position plutôt que de risquer l'échec.</p>

Exemple

Fabio, le manager d'un constructeur de poids lourds, travaillait depuis trois ans avec une société d'importation pour vendre ses véhicules au Kazakhstan. L'homologue de Fabio chez ce distributeur s'appelait Mikhail.

Le constructeur planifiait la commercialisation d'une nouvelle gamme de pelleteuses et souhaitait s'appuyer sur la même société d'importation, puisqu'elle avait d'importants liens avec l'industrie kazakhe des travaux publics.

Le constructeur devait agir vite pour devancer un concurrent européen qui voulait entrer sur le même marché. Fabio et Mikhail ont signé un accord de principe pour la distribution des pelleteuses. Aux termes de cet accord, ils s'engageaient à négocier de bonne foi, dans un délai de trois mois, le montant des commissions perçues par la société d'importation. En cas d'impasse, le constructeur était autorisé à faire appel à un autre distributeur pour ses pelleteuses.

Le marché des pelleteuses était nettement plus fragmenté que celui des poids lourds, et Mikhail voulait donc prélever une marge bénéficiaire plus importante sur la vente de ces engins. Mais le chiffre qu'il avançait était inacceptable pour Fabio.

Chacun a vaillamment défendu ses positions et ses arguments pendant deux mois. La date limite pour arrêter un accord approchait. Au-delà de cette échéance, Mikhail perdait un levier de contrôle sur son interlocuteur. Il a donc décidé de lui poser l'ultimatum suivant : soit Fabio acceptait la dernière offre que Mikhail lui avait faite, soit l'importateur abandonnait cette négociation et cessait aussi de distribuer les poids lourds du constructeur.

Fabio a gardé son calme. Il a regardé Mikhail dans les yeux, fixement, sans rien dire. Un silence pesant s'est installé. Mikhail a commencé à se sentir très mal à l'aise. Il a décidé de fumer une cigarette pour meubler, mais s'est rendu compte qu'il avait oublié son paquet dans sa voiture. Aucun dérivatif à cette pénible situation. Il a fini par craquer : « Je suis sûr que nous pouvons trouver un compromis », a-t-il fini par dire. « Compromis », le mot était lancé : Mikhail ne pouvait plus revenir en arrière, il allait devoir réviser ses exigences à la baisse.

- ▶ Répéter sa menace une deuxième fois dans ces circonstances n'aurait eu aucune crédibilité. Mikhail a donc perdu son moyen de pression principal. Fabio a finalement obtenu une baisse supplémentaire de 10 % sur le montant des commissions demandées par son interlocuteur.

DÉJOUER CETTE TECHNIQUE

Que faire si votre interlocuteur utilise le silence contre vous ?

- Privilégiez les propositions à choix multiples. Votre interlocuteur est obligé d'indiquer quel choix lui convient le mieux, il dévoile ses priorités et ses intérêts.

- Posez beaucoup de questions ouvertes, auxquelles on ne peut pas répondre par « oui » ou par « non ». N'oubliez pas de garder le silence une fois votre question posée, afin de provoquer une réponse détaillée de la part de votre interlocuteur.
- Cherchez quelle raison motive la demande de votre interlocuteur et demandez-lui confirmation de votre hypothèse. Soit il confirme, soit il vous contredit et explique sa véritable raison (voir fiche 33). 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, une fois que vous avez dit ce que vous aviez à dire. Certes, un silence prolongé de part et d'autre de la table des négociations n'est jamais agréable, mais quelqu'un finira forcément par reprendre la parole et il vaut mieux que ce soit votre interlocuteur. Si le silence devient vraiment trop pesant, détendez l'atmosphère avec une plaisanterie (sous forme de question invitant votre interlocuteur à s'exprimer) :

“ Si vous préférez ne pas me répondre, nous pouvons aussi passer la journée à contempler en silence les murs de cette pièce ! Qu'en dites-vous ? ”

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. 165
Fiche 42	Trouver un terrain d'entente	p. 167
Fiche 43	Reformuler dans un sens positif les propos de votre interlocuteur	p. 169
Fiche 44	Mettre fin à la discussion en faveur de votre plan B	p. 171







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

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.

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 ?
 Soulignez les ententes déjà conclues...  ... avant d'aborder un différend.	<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>
 Exprimez votre volonté constante de trouver une solution...  ... avant de contrer une proposition de votre interlocuteur.	<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>
 Retournez aux intérêts...  ... lors d'une impasse prévisible.	<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

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 raconté à son interlocuteur que sa clinique considérait 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

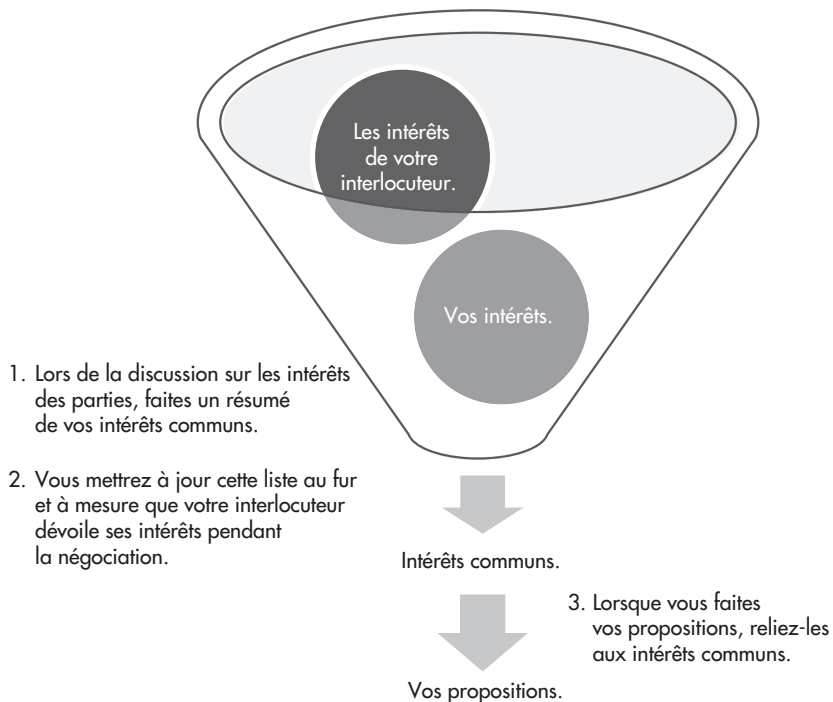
Vous avez tout intérêt à établir une atmosphère de bonne coopération, car elle engendre une négociation plus efficace et constructive (voir fiche 8).

QUAND ?

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).

QUE FAIRE ?



POURQUOI ?

Sa première impression influence les réponses et l'attitude de votre interlocuteur. S'il a l'impression 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.

Exemple

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 dégagait 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.

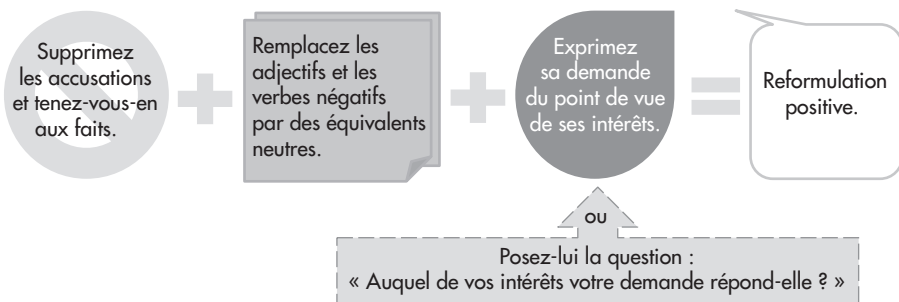
REFORMULER DANS UN SENS POSITIF LES PROPOS DE VOTRE INTERLOCUTEUR

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

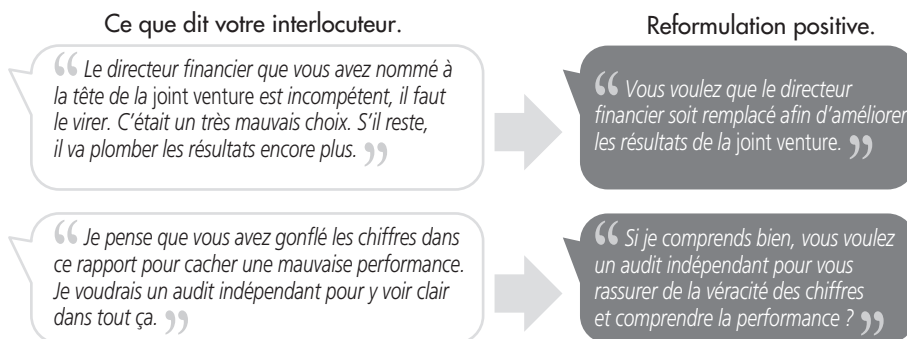
QUAND ?

- 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.

QUE FAIRE ?



Exemples :



Ce que dit votre interlocuteur.

“ 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. ”



Reformulation positive.

“ 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 ? ”

POURQUOI ?

- En effaçant les accusations et les mots négatifs, vous repoussez un éventuel conflit. Vous réduisez l'attaque à une simple demande, à laquelle vous pouvez répondre par une contre-proposition, si nécessaire.
- Les discours enflammés sont en général confus. En reformulant ses propos de manière plus structurée, vous clarifiez la demande de votre interlocuteur. Si vous n'avez pas saisi l'essence de ce qu'il dit, il corrigera.
- Vous faites preuve de pédagogie : vous apprenez à votre interlocuteur qu'il n'a pas besoin d'accuser ou de dénigrer les autres pour se faire comprendre ou pour vous inciter à chercher une solution qui réponde à ses intérêts. Vous remettez la discussion sur les rails d'une dynamique constructive.
- En reliant sa demande à ses intérêts, vous encouragez votre interlocuteur à justifier sa demande : si cette dernière est démesurée par rapport à l'intérêt sous-jacent, vous pouvez faire une contre-proposition plus raisonnable en expliquant en quoi elle répond bien à l'intérêt de votre interlocuteur.

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 on a investi beaucoup de temps et d'énergie dans la transaction. Sans compter qu'il faudra justifier cette décision auprès de votre hiérarchie. Le désengagement des parties peut donc générer reproches et rancunes. Sachez pourtant 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 la négociation que vous devez abandonner conserve néanmoins votre préférence par rapport à votre plan B, faites 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.

QUAND ?

Chaque fois que vous décidez de renoncer à négocier.

QUE FAIRE ?

- Tenez-vous-en aux faits. Ne rejetez pas la responsabilité de cette situation sur quiconque. 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.
- Achevez la discussion de la manière la plus courtoise possible.

“ 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. ”

“ 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. ”

POURQUOI ?

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. Si vous terminez sur une note négative, vous prenez le risque que son amour-propre ne prenne le pas sur ses véritables intérêts et qu’il ne renonce à s’adresser à vous quelles que soient les circonstances.

Exemple

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.

Comment faire face aux mauvais tours de votre interlocuteur

Comment 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.

Vous pourriez aussi être tenté de retourner ces stratagèmes contre votre interlocuteur. Sans porter de jugement sur le choix d'une telle démarche, quelques commentaires s'imposent :

- Comme le dit l'expression : « qui sème le vent récolte la tempête. » Si vous jouez de mauvais tours à votre interlocuteur, ne soyez pas surpris s'il fait de même par la suite.
- Les meilleures transactions sont, en général, le produit d'une bonne coopération entre parties. Elles sont fondées sur le respect et la prise en compte

des intérêts des uns et des autres. Les mauvais tours n'ont pas leur place dans cette démarche. Au contraire, les mauvais tours augmentent le risque que l'une ou l'autre partie revienne sur l'accord pour le défaire ou le renégocier ultérieurement.

- La première section de ce livre met à votre disposition une large palette de techniques d'influence, qui vous permettent d'exercer une *saine pression* sur la négociation – saine parce que, contrairement aux « mauvais tours », ces techniques ne risquent pas de mettre en péril la transaction. Vous ne devriez donc pas avoir besoin de recourir à des ruses plus discutables.

Si la transaction prévoit une relation à long terme (par exemple, des relations commerciales continues ou un partenariat), il y a moins de risques que votre interlocuteur ne cherche à vous jouer de mauvais tours pendant la négociation : il est dans son intérêt bien compris d'asseoir l'accord sur une relation saine et durable. C'est plus courant, en revanche, dans les transactions ponctuelles et quand vous êtes mis en concurrence avec d'autres acteurs (achat d'un bien ou d'une entreprise, par exemple). Vous devez donc vous y préparer.

Fiche 45	Votre interlocuteur essaie de vous court-circuiter	p. 177
Fiche 46	« C'est à prendre ou à laisser »	p. 181
Fiche 47	Mensonges et désinformation	p. 184
Fiche 48	Trous de mémoire	p. 188
Fiche 49	Demandes de dernière minute	p. 192
Fiche 50	« Je ne peux rien proposer de plus »	p. 196
Fiche 51	Votre interlocuteur se sert de vos échéances comme levier	p. 199
Fiche 52	Haussements de sourcil et autres expressions non verbales	p. 202
Fiche 53	« Vous ne me faites pas confiance ? »	p. 205
Fiche 54	Votre interlocuteur met en cause votre honnêteté	p. 207
Fiche 55	Menaces et intimidations	p. 210
Fiche 56	Votre interlocuteur veut reprendre la négociation à zéro	p. 215

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.

Vous devez impérativement empêcher que votre interlocuteur ne contacte votre supérieur car, s'il y parvient, vous vous exposez aux problèmes suivants :

- Votre chef lui donne une réponse plus favorable que la vôtre. Et pour cause : votre interlocuteur aura sans doute exposé la situation de manière partielle et partielle. Pris de court et mal informé, votre supérieur risque de lui laisser espérer une solution qui ne correspond pas aux objectifs de la négociation. La situation sera encore pire si ce n'est pas votre interlocuteur lui-même mais ses supérieurs 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.

QUAND ?

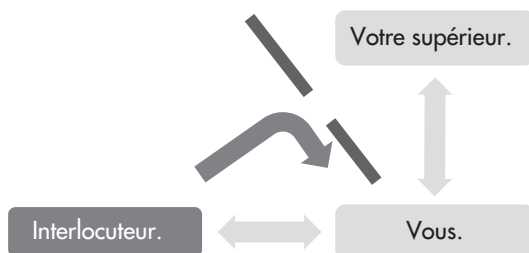
Votre interlocuteur parle de contacter votre hiérarchie ou son comportement vous amène à penser qu'il envisage de le faire.

QUE FAIRE ?

- Expliquez à votre interlocuteur que votre supérieur vous a mandaté pour traiter ce dossier et que vous agissez en son nom.
- Expliquez que votre supérieur sollicitera quand même votre avis si votre interlocuteur le contacte directement.
- Soyez transparent :

“Voici l'avis que je donnerai à mon supérieur...”

- Informez votre supérieur de la situation. Demandez que l'on vous transfère poliment l'appel si votre interlocuteur essaie effectivement de le joindre.



POURQUOI ?

Vous découragez votre interlocuteur de contacter votre supérieur : le message implicite que vous transmettez est que votre interlocuteur perdra son temps et risque de se ridiculiser car il recevra exactement la même réponse de l'échelon supérieur.

Exemple

Belinda négociait la cession d'une filiale d'une grande entreprise de chemins de fer. Les instructions de son chef, le directeur général de l'entreprise, étaient de vendre le plus rapidement possible dans les meilleures conditions, pour faire face au surendettement de l'entreprise – ce fait était de notoriété publique.

Un seul acquéreur potentiel s'était présenté. Robert, le directeur des opérations chez l'acquéreur potentiel, était l'interlocuteur de Belinda. Il se doutait que son entreprise était la seule en lice pour la transaction. Cette absence de concurrence et la situation financière difficile du vendeur, qui le forçait à vendre rapidement, incitaient Robert à se montrer agressif dans la négociation.

Robert croyait, par ailleurs, qu'un changement imminent de la réglementation sur les retards allait causer un tort supplémentaire au vendeur. L'entreprise était en effet connue pour les retards à répétition dont souffrait son réseau. Robert y voyait un autre argument pour faire baisser les prix.

Belinda lui a expliqué que, afin de lutter contre les retards, l'opérateur était en train de revoir ses horaires et de réorganiser les plannings des conducteurs, deux facteurs importants dans les retards. Elle a ajouté que ce plan de réduction des retards, à peine mis en œuvre, donnait déjà de bons résultats. Aussi Belinda refusait-elle d'accorder à Robert une baisse de prix.

.../...

Face à cette position bien raisonnée, Robert a mis fin à la réunion. Il avait une affaire urgente à traiter, a-t-il expliqué. Belinda savait que Robert et son chef se connaissaient. Elle s'est doutée que Robert allait appeler le directeur général pour essayer d'obtenir le rabais auprès de lui.

Belinda avait raison : quand elle a tenté de joindre son chef, Robert était déjà en ligne avec lui.

Le directeur général, pour sa part, comprenait parfaitement bien la situation : Robert tentait de court-circuiter son adjointe. Il a écouté Robert attentivement pendant trois minutes, puis il lui a demandé s'il avait déjà traité de cette question avec Belinda. Robert a commencé à répondre : « Oui, mais... » Le directeur général l'a interrompu. Il a expliqué à Robert que Belinda était extrêmement qualifiée sur les questions ferroviaires ; quelle que soit sa position sur la question, elle était sûrement solide et justifiée.

Le directeur général s'est ensuite montré direct : « Si vous m'appellez maintenant, alors que vous avez déjà discuté avec la responsable du dossier, c'est sans doute parce que vous croyez pouvoir obtenir une réponse différente de ma part. » Le directeur général lui a très poliment expliqué que ça ne serait pas le cas. Il a aussi suggéré gentiment à Robert de s'excuser auprès de Belinda pour avoir tenté de la court-circuiter – une petite marque de bonne volonté ne serait pas de trop pour se faire pardonner son faux pas.

- ▶ Humilié, Robert a dû reprendre la négociation avec Belinda. Non seulement il n'avait pas obtenu le prix espéré, mais il devait maintenant s'excuser auprès de Belinda – s'il ne le faisait pas, elle apprendrait de toute façon par son chef ce qui s'était passé.

À NOTER

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

identifiez s'il existe des paramètres de négociation définis et, si c'est le cas, de quelle façon entrer en contact avec le décideur.

Exemples d'utilisation stratégique d'un négociateur intermédiaire

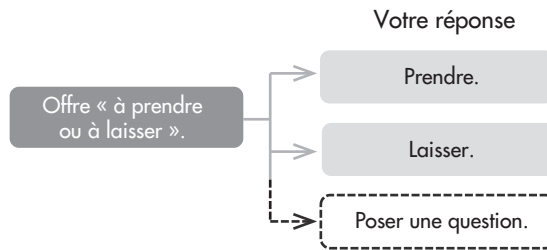
- Les grandes entreprises font souvent appel à une banque d'affaires pour négocier en leur nom les fusions et acquisitions.
- Les plaignants engagent des avocats pour les représenter en cas de litige.

« 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 :



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.

QUE FAIRE ?

Répondez en plaisantant.

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

POURQUOI ?

- Plaisanter fait baisser la pression et dédramatise le rejet de l'offre.
- 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.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Demandez-lui quel lien il établit entre sa proposition et vos intérêts.</p> <p>“ 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 ? ”</p>	<p>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.</p>
<p>Renvoyez la balle à votre interlocuteur :</p> <p>“ Si vous étiez à ma place, comment réagiriez-vous à cette offre ? ”</p>	<p>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.</p>
<p>Proposez de trouver mieux ensemble :</p> <p>“ 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 ? ”</p>	<p>Votre interlocuteur ne perd rien à explorer la possibilité d’une meilleure solution.</p>

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.

Exemple

Susanne était directrice du développement international au siège d'un grand groupe spécialisé dans l'assainissement de l'eau. C'était un lundi matin et on venait de l'informer d'un nouvel appel d'offres, stratégique pour son groupe, dans l'est de l'Europe. Les réponses étaient attendues d'ici trois semaines – un délai exceptionnellement court pour ce genre de contrat.

Malheureusement pour Susanne, son adjoint était actuellement en arrêt maladie. Le reste de l'équipe se composait de trois juniors. Le premier avait été débauché par un concurrent et terminait son préavis avant de quitter l'entreprise. Le concurrent allait sûrement répondre à l'appel d'offres, il était donc hors de question que ce junior travaille sur le dossier. Un deuxième junior se mariait et partait en lune de miel le week-end précédant la date limite de l'appel d'offres, il ne serait donc pas là pendant la semaine de préparation critique. Le troisième junior travaillait sur un autre dossier et se trouvait de l'autre côté de l'Atlantique. Susanne avait immédiatement besoin de ressources supplémentaires. Elle a appelé la seule personne qui pouvait l'aider : Nathan, le directeur opérationnel du groupe.

Nathan l'a tout de suite interrompue. Il n'avait pas le temps, on l'attendait pour un conseil d'administration dans quelques minutes. « Appelle-moi dimanche, 10 h. Je n'ai pas d'autre créneau d'ici là », a-t-il annoncé. Susanne protestait, mais Nathan lui a de nouveau coupé la parole : « Susanne, j'ai plusieurs réunions importantes cette semaine, tout tombe à la fois. Je suis désolé, c'est comme ça. On peut parler dimanche, c'est ça ou rien. Désolé. » Il lui posait un ultimatum. Susanne était outrée.

Avant qu'il n'ait eu le temps de raccrocher, elle s'est empressée de demander : « Si tu étais responsable d'une opportunité en or pour le groupe et qu'on ne te donnait pas les ressources nécessaires pour accomplir ta mission, que ferais-tu ? »

Nathan a hésité. Il était surpris par le ton de Susanne et digérait le sens de ses propos. Il a enfin dit à Susanne d'appeler son assistante et de lui demander de raccourcir sa réunion de 8 h le lendemain matin pour insérer un entretien de dix minutes avec Susanne. Il a raccroché sans attendre une réponse.

- ▶ Susanne n'en demandait pas plus. Elle savait que l'emploi du temps du directeur des opérations était constamment surchargé, et elle avait quand même réussi à gagner cinq jours sur l'offre initiale « à prendre ou à laisser » de Nathan.

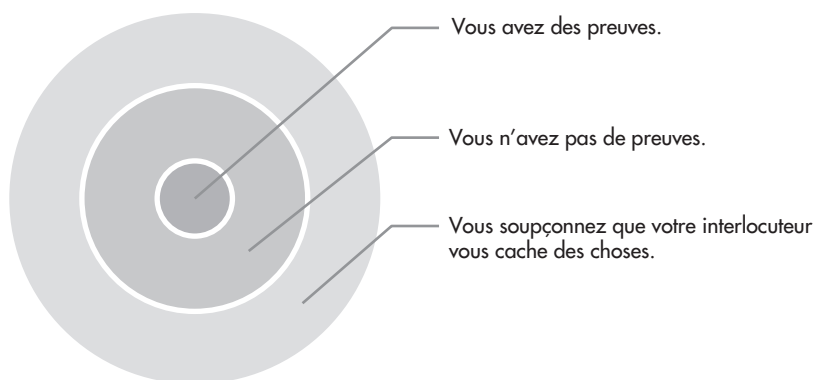
MENSONGES ET DÉSINFORMATION

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 mettrez 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.

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 ne 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 :



QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Vous avez des preuves : tenez-vous-en aux faits et comparez les informations à votre disposition.</p> <p>“ J’ai compris différemment... voici l’information que j’ai... ”</p>	<p>Les faits sont objectifs et donc incontestables. L’information contradictoire, sans accuser votre interlocuteur, l’invite à rectifier. Une accusation pourrait le contrarier inutilement.</p>
<p>Vous n’avez pas de preuves : présentez vos doutes sous la forme d’une hypothèse à corriger.</p> <p>“ Corrigez-moi si je me trompe... ”</p>	<p>Votre interlocuteur n’interprète pas votre remarque comme une accusation mais plutôt comme un malentendu de votre part.</p>
<p>Vous soupçonnez que votre interlocuteur vous cache des informations : posez-lui poliment la question.</p> <p>“ Y a-t-il d’autres informations pertinentes à ce sujet que je devrais connaître, afin d’agir en conséquence ? ”</p>	<p>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 !</p>

Avec ces questions, vous ne formulez aucune accusation. Ainsi, vous donnez à votre interlocuteur le moyen de rétablir la vérité sans perdre la face. Il vient de mettre en danger sa crédibilité dans la négociation, cela va l’inciter à ne plus essayer de mentir.

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).

Exemple

Un centre commercial bruxellois louait des locaux dont le loyer mensuel était calculé en pourcentage du chiffre d'affaires mensuel, c'est-à-dire sous forme de commissions.

Par exemple, dans le cas d'une chaîne de magasins de vêtements installée dans le centre commercial, le bailleur et la boutique avaient négocié une commission composée d'un pourcentage du chiffre d'affaires réalisé sur les vêtements et d'un pourcentage plus élevé sur le chiffre d'affaires réalisé sur les accessoires (sacs à main, lunettes de soleil, etc.), puisque cette dernière catégorie générait plus de revenu par mètre carré d'espace loué.

Chaque trimestre, tous les commerces du centre présentaient une analyse de leur chiffre d'affaires au bailleur.

À la suite d'une erreur de saisie, deux mois de ventes d'accessoires avaient été enregistrés dans le système de comptabilité de la boutique comme des ventes de vêtements. Ni le comptable ni l'analyste, au siège de la chaîne de magasins, ne s'en étaient aperçus. La commission totale calculée pour le mois était donc inférieure à ce qu'elle aurait dû être. Le comptable de la boutique ne s'était rendu compte de l'erreur qu'après avoir envoyé les chiffres au bailleur.

Le climat économique était difficile et les résultats de la boutique (comme ceux de ses concurrents) étaient un peu aléatoires depuis quelques trimestres. On essayait avec plus ou moins de bonheur d'ajuster les stratégies commerciales aux fluctuations du marché. Quoi qu'il en soit, la boutique était très en retard sur le budget présenté au bailleur en début d'année.

Le comptable a aussitôt communiqué l'erreur à Jeanne, le manager de la boutique. Jeanne a décidé de ne rien dire au bailleur. Après tout, l'erreur était masquée par les résultats aléatoires du magasin ces temps-ci, elle concernait une somme dérisoire, et Jeanne ne voulait pas que le bailleur commence à penser que ses documents comptables étaient truffés d'erreurs et qu'il demande un audit externe.

Le bailleur louait des locaux à trois autres magasins de vêtements dans le même centre commercial. Tous vendaient des accessoires et les commissions qu'ils versaient au bailleur étaient comparables à celle de la boutique de Jeanne. Koen, qui était chargé d'analyser pour le compte du bailleur les résultats de tous les commerces du centre commercial, avait remarqué que pour ce trimestre les chiffres du mix vêtements/accessoires de Jeanne étaient bien inférieurs à ceux de ses concurrents. Cherchant une explication logique à cette différence, Koen a immédiatement soupçonné une erreur comptable.

À la réunion trimestrielle, Koen a évoqué l'écart inexplicable entre les résultats de Jeanne et ceux de ses concurrents. Le comptable de la boutique, qui accompagnait Jeanne, était visiblement mal à l'aise. Pour Koen, cela confirmait l'hypothèse d'une erreur dans les données.

.../...

Koen a donc demandé, mine de rien, si Jeanne et son comptable voulaient bien vérifier qu'il n'y avait pas d'erreur dans la catégorisation des ventes, expliquant qu'il n'avait jusqu'ici jamais remarqué de tendances différentes entre les quatre magasins de vêtements du centre commercial.

Jeanne est revenue le lendemain et s'est confondue en excuses. Une erreur s'était effectivement produite, à son insu, dans leur système de calcul, expliqua-t-elle. Koen s'est voulu rassurant : « Ce sont des choses qui arrivent », a-t-il dit, pour dédramatiser la situation. Il lui a ensuite demandé si elle pouvait confirmer qu'il n'existait pas d'autre erreur dans leur système. Il préférait éviter, a-t-il continué, de lui imposer un audit externe, comme il y était autorisé. Jeanne a compris que Koen lui tendait une branche d'olivier. Elle s'en est immédiatement saisie : une vérification soigneuse serait réalisée, sous sa propre supervision, pour confirmer qu'il n'y avait pas d'autre erreur.

- ▶ Koen pouvait être certain que Jeanne, désormais, ne soumettrait plus sciemment des chiffres erronés.

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.

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).

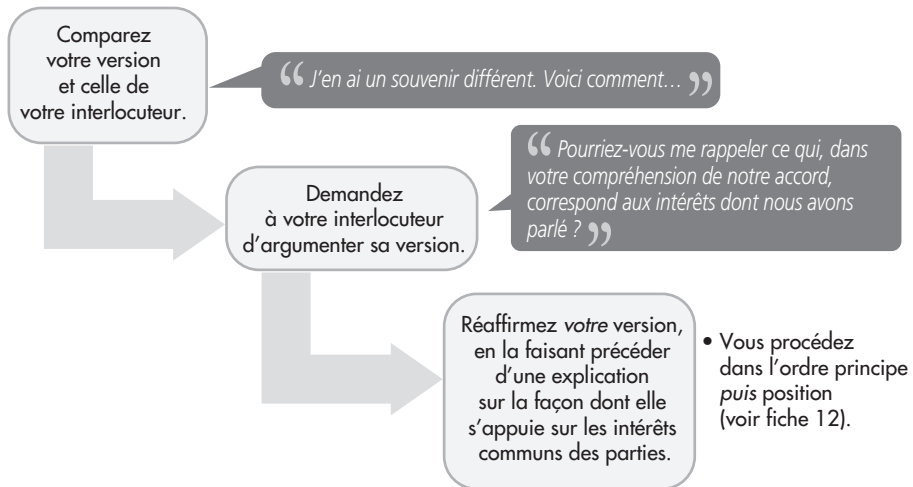
Comment gérer l'amnésie feinte de votre interlocuteur ? Si vous lui reprochez d'avoir déformé ou effacé des décisions prises ensemble, il se sentira accusé de mentir. Vous risquez de subir les mêmes conséquences que celles décrites à la fiche 47, consacrée au mensonge.

Pour éviter ce genre de situation, rédigez vous-même, systématiquement, le compte-rendu de chaque session de négociation. 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.

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.

QUE FAIRE ?



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

POURQUOI ?

- Comparer des points de vue ne donne *a 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.
- 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.
- Vous réancrez 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 expliquant comment votre version répond aux intérêts de votre interlocuteur, s'il existe un intérêt qu'il ne vous avait pas encore communiqué, il est maintenant obligé de le faire.
- Cette mise à l'épreuve méthodique et argumentée va décourager votre interlocuteur d'utiliser à nouveau ce stratagème.

Exemple

Un pâtissier industriel projetait de créer une nouvelle gamme de gâteaux aux fruits en partenariat avec un fournisseur de fruits secs. Il s'agissait d'un partenariat complexe : les deux parties amèneraient des actifs et des compétences différents.

L'une des marques du pâtissier était bien implantée dans toute l'Europe, c'est donc celle que les parties ont décidé d'utiliser pour leur nouvelle gamme. Louise, la directrice du développement chez le pâtissier, demandait que son groupe soit rémunéré pour l'utilisation de la marque. Elle justifiait cette exigence par le coût du contrôle qualité à effectuer sur la production du partenariat, nécessaire pour assurer l'homogénéité des valeurs sur lesquelles communiquait la marque.

Éric, le directeur du développement chez le fournisseur de fruits secs, a rencontré Louise un jeudi matin. À midi, ils étaient arrivés à un accord de rémunération de la marque s'élevant à 2 % du chiffre d'affaires réalisé de la nouvelle gamme.

L'après-midi même, Éric présentait l'état d'avancement de la négociation à son chef. Ce dernier, directeur financier du groupe fournisseur de fruits secs, n'était pas, sur le principe, opposé à la rémunération de la marque. Mais cette rémunération à 2 %, une fois déduite de la marge bénéficiaire estimée pour la nouvelle gamme, diminuait un peu trop sa marge globale au goût du fournisseur. Le chef a donc envoyé Éric renégocier la rémunération de la marque.

Le lendemain, à la grande surprise de Louise, Éric parlait de 2 % de la *marge* plutôt que du chiffre d'affaires quand il évoquait la rémunération de la marque. La formule sur laquelle ils s'étaient mis d'accord le jour précédent était pourtant, d'après Louise, très claire ; il n'y avait aucun malentendu possible. Mais Éric, imperturbable, a insisté : pour lui, on avait utilisé la marge et pas le chiffre d'affaires comme assiette pour calculer la rémunération de la marque.

Son intuition disait à Louise qu'il y avait un autre problème dont Éric ne voulait pas parler. Elle a calmement expliqué qu'elle avait un souvenir complètement différent de la conversation de la veille. D'autant qu'à 2 % de la marge, on ne couvrirait même pas les coûts fixes de la marque, à savoir 70 000 euros. Ce chiffre, Éric l'avait d'ailleurs écrit, le jour précédent, en tête de son bloc-notes – Louise a pointé le bloc du doigt, le chiffre y était en effet inscrit noir sur blanc. Elle a rappelé à Éric que, la veille, il était d'accord avec elle que la rémunération devait au moins rembourser les coûts. Son calcul de la rémunération fondé sur la marge était donc en contradiction avec ce principe, qu'il avait accepté.

Sans laisser à Éric le temps de s'expliquer, Louise est immédiatement revenue à la question des 2 % du chiffre d'affaires, qui n'étaient pas excessifs, a-t-elle relativisé. Ces 2 % du *chiffre d'affaires* représentaient même un sage investissement : l'utilisation de la marque du pâtissier permettrait en effet de réaliser un chiffre d'affaires de 20 % supérieur à celui d'une nouvelle marque, inconnue des consommateurs.

.../...

En reprenant la négociation sur ces nouvelles bases, Louise et Éric ont rapidement trouvé une formule qui satisfaisait leurs intérêts respectifs. Louise a compris qu'Éric s'était trop avancé en donnant son accord la veille, mais elle a décidé de ne pas insister sur la mauvaise foi dont il avait fait preuve.

Cette fois, Louise a promis à Éric qu'elle lui enverrait dès le lendemain un projet de contrat concernant l'utilisation de la marque. Ce contrat intégrait la formule de calcul de la rémunération ainsi que les termes et conditions qu'ils avaient discutés, afin d'éviter de nouveaux malentendus.

- ▶ En fait, Louise ignorait qu'Éric n'était pas le décideur – si elle l'avait su, elle aurait essayé d'intégrer le chef d'Éric dans le processus. Quoiqu'il en soit, la reprise de la négociation était ancrée sur sa position à elle et il y aurait désormais une trace écrite de la discussion.

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 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, à cette étape, vous allez préférer céder plutôt que risquer de perdre une transaction dans laquelle vous êtes déjà bien engagé.

QUE FAIRE ?

Il existe trois réponses possibles, selon la situation :

- Si vous pensez que votre interlocuteur bluffe pour 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. ”

- Si 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. ”

- Le point qu'il remet en cause semble créer un vrai problème et votre interlocuteur paraît de bonne foi. Faites-lui comprendre que vous ne refusez pas d'étudier la question, mais que cette modification aura un coût.

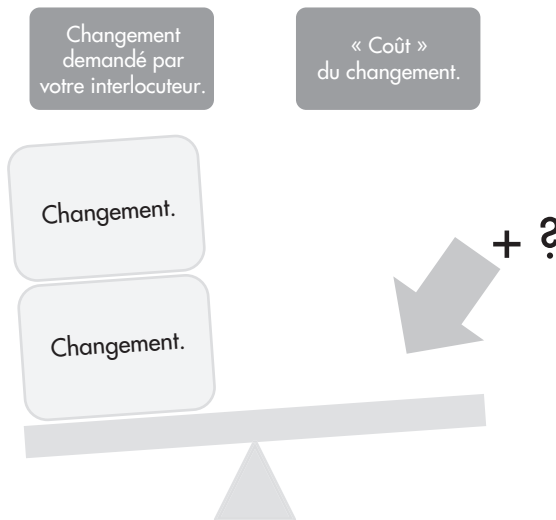
“ Je suis partant pour accepter l'accord entier, tel quel. Mais si l'on doit revoir un point, vous devez réfléchir à ce que vous nous proposez en échange. ”

Dans ce dernier cas, 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.

POURQUOI ?

Ces trois réponses contiennent deux ingrédients clés :

1. La modification a un coût : votre interlocuteur vous donne quelque chose en échange.



2. Vous 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.

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.

Exemple

Didier était chargé de vendre une cellule de recherche et développement sur les matériaux polymères, qui ne représentait plus un domaine clé pour son groupe. Un appel d'offres avait été lancé mais un seul repreneur avait manifesté son intérêt. Il s'agissait d'un fabricant de plastiques représenté par Tahir, son responsable du développement.

Tahir et Didier ont passé plusieurs semaines à négocier un contrat d'acquisition. En parallèle, Tahir a sondé la concurrence et il est arrivé à la conclusion que personne d'autre n'était intéressé par cette transaction, ou alors il devait s'agir d'offres très inférieures à la sienne.

Tahir a demandé à son homologue quelles étaient les procédures du groupe vendeur pour la signature du contrat, et le calendrier correspondant. Tahir devait informer son département de la communication, qui publierait une dépêche le jour de la signature. Cette transaction représentait un événement stratégique pour sa société, qui était cotée en Bourse.

Didier lui a dévoilé les procédures internes du groupe, avec des dates précises. Il s'est même vanté de la grande flexibilité qui était la sienne sur ce dossier, puisque son conseil d'administration avait donné d'avance son accord sur les grandes lignes. Si la négociation restait dans ces grandes lignes, il aurait juste à envoyer une note récapitulant les termes et conditions pour obtenir la signature de l'accord. Tahir a pris note de cette information sans rien dire – ceci lui servirait plus tard.

Deux mois plus tard, Tahir et Didier arrivaient à un accord. Le lendemain, Didier a rédigé une note pour son conseil d'administration. Ne restait aux avocats qu'à finaliser la paperasse, et l'on pourrait signer.

Tahir a laissé passer 24 h pour être sûr que Didier avait bien envoyé sa note au conseil d'administration. Il a alors appelé pour annoncer que, malheureusement, son groupe souhaitait une diminution de 10 % du prix de vente.

Tahir avait supposé que s'il y avait très peu d'intérêt pour l'actif en vente, le conseil d'administration aurait fixé à Didier un mandat très flexible, du genre « Obtenez ce que vous pouvez, dans la mesure du raisonnable ». Comme il n'était pas sûr que la société de Tahir serait toujours intéressée si le prix ne baissait pas, Didier allait avoir beaucoup de mal à refuser de céder sur cette demande.

Pour Didier, c'était un sérieux camouflet. Il avait besoin de temps pour réfléchir à la meilleure façon de répliquer à cette demande indelicat. Il a donc répondu à Tahir qu'il n'était pas en mesure de lui donner une réponse sur-le-champ et qu'il le rappellerait plus tard.

.../...

Quand Didier a finalement rappelé, deux jours plus tard, Tahir était impatient et un peu anxieux. Didier a commencé par lui expliquer qu'il était très embêté : depuis le début il était persuadé que Tahir avait été mandaté par sa société pour prendre les décisions finales dans cette négociation. Or, quand Tahir était revenu vers lui avec cette demande de dernière minute sur le prix de cession, il avait soudain réalisé que ce n'était pas le cas. Aussi, à moins que Tahir ne lui fournisse une délégation de pouvoir écrite, il ne voulait plus traiter de la finalisation de cette négociation avec lui. Il exigeait de communiquer directement avec le véritable décideur.

Sans laisser à Tahir le temps de répondre, Didier a continué : Tahir devait informer le décideur que la transaction qui avait été négociée fonctionnait comme un tout. Si l'acquéreur demandait un rabais de 10 %, Didier était prêt à l'accepter si, en échange, l'acquéreur s'engageait à donner au groupe vendeur l'accès gratuit à toute découverte concernant les produits polymères résistant au feu.

Un tel accès représentait un enjeu important et valait bien plus, à long terme, que les 10 % du prix de cession. Didier savait que son homologue n'accepterait jamais de partager de nouvelles découvertes aussi stratégiques et de laisser passer le revenu des brevets correspondants. Il savait aussi que cette acquisition était une opportunité importante pour l'entreprise de Tahir, même si ce dernier laissait entendre le contraire.

Didier a conclu en ajoutant que si cette nouvelle proposition ne leur convenait pas, il était prêt à signer le contrat tel qu'initialement négocié.

- Effectivement, l'échange proposé n'était pas dans les intérêts stratégiques de l'acquéreur. Tahir s'est même fait réprimander par son chef pour avoir mis en péril cette rare opportunité d'acquérir une cellule de recherche essentielle pour son groupe et à un prix tout à fait raisonnable. Tahir a donc répondu qu'il signerait l'accord tel quel, au prix négocié au départ.

« 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 ?

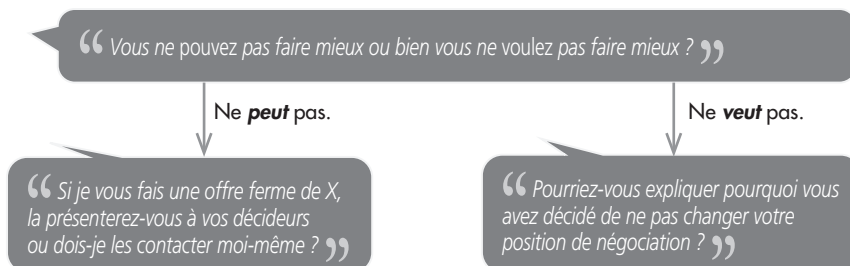
Analysez ses propos à l'aune de ce que vous avez appris sur votre interlocuteur en vous préparant pour la négociation. A-t-il un bon plan B ? Avez-vous percé à jour ce dernier ? Et si vous pensez que votre interlocuteur dispose d'un très bon plan B, pourquoi alors n'y a-t-il pas encore fait allusion ? 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 à dessein 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.

QUE FAIRE ?

Vous pouvez utiliser une des réponses suivantes, qui vous permettent de découvrir le motif caché derrière les paroles de votre interlocuteur :



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 !

POURQUOI ?

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

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. Dans ce dernier cas, il serait 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

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 était extrêmement défavorable et l'entreprise avait besoin d'un redressement d'urgence.

Roger avait préparé un nouveau plan financier et une proposition aux termes de laquelle les remboursements seraient suspendus pendant deux ans. D'après le calendrier qu'il avait établi, 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.

Roger a présenté en détail son plan de sauvetage et expliqué pourquoi ce nouvel étalement était nécessaire pour assurer à la fois le remboursement de la dette et la survie

.../...

de l'entreprise. Isabelle, la responsable du dossier à la banque, restait très ferme sur la durée du prêt ; elle ne pouvait pas 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 sur l'étalement des remboursements. 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 contrecœur, Isabelle a reconnu que si. Roger a immédiatement répliqué : « En 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 mandat pour faire une exception aux directives internes de sa banque sur la durée des prêts.

VOTRE INTERLOCUTEUR SE SERT DE VOS ÉCHÉANCES COMME LEVIER

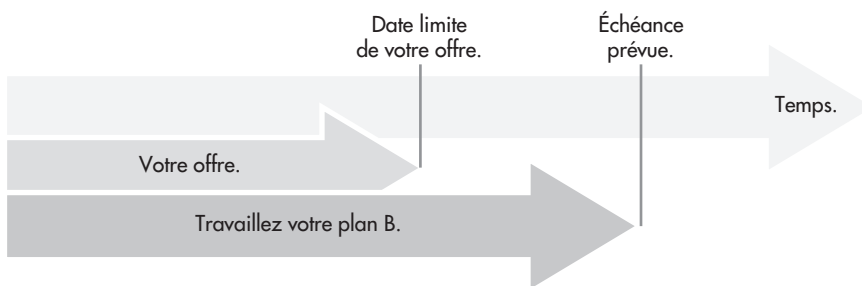
QUAND ?

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.
- Un plaignant vous menace de poursuites ; vous devez négocier un règlement à l'amiable avant que le dossier ne parvienne entre les mains du juge.
- Vous devez négocier la solution à un problème donné avant qu'il ne s'ébruite et ne vous mette dans une situation difficile.
- Vous négociez les termes d'un partenariat en vue de répondre à un appel d'offres dont la date limite de dépôt approche.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
Faites une offre assortie d'une date limite de validité qui précède votre propre échéance.	Vous créez, vous aussi, une fenêtre d'opportunité limitée.
<p>Si votre interlocuteur connaît les conséquences de l'échéance qui approche, montrez-lui que son attitude n'est pas sans risques pour lui-même :</p> <p>“ 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.. ”</p>	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.
Commencez à négocier un plan B qui va contre les intérêts de votre interlocuteur (voir fiche 3) et que vous pouvez mettre 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 monter les enjeux.



Exemple

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 avec la vente, il avait étudié 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.

Consciemment ou pas votre interlocuteur cherche, en affichant ces expressions non verbales, 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 cherche à vous faire croire que vous êtes plus loin d'une entente que ce n'est le cas en réalité. Il vous incite en silence à adoucir vos propos, voire à céder du terrain.

Cette technique vous aide à gérer les expressions non-verbales et les remarques qui peuvent les appuyer ; en voici quelques exemples :

Expressions non verbales.

- Soupirer.
- Hausser/froncer les sourcils.
- Balayer d'un rire une suggestion.
- Secouer la tête en dénégation.
- Lever les yeux au ciel...

Remarques associées.

“ Tssss, c'est dur, ça ! ”

“ Il faut que vous fassiez mieux que ça. ”

“ Hors de question ! ”

“ Impossible ! ”

QUE FAIRE ?

- 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 avez déjà terminé votre intervention, gardez le silence. Résistez à la tentation de réagir.

- Si votre silence ne provoque rien de plus qu'un commentaire du genre « Hors de question » ou « Impossible » sans plus d'explications sur les motifs d'insatisfaction, restez silencieux ou revenez sur les intérêts de votre interlocuteur :

“ Auxquels de vos intérêts déjà discutés notre proposition ne répond-elle pas ? ”

POURQUOI ?

- 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 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.
- Le silence pousse votre interlocuteur à prendre la parole et à vous expliquer les raisons de son insatisfaction.
- Les intérêts sont un excellent moyen d'amener votre interlocuteur à justifier son insatisfaction. Vous lui interdisez ainsi de croire qu'il peut vous influencer avec des rejets lapidaires, du type « hors de question », sans argumenter.

Exemple

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 des médias.

Le site Internet était un réseau social qui permettait à ses visiteurs de télécharger des extraits de leurs émissions TV favorites 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. Le producteur avait donc bloqué l'accès à ses archives et accusait le site de contrevvenir à l'accord qu'ils avaient conclu.

Charles essayait de trouver une solution qui permettrait d'augmenter la fréquentation du réseau social et que le producteur trouverait acceptable. 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.

.../...

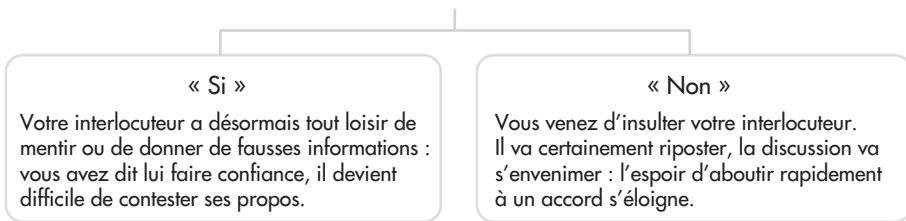
Ben, irrité, a demandé à Charles ce qu'il attendait : ne voyait-il pas que sa réponse était non ? On perdait du temps, a-t-il conclu.

Charles est resté poli mais s'est montré extrêmement 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.



QUE FAIRE ?

- Ne répondez jamais directement à cette question, ni par « oui », ni par « non ».
- Créez une diversion :

“ *Le sujet n'est pas la confiance. Il s'agit plutôt...* ”

POURQUOI ?

- En évitant de répondre à la question de votre interlocuteur, vous évitez de vous laisser piéger.

Exemple

Damien était le manager d'une entreprise de stockage industriel et gérait les relations avec les propriétaires des 28 entrepôts dont son entreprise était locataire. L'entreprise de Damien proposait à ses clients un loyer de court terme pour stocker leurs produits quand ils ne disposaient pas de l'espace adéquat dans leurs propres locaux.

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 3 ans de loyer et plus 17 !

Les plans d'utilisation de l'entrepôt détaillés 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'entreprise 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 annonçait-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 : les trois ans et demi de loyer en cash laissés dans la filiale, maintenant envolés, et ces mêmes loyers réclamés par le bailleur.

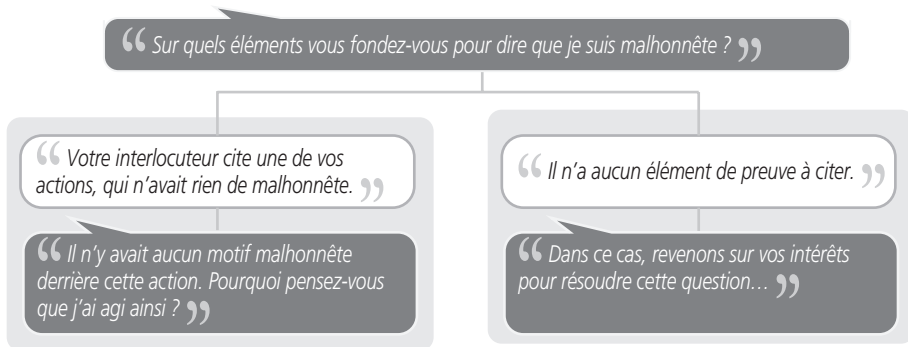
- ▶ Damien faisait remonter l'origine de cette malheureuse histoire à la question de Scott : « Vous ne me faites pas confiance ? » S'il avait su esquiver cette question, il n'aurait pas ressenti de gêne à remettre en cause la demande de dernière minute de Scott, qui l'avait rendu soupçonneux, et à mettre fin à la négociation.

VOTRE INTERLOCUTEUR MET EN CAUSE VOTRE HONNÊTÉTÉ

Il existe deux raisons susceptibles de pousser votre interlocuteur à vous accuser de malhonnêteté : soit vous êtes victimes d'un malentendu, soit il est à court d'arguments et il vous attaque en espérant que cela va vous faire céder.

QUE FAIRE ?

Demandez à votre interlocuteur pourquoi il pense que vous êtes malhonnête. Formulez ainsi votre question :



POURQUOI ?

Si votre interlocuteur fait référence à l'une de vos actions :

- Vous l'invitez à se mettre à votre place, pour qu'il comprenne votre point de vue.

Si votre interlocuteur n'a pas de preuves :

- S'il n'a pas de preuves, cela veut dire que ses accusations sont infondées.
- S'il s'agissait d'une provocation, vous en réduisez la portée à néant.
- S'il s'agissait d'une accusation gratuite, vous permettez à votre interlocuteur de sauver la face.
- Il n'y a rien à gagner à discuter une fausse accusation plus longtemps. Au contraire, c'est du temps perdu puisque la discussion se focalise sur vous au lieu d'avancer vers un accord. En redirigeant votre interlocuteur vers ses intérêts, vous éloignez la discussion de cette fausse accusation.

Exemple

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 dissimulé ces chiffres dans 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. Ironie du sort, pendant les négociations, Enrique avait justement renoncé à demander la garantie qui aurait permis de dédommager sa compagnie pour ce genre de pertes. 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.

Puisqu'il ne pouvait avoir recours à aucune garantie, Enrique a décidé de menacer le vendeur de poursuites. Dan et Enrique se sont donc rencontrés 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 pas 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 dans le monde des affaires :

- Un distributeur menace de 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.
- Menaces de poursuites judiciaires pour un motif qui, clairement, n'est un enjeu important ni pour une partie ni pour l'autre.
- Menaces de suppression de leurs avantages, voire de leurs postes, contre des employés en grève.
- Un créancier menace de ne pas renouveler le crédit d'une entreprise, au risque de la mettre en faillite, si elle n'accepte pas les nouveaux termes et conditions du renouvellement.
- Menaces de suspendre sa licence à quelqu'un dont les activités professionnelles en dépendent.
- Menaces de mettre fin à la négociation en faveur d'un accord identique avec un concurrent.

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.

Prenons un peu de recul et analysons pour l'instant l'impact des menaces sur la négociation :

- La réaction instinctive, face aux menaces, consiste à dénoncer la malveillance de celui qui les profère. La discussion s'envenime rapidement, ce qui provoque des décisions irrationnelles, en contradiction avec les véritables intérêts des parties.
- En général, on a recours aux menaces dans les 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, avant de parler, 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.

QUE FAIRE ?	POURQUOI ?
<p>Gardez le silence : ne dites surtout rien et regardez votre interlocuteur dans les yeux.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ 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.
<p>Ignorez les menaces, faites comme si vous n'aviez rien entendu. Continuez à développer ce dont vous parliez précédemment et ne faites aucune référence aux menaces proférées.</p>	<p>Votre interlocuteur va se demander si 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.</p>
<p>Renvoyez la balle : mettez votre interlocuteur à votre place :</p> <p>“ Que croyez-vous que je vais faire si vous continuez à me menacer ? Est-ce vraiment cela que vous voulez ? ”</p>	<p>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.</p>

Enfin, dernière chose : 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).

Exemple

Un grand groupe agroalimentaire voulait s’implanter en Ukraine. Le groupe possédait déjà plusieurs usines en Russie. C’est de ce pays que, jusque-là, il importait un volume limité de produits, lesquels étaient ensuite distribués dans les deux plus grandes villes d’Ukraine. Le groupe souhaitait maintenant construire des usines en Ukraine pour étendre son activité à l’ensemble du pays.

L’enjeu principal, dans l’implantation du groupe en Ukraine, se situait au niveau de la distribution. Il y avait un seul distributeur national fiable pour les produits frais, et qui, jusqu’ici, avait assuré la distribution exclusive des produits du groupe dans le pays. Sergey, le patron et directeur général de ce transporteur, était un homme d’affaires bien connu en Ukraine.

Les négociations entre le groupe et Sergey ont commencé mais, sur la question des tarifs, la discussion est rapidement arrivée dans une impasse. Le groupe insistait sur une baisse importante du tarif pour la distribution locale par rapport à ce que lui coûtait le transport des importations depuis la Russie. Sergey résistait ; il ne voulait pas voir ses marges s’effondrer. Après une très longue discussion, il s’est mis en colère. Il a menacé le groupe de mettre fin à la négociation et, en même temps, au contrat de distribution pour les produits actuellement importés de Russie. En situation de monopole sur la distribution, Sergey remettait en cause 20 millions de dollars annuels d’importations pour le groupe.

Laurence, la directrice du développement du groupe, n’a pas relevé. Elle a continué à présenter ses arguments en faveur d’une baisse des tarifs, comme si Sergey n’avait rien dit.

Sergey, voyant qu’on ignorait ses menaces, a attaqué plus directement. Il a coupé la parole à Laurence et lui a demandé si elle se rendait compte qu’elle était sur le point de perdre 20 millions de dollars de chiffre d’affaires.

Laurence a regardé Sergey dans les yeux sans rien dire. C’est lui qui a brisé le silence, quelques secondes plus tard, en nuancant son propos : « ... enfin, si l’on ne parvient pas à trouver un accord. » Visiblement, il regrettait ses menaces. Laurence a rappelé à Sergey qu’il touchait environ 3 millions de dollars par an pour la distribution *exclusive* des importations du groupe. Elle a laissé passer un court silence avant d’ajouter : « Si vous étiez à ma place et qu’on vous disait ce que vous venez de me dire, que feriez-vous ? Voulez-vous que je fasse la même chose ? »

Sergey a répondu qu’il ne prendrait aucune décision hâtive si Laurence se montrait plus flexible sur la question de la tarification – son amour-propre lui interdisait de reconnaître qu’il n’aurait pas dû la menacer. Laurence comprenait très bien cela, et elle n’a plus fait allusion aux menaces de Sergey.

Il était clair que, à court d’arguments et furieux de voir s’évanouir ses rêves de fortune démesurés, Sergey avait cru pouvoir arriver à ses fins par la coercition. Laurence a donc

.../...

ramené la discussion vers les principes et a présenté une nouvelle proposition, en la présentant du point de vue des intérêts de Sergey. Elle était convaincue qu'il n'oserait pas réitérer ses menaces, puisque sa première tentative avait été désamorcée.

- ▶ Au bout du compte, les parties se sont entendues sur des tarifs proches de ceux défendus par Laurence avant que Sergey ne la menace.

LES MENACES VOILÉES

Nous avons traité jusqu'ici de menaces directes, où l'intention est clairement identifiée. Il existe une variante de cette situation, où votre interlocuteur profère une menace floue, d'ordre plus général, par exemple :

“ J'ai en ma possession des informations qui pourraient vous rendre la vie très difficile... ”

Il s'agit généralement de bluff. À court d'arguments, votre interlocuteur essaie de vous intimider.

QUE FAIRE ?

Ne jouez pas le jeu de votre interlocuteur, faites comme si les informations évoquées n'existaient pas :

“ À moins que vous ne me présentiez les informations dont vous dites disposer, je ne vois rien d'autre à faire que de continuer la discussion comme si ces données n'existaient pas. ”

POURQUOI ?

- Si ces informations lui donnaient réellement un moyen de pression sur vous, votre interlocuteur serait plus explicite.
- Si vous lui demandez de quoi il s'agit, vous manifestez de l'intérêt et vous donnez à votre interlocuteur du pouvoir sur vous.
- À supposer que lesdites informations existent bel et bien, si votre interlocuteur considère qu'elles valent plus cachées que dévoilées, il ne vous en dira pas plus.

- Il est rare que, dans une négociation, on ait à disposition toutes les informations pertinentes. Considérez que ces informations cachées font partie, ni plus ni moins, de l'ensemble de celles auxquelles vous n'avez pas accès.

Exemple

Thomas était chargé des comptes clients chez un fabricant de papier recyclé, et son employeur avait décidé de le licencier.

Trois mois plus tôt Thomas avait, par négligence, oublié la commande d'un client en rupture de stock. Il avait ensuite provoqué un conflit avec un deuxième client à propos d'une erreur de facturation – erreur qu'il avait lui-même commise. L'entreprise avait perdu ces deux clients, qui représentaient 4 % de son chiffre d'affaires.

Au lieu de mettre unilatéralement fin à son contrat, le management voulait lui faire profiter d'un départ négocié, afin qu'il ne soit pas, par la suite, pénalisé dans sa recherche d'emploi. La directrice des ressources humaines, Maryse, était chargée de négocier son départ.

Thomas prenait très mal la décision de son employeur et faisait la sourde oreille aux démarches de Maryse. Elle aurait pu mettre fin à son contrat pour faute grave, mais elle voulait vraiment essayer de l'aider. Elle l'a fait venir dans son bureau et lui a soumis la proposition de départ indemnisé qu'elle avait préparée. Thomas n'a rien voulu savoir, il est parti en claquant la porte.

Thomas est revenu le lendemain. Il a menacé Maryse de poursuivre l'entreprise pour licenciement abusif. Il avait contacté un avocat, disait-il. Maryse s'est bien gardée de répondre – après tout, il avait le droit de porter plainte s'il le voulait. Devant son silence, Thomas a ajouté qu'il était en possession d'éléments très compromettants pour son chef et pour l'entreprise, et qu'il était prêt à les utiliser dans le procès. L'entreprise allait payer, et il allait gagner bien plus qu'avec la proposition pathétique de Maryse, a-t-il conclu.

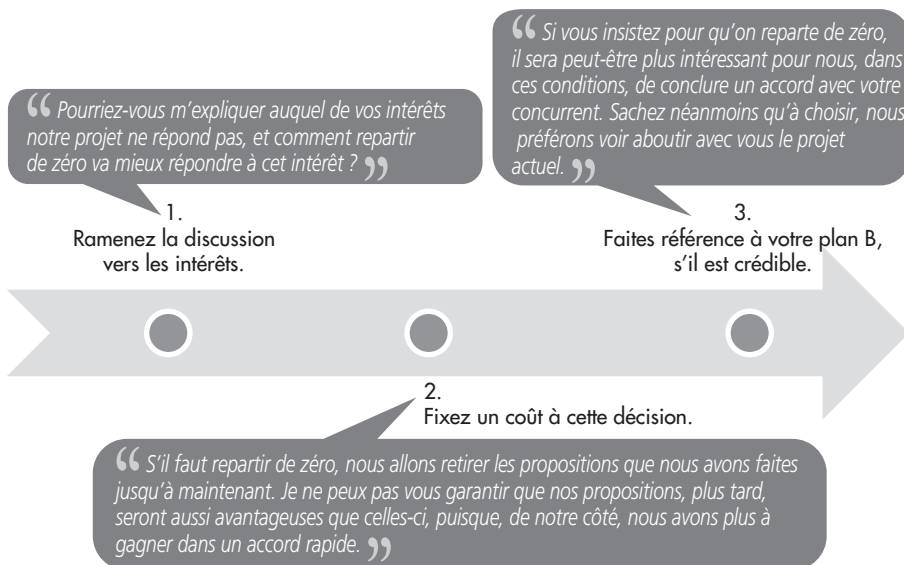
Maryse lui a demandé s'il comptait lui exposer ces « éléments compromettants ». Thomas a répliqué que non, qu'il était trop tard pour régler les choses à l'amiable. Maryse lui a expliqué que s'il refusait de partager ces informations, elle n'avait d'autre choix que de faire comme si elles n'existaient pas, et qu'elle s'en tiendrait donc à sa démarche initiale. Elle a réitéré sa proposition de la veille pour montrer qu'elle était sérieuse. Thomas est reparti, déçu et furieux.

- ▶ Pourtant, il est revenu le lendemain et a demandé à consulter la proposition de Maryse, comme si la discussion de la veille n'avait jamais eu lieu. Désormais convaincue que l'histoire des éléments compromettants était une invention, elle a refusé de céder quoi que ce soit sur sa proposition. Thomas a fini par l'accepter.

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.

QUE FAIRE ?



POURQUOI ?

1. Votre interlocuteur ne possède vraisemblablement aucun argument légitime pour justifier sa demande.
2. 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.
3. 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

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 d'environ 120 clients.

Il était passé par des intermédiaires pour trouver un acquéreur. Au bout de trois mois de recherches, il n'y en avait qu'un en lice : Nicolas, fondateur et associé d'un cabinet d'expertise comptable de la même ville.

Isaac et Nicolas ont passé plusieurs mois à négocier cette cession dans tous ses détails. Isaac avait obtenu de conserver trois clients, qui avaient manifesté le souhait de rester avec lui. De son côté, il voulait garder un minimum d'activité pour occuper sa retraite. Deux de ces trois clients étaient les plus rentables du portefeuille.

Alors même qu'Isaac pensait qu'on était sur le point de signer, Nicolas lui a subitement annoncé qu'il voulait tout remettre à plat et reprendre les négociations à zéro.

Quand Isaac lui a demandé les raisons de cette exigence, Nicolas a expliqué que le portefeuille de clients était moins intéressant sans les trois clients qu'Isaac se réservait.

Isaac a un peu réfléchi et a expliqué que, dans 3 ou 4 ans, il n'aurait de toute façon plus l'énergie de continuer et qu'il faudrait recaser ces clients ailleurs. Ainsi, avec son aide, ils pourraient être réintégrés progressivement au cabinet à ce moment-là. Au lieu de reprendre la négociation à zéro, Isaac a donc proposé de s'engager à « rendre » ces clients, à terme, au cabinet.

Mais Nicolas s'entêtait : il voulait tous les clients immédiatement, il fallait recommencer l'ensemble de la négociation.

Isaac a changé d'approche. Il a expliqué à Nicolas que sa retraite était planifiée depuis plusieurs années. Cela l'arrangeait de réaliser la cession plus tôt, mais si Nicolas voulait tout reprendre à zéro, il ne pouvait pas lui garantir des conditions et un prix de cession aussi généreux.

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 avant de rencontrer Nicolas, Isaac avait entamé une discussion avec un autre cabinet dans la même 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 pouvoir immédiatement se retirer des affaires après la cession, mais si Nicolas s'obstinait à vouloir tout reprendre à zéro, le retard qui s'ensuivrait rendrait le plan B d'Isaac plus attractif.

- ▶ En clair, si Nicolas voulait recommencer la négociation, Isaac allait travailler en parallèle sur la fusion. Or celle-ci, réalisée, aurait des conséquences négatives sur l'activité de Nicolas. Nicolas a fini par accepter le dispositif suggéré par Isaac. Celui-ci a conservé temporairement ses trois clients, et la cession a été conclue rapidement.

**Aborder
les différents profils
d'interlocuteurs**

Chaque style de négociateur est ici décrit et personnifié – les prénoms sont évidemment choisis au hasard et ne sont en aucun cas inspirés de personnes réelles prénommées ainsi !

Certains traits de caractère ont, par nature, un impact fort sur le déroulement de la négociation. Par exemple, avec *Annie qui analyse tout*, la discussion s'enlise inévitablement dans des détails secondaires sans qu'on parvienne à traiter des enjeux importants.

D'autres caractères vont sciemment tout mettre en œuvre pour arriver à leurs fins, y compris vous jouer de mauvais tours, comme *Olivier qui garde ses options ouvertes*. Ce type de personne cultive tout simplement les comportements qui, par le passé, lui ont permis d'atteindre ses objectifs.

Le mélange des genres est possible : la nature belliqueuse d'*Ivan qui intimide* va peser sur la discussion, et il vous jouera par ailleurs de mauvais tours pour arriver à ses fins.

Chaque individu étant unique, vos interlocuteurs seront souvent un panaché de plusieurs caractères. L'objectif de cette section est de vous aider à élaborer des stratégies pour faire face aux scénarios typiques engendrés par ces types de négociateurs, sans pour autant réduire votre interlocuteur à un profil précis.

Les profils sont groupés comme suit :

- les interlocuteurs proactifs ;
- les interlocuteurs imprévisibles ;
- les interlocuteurs réactifs.

Les interlocuteurs proactifs

Fiche 57	Imran l'impatient	p. 221
Fiche 58	Fanny « Faites ce que je demande »	p. 223
Fiche 59	Courtney qui vous coupe la parole	p. 226
Fiche 60	Ivan qui intimide	p. 228
Fiche 61	Connie qui aime le conflit	p. 231
Fiche 62	Colette la colérique	p. 233
Fiche 63	Olivier qui garde délibérément ses options ouvertes	p. 235
Fiche 64	Christophe qui critique pour obtenir plus	p. 238
Fiche 65	Joël le je-sais-tout	p. 240
Fiche 66	Gary le grignoteur	p. 243

IMRAN L'IMPATIENT

SON PROFIL

- Imran va droit au but, il ancre rapidement dans la discussion les propositions qui lui conviennent le mieux. Elles correspondent rarement à vos intérêts puisqu'il n'a pas pris la peine de les comprendre.
- En général, Imran se montre impatient parce qu'il a beaucoup de travail : la transaction qu'il négocie avec vous ne représente pour lui qu'une tâche à accomplir parmi beaucoup d'autres.
- Il n'écoute pas vos arguments ou il les déprécie, comme si seul son propre raisonnement était valable.
- Imran impose régulièrement des échéances, ce qui accentue la pression sur vous.

RISQUES

Dans sa précipitation, Imran vous force à prendre une décision sous-optimale. Les solutions permettant de créer et de partager la valeur ne sont ni explorées ni exploitées.

QUE FAIRE ?

- Expliquez que vous ne voulez pas commencer la négociation proprement dite sans avoir parlé des intérêts respectifs des parties. Donnez un ou deux exemples de vos intérêts pour guider Imran, puis laissez-le parler. Une fois la négociation commencée, insistez pour que Imran justifie toutes ses positions en les reliant aux intérêts discutés.
 - ▶ voir fiche 1
- Soyez le premier à ancrer vos propositions ou vos solutions dans la discussion. Avec Imran, faites-le encore plus tôt que d'habitude, sinon c'est lui qui, dans sa hâte, posera ses jalons le premier. Votre ancrage sera le bienvenu, puisque Imran cherche à aboutir rapidement à une transaction.
 - ▶ voir fiche 13

- Testez systématiquement les échéances imposées par Imran.



Imran ne fixe souvent ces échéances que pour faire avancer plus vite la négociation. Si Imran ne peut pas justifier l'échéance qu'il vous impose ou s'il vous accorde sans résistance un délai supplémentaire, cela signifie que ces dates limites sont arbitraires. Si vous demandez des explications, Imran n'osera plus imposer d'échéances injustifiées. Dans le même temps, vous atténuez la pression qu'il fait peser sur vous et vous perturbez le rythme qu'il tente d'imposer à la discussion.

- ▶ voir fiche 21
- Demandez des pauses stratégiques régulières pour ralentir le processus. Imran aime contrôler l'avancement des négociations. Si vous perturbez son rythme, vous reprenez le contrôle de la discussion.
 - ▶ voir fiche 14

À ÉVITER

Ne négociez jamais sur la base des positions ancrées par votre interlocuteur (voir fiche 13).

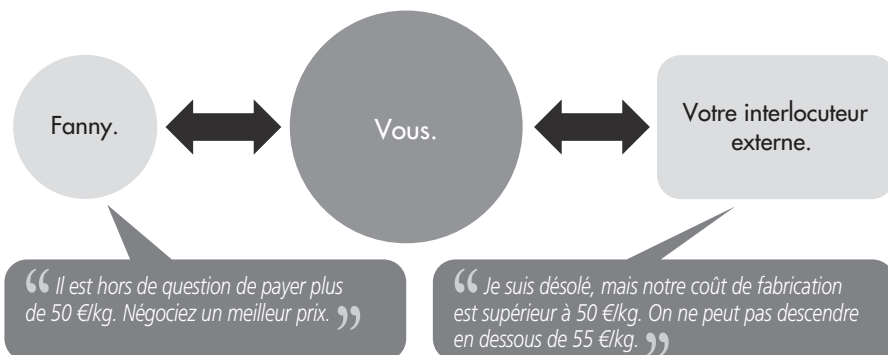
FANNY « FAITES CE QUE JE DEMANDE »

PROFIL

- Directement ou indirectement, Fanny a du pouvoir ou de l'emprise sur vous. C'est votre supérieur hiérarchique, ou elle peut influencer votre vie professionnelle ou personnelle.
- Fanny utilise sa position dominante pour vous inciter à satisfaire ses demandes.
- Vous vous trouvez en situation de conflit d'intérêts quand vous négociez avec Fanny, puisqu'elle détermine votre salaire, elle évalue votre performance ou dispose d'un autre puissant levier sur vous.
- Fanny a des idées arrêtées quant au dossier sur lequel vous travaillez. Elle vous a donné des consignes sur ce qu'elle attend de votre négociation avec un tiers. Après de longues discussions avec ce tiers, vous comprenez que les demandes de Fanny sont incompatibles avec les intérêts de votre interlocuteur externe. Vous souhaitez expliquer à Fanny qu'il est impossible d'obtenir ce qu'elle veut, mais elle est débordée. Comme elle n'a pas le temps de vous recevoir, vous essayez de lui parler entre deux réunions. Fanny n'a ni le temps de réfléchir à la question, ni la volonté de modifier sa demande. Irritée par votre intrusion dans son emploi de temps surchargé, elle vous congédie avec des mots comme « Faites ce que je demande ». Vous vous retrouvez seul face au problème.

RISQUES

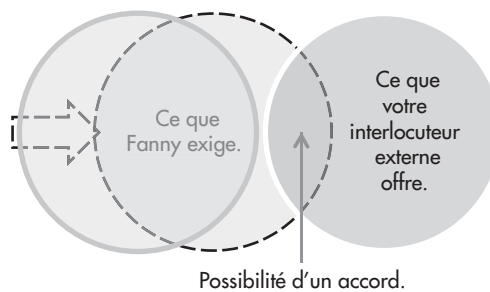
- Vous menez deux négociations en parallèle : l'une avec Fanny, l'autre avec votre interlocuteur externe.



- Si ce que Fanny veut n'est pas compatible avec ce que l'interlocuteur externe est capable d'offrir, l'un des deux doit forcément changer sa position pour qu'un accord devienne possible.
- Si vous êtes incapable de faire changer d'avis Fanny ou votre interlocuteur externe, ce dernier, estimant les différences de position irréconciliables, risque de mettre fin à la négociation. Ils se renvoient la balle à travers vous, et vous accumulez le stress de cette situation sans pouvoir l'améliorer.

QUE FAIRE ?

- Vous avez passé du temps à négocier avec votre interlocuteur externe, vous êtes donc bien placé pour évaluer si sa dernière position est oui ou non négociable. Si elle ne l'est pas, il reste une seule chose à faire pour débloquer la situation : modifier la demande de Fanny.



- Si la demande de Fanny est déraisonnable ou qu'elle enfreint les règles de votre environnement de travail, demandez poliment quels en sont les principes. Si Fanny n'a pas d'argument à vous offrir en dehors de sa volonté qu'il en soit ainsi, elle sera incitée à nuancer sa demande, voire à y renoncer.
 - ▶ voir fiche 12
- Aidez Fanny à sauver la face :

“ Avant que vous ne preniez une décision, j'ai des informations importantes à vous communiquer... ”

Vous faites comme si Fanny n'avait pas encore pris la décision de maintenir ou de changer sa demande. Vous lui offrez ainsi la possibilité de la changer sur la base de ces nouvelles informations ; en utilisant ce prétexte, elle sauve la face.

La formule « j'ai des informations importantes » va inciter Fanny à prendre le temps de vous écouter. Aucun chef ne souhaite passer à côté d'éléments importants, qui impactent la décision dont il est responsable.

► voir fiche 31

- Fanny vous a imposé une demande, elle est donc responsable du sort du dossier. Si Fanny insiste sur sa demande, demandez-lui :

“ Pourriez-vous m'aider à adapter votre idée aux circonstances spécifiques de ce dossier ? ”

En faisant référence à sa demande sur le dossier, vous responsabilisez Fanny : le succès ou l'échec de la négociation dépendent de son idée. Vous l'incitez donc à être attentive aux aspects spécifiques du dossier au lieu de vous congédier en répétant aveuglément la même demande.

► voir fiche 29

- Une fois que vous avez l'attention de Fanny, suggérez-lui un compromis dont vous estimez qu'il pourrait intéresser votre interlocuteur extérieur :

“ Au fil de mes discussions avec le client, il est apparu qu'obtenir de lui un engagement minimum sur les commandes serait impossible. Accepteriez-vous de transformer cela en un engagement du client à payer un supplément de tarif rétrospectif sur l'ensemble des volumes achetés sur l'année si le client ne commande pas le minimum annuel que vous souhaitez ? ”

Fanny a beaucoup insisté sur sa demande initiale et elle ne peut pas en changer sans perdre la face. Avec ce compromis fondé sur son idée initiale vous lui offrez une porte de sortie honorable.

► voir fiche 15

À ÉVITER

- Ne laissez pas Fanny vous renvoyer vers votre interlocuteur externe avec une demande inchangée, car vous resteriez dans l'impasse.
- Évitez de remettre en cause son statut dominant. Vous toucheriez à son amour-propre, ce qui serait interprété comme une marque d'insolence de la part d'un subordonné. Si Fanny n'appartient pas à la structure interne de votre organisation, elle risque de vous court-circuiter auprès de votre hiérarchie pour vous remettre à votre place.

COURTNEY QUI VOUS COUPE LA PAROLE

PROFIL

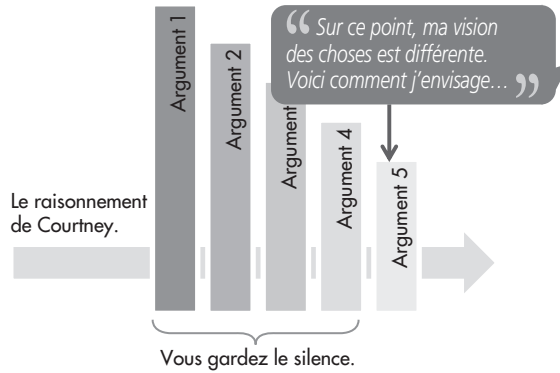
- Courtney parle beaucoup et ne vous écoute pas.
- Quand vous prenez la parole, Courtney vous interrompt rapidement, comme si elle savait déjà ce que vous voulez dire. Avec elle, impossible d'en placer une.
- De la même manière, quand vous tentez de manifester votre désaccord, Courtney n'attend pas d'avoir entendu vos arguments pour vous couper de nouveau la parole.

RISQUES

- Des négociations inefficaces : Courtney avance sans connaître votre point de vue, ses interruptions ne vous permettent pas de le faire valoir.
- Par fatigue, vous finissez par céder à ses exigences.

QUE FAIRE ?

- Gardez le silence et laissez Courtney parler. Votre silence va l'encourager à parler davantage, et elle va peut-être finir par révéler plus d'informations qu'elle ne le voulait. Les informations sont l'élément clé vous permettant de formuler des propositions mutuellement acceptables.
 - ▶ voir fiche 40
- Laissez Courtney énumérer tous ses arguments. Elle risque de présenter les plus forts en premier et de réserver les arguments accessoires pour la fin. Une fois qu'elle a terminé, contestez son argument le plus faible.



► voir fiche 32

- Ne faites aucune référence aux arguments forts précédents, comme si celui que vous contestez était le *seul* argument avancé. La réaction naturelle de Courtney sera de défendre l'argument que vous attaquez plutôt que revenir sur ses arguments plus solides.
- Puisque Courtney ne vous permet pas de vous expliquer, demandez-lui de justifier ses propositions du point de vue de vos propres intérêts.

“*Pourriez-vous m'apporter des précisions sur comment votre idée répond à nos intérêts ?*”

Si Courtney n'avait pas prêté l'oreille à vos intérêts jusqu'ici, elle est maintenant obligée de le faire.

- Pour que Courtney vous écoute jusqu'au bout, présentez les principes qui soutiennent votre position avant d'exposer votre position elle-même. Si vous faites l'inverse, Courtney risque de vous interrompre avant que vous n'ayez pu expliquer votre raisonnement.

► voir fiche 12

À ÉVITER

- N'essayez pas de hausser la voix pour vous faire entendre. La discussion ne doit pas devenir un concours de celui qui crie le plus fort : si vous ne vous écoutez pas mutuellement, vous aurez beaucoup de mal à trouver des solutions ensemble.
- Ne tombez pas dans le piège du mimétisme : ne coupez pas vous aussi la parole à Courtney, vous légitimeriez son comportement et la discussion deviendrait un véritable dialogue de sourds.

IVAN QUI INTIMIDE

PROFIL

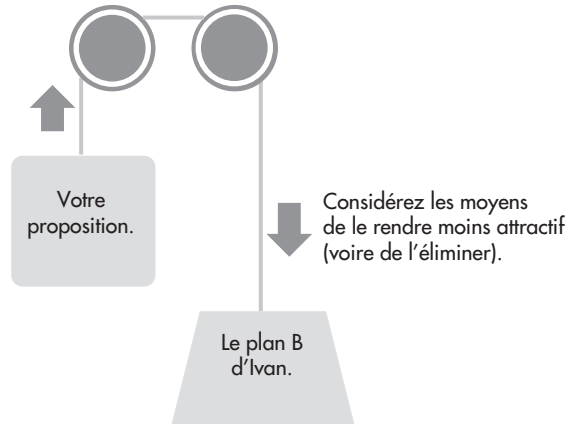
- Ivan recourt souvent à l'extrémisme : il défend des positions excessives ; ses réactions sont disproportionnées par rapport à la situation ; il exagère systématiquement dans l'interprétation de vos réponses.
- Ivan ne rate pas une opportunité de se faire valoir devant son chef pour alimenter sa réputation de « dur », ce qui le rend encore plus agaçant.
- Pour vous déstabiliser, Ivan met en cause votre intégrité ou votre crédibilité. Ses provocations prennent souvent la forme d'attaques personnelles.
- Ivan n'hésite pas à vous menacer et à vous jouer toutes sortes de mauvais tours. Il fait sans cesse référence à son plan B.
- Il va jusqu'à vous court-circuiter pour accéder à votre supérieur ou aux personnes qui ont une influence sur vous.

RISQUES

- Est-ce que l'accord envisagé vous engage dans une relation continue ? Si oui, il faut vous demander si Ivan, étant donné son style de négociation, est le partenaire approprié pour cette transaction. En faisant de lui un interlocuteur incontournable, n'êtes-vous pas en train de vous engager dans une relation très difficile, qui risque de mettre en péril vos objectifs sur le long terme ?
- Vous risquez de céder plus qu'il n'est nécessaire uniquement pour échapper aux intimidations d'Ivan et, ainsi, de laisser passer une transaction plus profitable pour vous.

QUE FAIRE ?

- Renseignez-vous bien sur l'éventuel plan B de votre interlocuteur :



► voir fiches 2 et 4

- Parlez lentement et calmement. Autant l'attitude agressive d'Ivan peut être contagieuse et risque de provoquer des ripostes de votre part, autant votre calme peut contribuer à calmer le jeu et à apaiser votre interlocuteur.
- Si l'accord envisagé vous engage dans une relation continue, expliquez que vous voyez ce projet comme un partenariat : le comportement des parties pendant la négociation est à vos yeux un critère d'évaluation de la qualité du partenariat potentiel.

“ La qualité des interactions au cours de la négociation est un critère que nous prendrons en compte pour décider si nous souhaitons mener à bien ou pas cette transaction. Notre capacité à résoudre ensemble d'éventuels différends sera donc un élément clé de notre décision. ”

- Travaillez le dossier en détail. Ivan recourt souvent à l'intimidation car il ne maîtrise pas le dossier dans toute sa complexité.
 - Demandez quel principe soutient chaque réponse d'Ivan, même si le raisonnement vous paraît évident. Les tentatives d'intimidation d'Ivan servent souvent à masquer une mauvaise préparation et des arguments faibles.
- voir fiche 12

- Incapable de justifier ses positions, Ivan pourrait se faire encore plus menaçant. Dans ce cas, gardez votre calme :

“ Je ne réagis jamais aux tentatives d’intimidation. Je ne suis sensible qu’aux principes qui soutiennent vos positions ”

- Utilisez le silence ou renvoyez la balle chaque fois qu’Ivan dépasse votre seuil de tolérance – mais sans vous départir de votre calme :

“ Pourriez-vous me dire, Ivan, comment vous réagiriez si vous étiez à ma place et que je vous disais ce que vous venez de me dire ? ”

- ▶ voir fiches 40 et 55

À ÉVITER

- N’avancez pas dans la discussion aussi longtemps que les tentatives d’intimidation continuent. Vous risquez d’être entraîné dans une dispute menant à la rupture des négociations.
- Ne mettez pas en cause l’importance d’Ivan quand il se fait valoir devant son chef. Il vous le ferait payer plus tard, une fois son chef parti.
- Ne réagissez pas aux attaques personnelles. Avec Ivan, vous risqueriez de vous enfermer dans une spirale d’agressions et d’attitudes défensives, sans faire avancer l’objet de la négociation.

CONNIE QUI AIME LE CONFLIT

SON PROFIL

- Sous pression, Connie devient agressive et peut vous dénigrer, vous ou votre entreprise.
- Connie attaque systématiquement vos propositions pour vous montrer qu'elle connaît mieux le dossier que vous. Elle doit toujours avoir le dernier mot.
- Les attaques de Connie sont parfois de nature personnelle, elle cherche alors délibérément à vous provoquer.
- Elle négocie pour « gagner ». Pour elle, la négociation est une compétition.

RISQUES

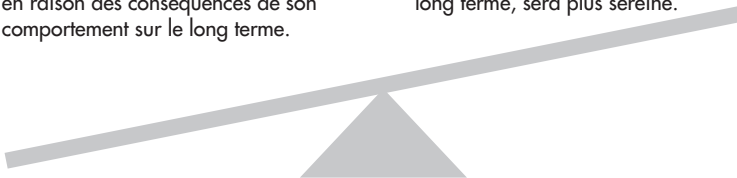
Si la négociation doit déboucher sur une relation continue avec Connie, il faut vous demander, comme avec Ivan (voir fiche 60), si vous avez choisi le bon « partenaire » pour négocier. Même si vous parvenez à un accord avec Connie, vous devrez probablement revenir à la table des négociations plus tard, sur d'autres sujets. Souhaitez-vous vraiment collaborer régulièrement avec une personne belliqueuse, qui refuse toute coopération et qui vous empêche de travailler de manière efficace quand des problèmes se posent ? Réfléchissez à vos autres options (quel est votre plan B ?).

QUE FAIRE ?

- Si vous avez un plan B, mesurez l'avantage à traiter avec Connie dans l'immédiat par rapport aux risques à long terme :

Accepter une transaction dans l'immédiat avec Connie (votre plan A), mais au risque d'y perdre plus tard, en raison des conséquences de son comportement sur le long terme.

Accepter un plan B moins intéressant dans l'immédiat, mais avec lequel la gestion de la relation continue, sur le long terme, sera plus sereine.



- Quand vous parlez, réduisez votre débit et ne haussez pas la voix. Ce comportement est d'habitude contagieux : si vous restez calme, Connie fera sans doute de même.
- Expliquez que pour vous, la faisabilité de ce projet dépend aussi de la qualité des interactions des parties, surtout si l'accord doit déboucher sur une relation continue :

“ La qualité des interactions au cours de la négociation est un critère que nous prendrons en compte pour décider si nous souhaitons mener à bien ou pas cette transaction. Notre capacité à résoudre ensemble d'éventuels différends sera donc un élément clé de notre décision. ”

- Soulignez la création de valeur potentielle pour toutes les parties, et donc la nécessité de se montrer attentif aux intérêts de tous. Encouragez le brainstorming.

“ Si vous n'êtes pas d'accord, nous aurions besoin de comprendre auxquels de vos intérêts déjà discutés notre proposition ne répond pas. ”

À ÉVITER

Évitez de réagir aux attaques personnelles de Connie, qu'elles soient directes ou sous-entendues. La discussion ne doit pas tourner au règlement de comptes.

COLETTE LA COLÉRIQUE

PROFIL

- Colette a des coups de colère, parfois théâtraux.
- Il lui arrive d'utiliser sa colère pour faire pression sur vous, ce qui lui permet de vous faire croire que la question discutée est un enjeu essentiel.
- Colette répond aussi par la colère quand vous ne cédez pas sur un point spécifique ou quand vous présentez des arguments forts.

RISQUES

- Vous cédez parce que vous croyez que le point qui pose problème est plus important pour Colette que ce n'est le cas en réalité.
- Vous haussez le ton vous aussi. La discussion s'envenime, vous perdez de vue les véritables enjeux.

QUE FAIRE ?

- Laissez Colette vider son sac. Quoi qu'elle dise, ne réagissez pas. Regardez-la droit dans les yeux quand elle vous parle pour montrer que vous êtes à l'écoute.
- Ignorez sa colère et revenez au sujet de la discussion. Répondez avec calme et lentement. Le calme est aussi contagieux que la colère !
 - ▶ voir fiche 9
- Faites preuve d'empathie pour montrer que vous l'écoutez. La colère est souvent alimentée par l'impression de ne pas être compris.
 - ▶ voir fiche 26
- Si, emportée par sa colère, Colette lance des attaques personnelles, réagissez de manière sereine :

“ J'ignorerai ce commentaire d'ordre personnel pour me focaliser sur le véritable objet de la discussion. Avançons, pour trouver des solutions. ”

À ÉVITER

- N'interrompez pas Colette. Sa colère risque d'augmenter si elle pense qu'elle n'arrive pas se faire comprendre ou que vous ne l'écoutez pas.
- Ne montrez pas que vous désapprouvez ses coups de colère et ne critiquez pas son comportement, sinon Colette sera sur la défensive, et il deviendra impossible de traiter du sujet de la discussion.

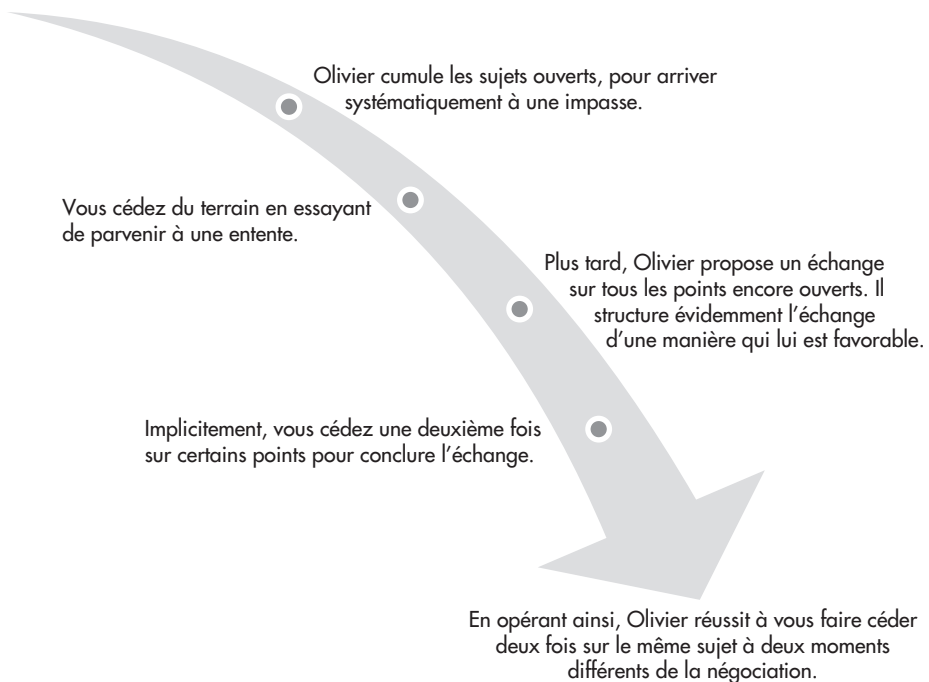
OLIVIER QUI GARDE DÉLIBÉRÉMENT SES OPTIONS OUVERTES

SON PROFIL

Olivier discute volontiers longuement de chaque sujet mais vous finissez toujours par arriver dans une impasse. Il passe alors au sujet suivant et propose systématiquement de revenir plus tard sur le blocage.

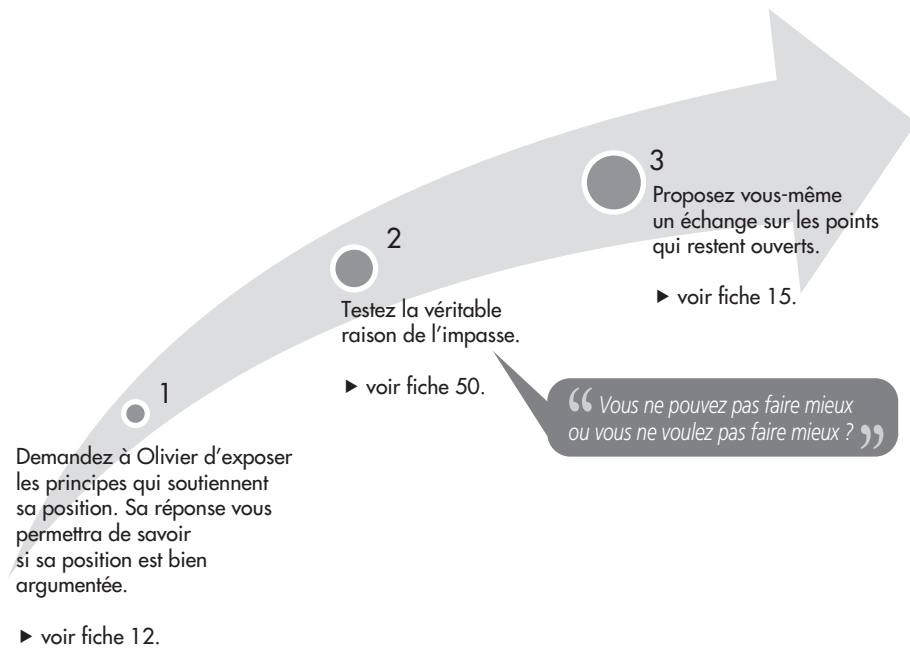
RISQUES

Au début, vous vous dites qu'Olivier est incapable de prendre des décisions, comme Isabelle l'indécise (voir fiche 67). Mais rapidement, vous commencez à soupçonner que ces impasses sont calculées.

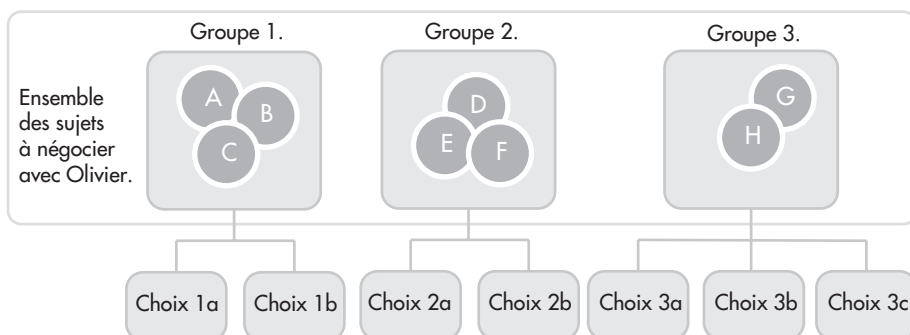


QUE FAIRE ?

Dès que vous constatez cette tendance à arriver dans des impasses, suivez les trois étapes suivantes :



En procédant ainsi, vous fermez les options d'Olivier et vous contrariez sa tactique. Ensuite, pour tous les sujets qui n'ont pas encore été abordés, concevez des propositions en regroupant l'ensemble des sujets restant ouverts et soumettez à Olivier un choix de propositions pour chaque groupe :



Si vous présentez chaque sujet individuellement, l'un après l'autre, Olivier va traiter chaque sujet comme si c'était le plus important de toute la négociation afin de vous faire céder sur chacun. Si vous groupez les sujets, Olivier est obligé de choisir les solutions qui lui conviennent le mieux. Si jamais il veut négocier le contenu d'un des choix présentés, vous pouvez lui expliquer qu'il s'agit d'un équilibre :

“ Si vous voulez rendre un élément plus favorable pour vous, il faut qu'un des autres éléments devienne moins favorable, afin que la valeur de l'ensemble reste équitable pour nous deux. ”

À ÉVITER

Ne laissez pas les points ouverts s'accumuler, refusez sa suggestion de revenir plus tard sur les blocages.

CHRISTOPHE QUI CRITIQUE POUR OBTENIR PLUS

PROFIL

- Christophe commence la négociation en critiquant tout – votre produit, votre service, les avantages que vous offrez, etc. Il dévalorise ce que vous avez à offrir avant même que vous n’ayez proposé quoi que ce soit.
- Sa démarche consiste à faire baisser vos attentes, à affaiblir vos positions et donc à obtenir un meilleur résultat pour lui-même dans la négociation.

RISQUES

- Christophe vous entraîne dans un cercle vicieux : critiques de sa part, attitude défensive de la vôtre.
- Face à ses critiques, vous revoyez votre première proposition à la baisse.
- Son attitude négative rend le travail collaboratif très difficile.

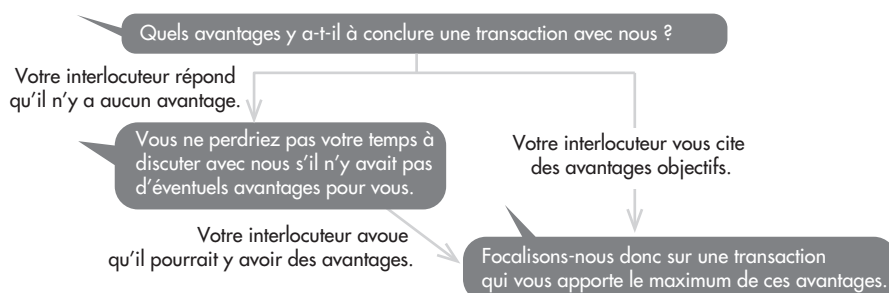
QUE FAIRE ?

- Consacrez du temps aux intérêts de Christophe. Si votre interlocuteur recommence à critiquer votre entreprise, dites :

“ Je ne souhaite pas parler de nous maintenant. Ce que je veux, c’est comprendre vos intérêts. ”

► voir fiche 1

- Recentrez la discussion sur du positif : les atouts d’une éventuelle transaction.



- Travaillez votre plan B. Demandez une pause si vous avez besoin de temps pour développer davantage votre plan B. Évoquez votre plan B, surtout si une transaction fondée sur votre plan B nuirait aux intérêts de Christophe.

“ Si je ne peux pas trouver un accord avec vous, mon alternative serait de... Mais, à choisir, je préférerais conclure une transaction avec vous. ”

- ▶ voir fiches 2 et 3
- Ancrez votre proposition dans la discussion aussi rapidement que possible. Ne faites aucune référence aux critiques émises par Christophe. Votre proposition est un élément concret et précis, qui requiert une réponse. En détournant la discussion des critiques, elle rend cette dernière plus constructive.
 - ▶ voir fiche 13
- Présentez votre proposition du point de vue des intérêts de Christophe. Ainsi, il va naturellement répondre sur les intérêts plutôt que par de simples critiques.
 - ▶ voir fiche 17

À ÉVITER

Ne répondez pas directement aux critiques : en essayant de vous défendre, vous ne feriez que leur donner une légitimité. Pour Christophe, chaque critique est une excuse pour négocier votre proposition vers le bas. Si vous répondez aux critiques, vous donnez à Christophe autant d'opportunités de vous pousser à céder sur vos positions.

JOËL LE JE-SAIS-TOUT

PROFIL

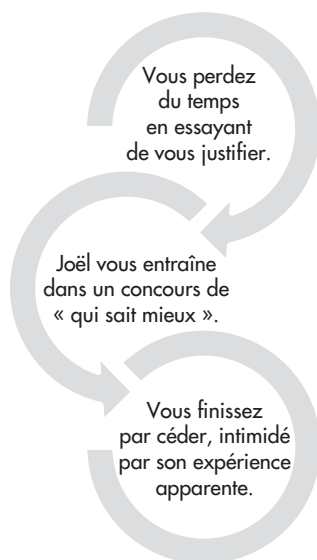
- Joël a besoin de montrer qu'il est plus expérimenté que vous. C'est un moyen conscient ou inconscient de vous intimider. Ce comportement dénote un manque de confiance en soi.
- Joël a réponse à tout et doit toujours avoir le dernier mot.
- Cette attitude se manifeste par des interjections comme :

“ *Je ne compte plus les fois où j'ai fait cela !* ”

“ *Je connais déjà vos arguments.* ”

“ *Vous n'étiez pas né que je le faisais déjà.* ”

RISQUES



QUE FAIRE ?

- Tout d'abord, il faudra élucider si Joël est un novice qui cherche à vous intimider pour cacher son manque d'expérience ou bien s'il est effectivement très expérimenté dans le domaine en question.
- Votre préparation préalable à la négociation (voir fiche 4) doit inclure les compétences et le parcours professionnel de Joël. Cela vous permettra d'identifier les sujets sur lesquels il va se focaliser davantage.

Que faire si vous jugez que votre interlocuteur est un novice ?

- Quand Joël avance ses propositions, interrogez-le sur les principes qui les soutiennent.

► voir fiche 12

- Demandez poliment à Joël comment ses idées répondent à vos intérêts.

“ Joël, nous avons dit que, sur ce sujet, votre intérêt était X et notre intérêt Y. Pourriez-vous me dire si l'idée répond entièrement à nos intérêts, et sinon, comment nous pourrions l'adapter ? ”

► voir fiche 1

- Cette approche est pédagogique : Joël apprend à élaborer ses idées à partir des intérêts des parties. Notez que vous faites référence à l'idée, et pas à son idée, afin de créer une distance entre votre interlocuteur en tant que personne et ce que vous contestez dans sa position.

► voir fiche 30

- Appuyez-vous sur le fait qu'il est censé être un expert et prenez la plume :

“ Vous connaissez évidemment la solution habituelle au problème qui se pose ici. Je vais donc rédiger une proposition de clause classique, que vous reconnaîtrez. ”

Vous ancrez une « clause classique » dans l'accord. Joël aura du mal à la rejeter, puisqu'un expert est censé la connaître.

Que faire si votre interlocuteur est expérimenté ?

- Utilisez le statut d'expert autoproclamé de Joël : demandez-lui des conseils sur la meilleure manière de répondre aux intérêts respectifs des parties. Joël se sentira valorisé et il ressentira moins le besoin de « gagner des points » pendant la négociation.

► voir fiche 29

- Renvoyez la balle :

“ *Donnez-moi juste ce que vous demanderiez à ma place. Vous savez ce qui est nécessaire.* ”

Joël ne peut que vous octroyer ce qui est juste, à moins de perdre le statut d'expert qu'il revendique.

À ÉVITER

- N'essayez pas de montrer que vous êtes aussi expérimenté que Joël ou de minimiser son statut d'expert. Vous provoqueriez une compétition pour décider qui est le plus expérimenté – une perte de temps qui ne ferait pas avancer la transaction.
- N'entrez pas trop dans les détails. Plus vous entrez dans les détails, plus Joël voudra débattre et avoir le dernier mot – encore une fois, une perte de temps.

GARY LE GRIGNOTEUR

PROFIL

- Gary donne son accord verbal sur l'ensemble de la transaction, puis revient vers vous pour demander des changements de dernière minute.
- Sa demande a l'air inoffensive. Il utilise, par exemple, une des formules suivantes :

“ Je suis désolé, quelque chose a changé chez nous, pourriez-vous adapter le contrat en conséquence ? ”

“ Nous n'en avons pas parlé, mais... ”

“ J'ai oublié quelque chose qui pose un problème pour nous... ”

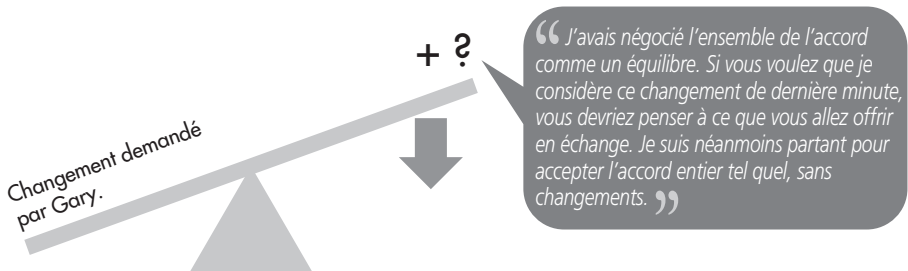
- Gary laisse en général entendre qu'il ne pourra pas conclure la transaction si vous ne vous accordez pas de sa demande. En réalité, Gary bluffe pour gagner un peu plus, en vous mettant face à un dilemme – vous cédez ou vous risquez de perdre la transaction entière.

RISQUES

Si vous acceptez ce changement de dernière minute, d'autres demandes du même type pourraient suivre.

QUE FAIRE ?

Demandez à Gary ce qu'il vous offre en échange de ce remaniement (voir fiche 49).



Avec l'option de signer l'accord tel quel, Gary est en mesure de sauver la face si jamais il ne peut pas (ou ne veut pas) faire un échange. Vous apprenez ainsi à Gary que, s'il essaie de revenir à la charge avec des changements de dernière minute, cela aura forcément un coût.

À ÉVITER

N'acceptez jamais de remaniements de dernière minute sans rien demander en échange.

Les interlocuteurs imprévisibles

Fiche 67	Isabelle l'indécise	p. 247
Fiche 68	Angie qui ne s'engage pas	p. 249
Fiche 69	Otto qui a besoin d'une autorisation	p. 251
Fiche 70	Charles qui change d'avis	p. 253

ISABELLE L'INDÉCISE

SON PROFIL

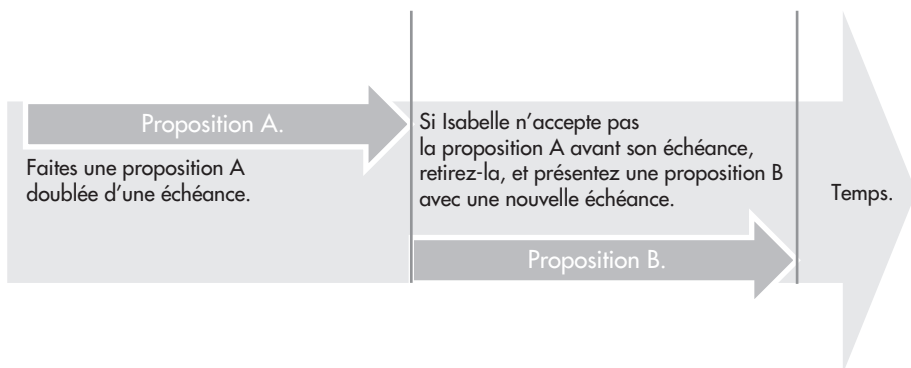
- Isabelle répond généralement à vos idées par « C'est une possibilité » ou « Pourquoi pas ? ». Des réponses qui ne l'engagent à rien.
- Elle ne prend jamais de décision définitive. Pire : elle peut modifier ses décisions après s'être engagée.
- Isabelle déteste commettre des erreurs, d'où sa tendance à remettre à plus tard les décisions définitives.

RISQUES

- La négociation n'avance pas.
- Vous négligez votre plan B : si vous comptabilisez l'énergie et le temps que vous passez à inciter Isabelle à prendre une décision (votre plan A), vous vous rendriez peut-être compte que votre plan B est finalement plus avantageux.

QUE FAIRE ?

- Adossez chacune de vos propositions à une échéance :



- Retirer les options à une date donnée crée des fenêtres d'opportunité limitées. Vous incitez donc Isabelle à accepter vos propositions tant qu'elles sont disponibles plutôt que de laisser les choses en suspens et risquer de laisser passer une opportunité.

- Invitez Isabelle à poser des questions pour qu'elle ait vraiment l'impression de posséder toutes les informations pertinentes. C'est souvent parce qu'elle pense pouvoir obtenir un supplément d'informations plus tard, qui lui permettrait de prendre une meilleure décision, qu'Isabelle est indécise.
- Fixez sur l'agenda de la négociation une date limite pour chaque sujet. En établissant des limites temporelles, les questions résolues deviennent au fur et à mesure autant d'acquis qu'Isabelle perdrait si elle suspendait sa décision sur les points restants. Ainsi, plus vous avancez dans la discussion, plus vous incitez Isabelle à prendre des décisions.
- Faites le point régulièrement : envoyez des comptes-rendus écrits à Isabelle. Il lui sera plus difficile de changer d'avis ultérieurement si les décisions qu'elle a prises ont été consignées par écrit.

À ÉVITER

Évitez de proposer des options à Isabelle : avoir le choix ne fait qu'alimenter son indécision.

ANGIE QUI NE S'ENGAGE À RIEN

PROFIL

- Angie se montre toujours un peu indifférente aux enjeux de la discussion, comme si l'issue lui importait peu.
- Elle évite de s'engager ou de prendre des décisions sur les éléments importants de la transaction, à tel point que vous finissez par vous demander si elle veut vraiment arriver à un accord.
- Angie peut sembler ouverte à vos idées mais elle trouve toujours un moyen de remettre à plus tard la décision finale :

“Oui, cela nous paraît jouable, mais il y a quelques détails que je voudrais vérifier en interne avant de vous donner une réponse définitive. Je reviendrai vers vous la semaine prochaine.”

La semaine suivante se produira une nouvelle complication qu'Angie devra évidemment prendre le temps résoudre, et ainsi de suite.

RISQUES

- Angie vous met en concurrence avec un autre interlocuteur (un plan B), en parallèle. Elle est en train d'évaluer quel est le meilleur partenaire pour cette transaction.
- Pire, vous n'êtes peut-être que le plan B d'Angie. Auquel cas vous êtes en train de perdre votre temps.

QUE FAIRE ?

- Faites une proposition assortie d'une échéance raisonnable – la plus courte possible.

“Je ne peux pas vous garantir les mêmes termes et conditions une fois cette échéance dépassée.”

- ▶ voir fiches 13 et 21

- Préparez des arguments pour justifier cette échéance. Votre proposition est une offre précise, qui requiert une réponse (approbation ou rejet). Ainsi, vous engagez directement Angie dans la négociation.
- Interrogez ses motivations directement, pour l'obliger à confirmer votre hypothèse ou à vous donner la bonne explication. Soyez prudent dans votre formulation ; laissez-lui la possibilité de rectifier si votre interprétation est erronée :

“ Je commence à avoir l'impression que vous ne cherchez pas forcément à aboutir à une transaction avec nous. Peut-être préférez-vous trouver un accord avec un autre interlocuteur ? ”

La façon dont Angie vous répond va révéler les véritables raisons de son apparente réticence.

- ▶ voir fiches 33 et 39

À ÉVITER

Ne laissez pas Angie prendre en main l'ordre du jour et le calendrier des discussions, car vous lui donneriez les moyens d'organiser encore plus efficacement son manque d'engagement.

OTTO QUI A BESOIN D'UNE AUTORISATION

PROFIL

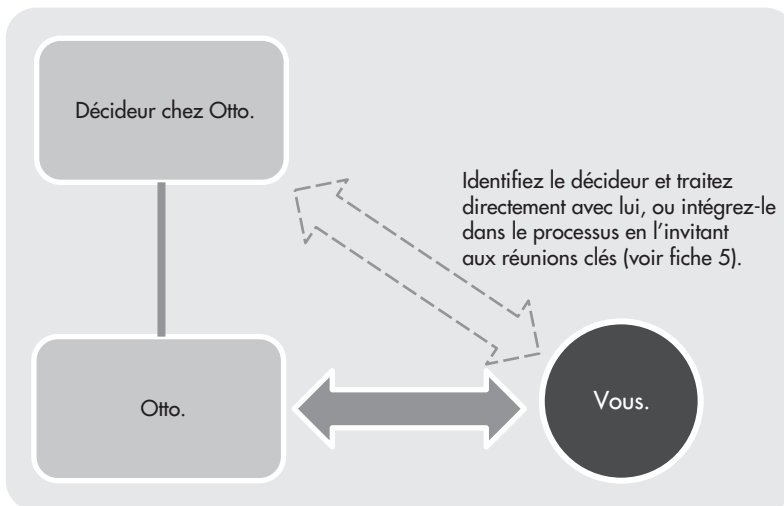
- Otto ne peut rien décider sans appeler son chef ou un organe de gouvernance.
- Il esquive les décisions définitives ou vous explique ouvertement qu'il doit demander l'avis de son supérieur.

RISQUES

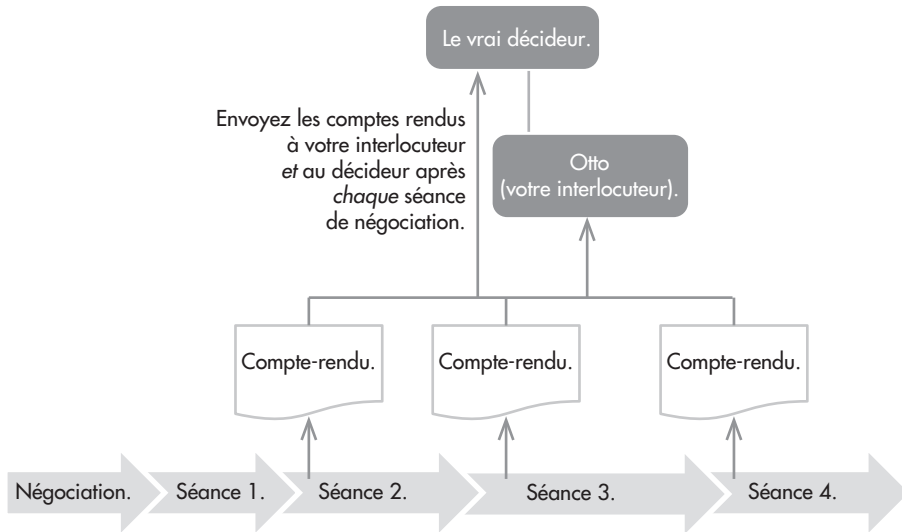
Otto donne son accord sur l'ensemble de la transaction mais revient plus tard avec une demande de changement de dernière minute de la part de son supérieur.

QUE FAIRE ?

- Il faut intégrer le vrai décideur dans votre négociation :



- Préparez un compte-rendu écrit après chaque session de négociation. Si votre interlocuteur offre de s'en occuper, insistez pour le faire vous-même.



- Même si vous n'arrivez pas à faire en sorte que le véritable décideur soit présent aux sessions de négociation, les comptes-rendus que vous envoyez à la fois à Otto et au vrai décideur laissent une trace écrite. Tenu informé de l'évolution des discussions, le décideur pourra difficilement essayer par la suite de changer le contenu de l'accord.

À ÉVITER

Ne donnez pas votre accord sur une solution concernant les points restant ouverts tant que le décideur chez Otto n'est pas impliqué, afin d'éviter les demandes de dernière minute.

CHARLES QUI CHANGE D'AVIS

PROFIL

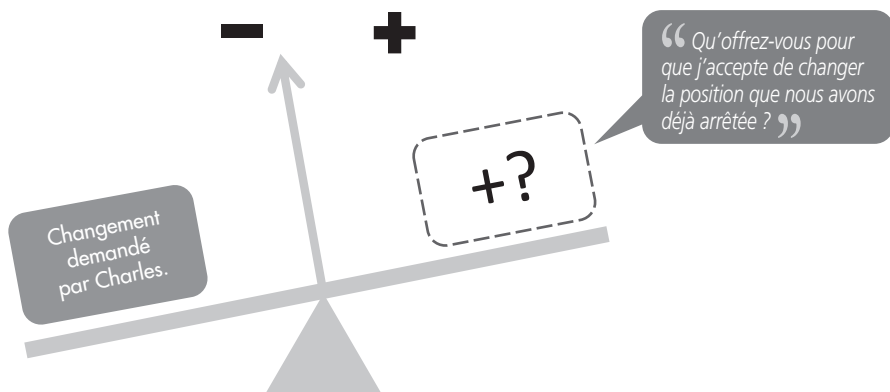
- Charles revient sur les points pour lesquels des décisions ont déjà été prises. Il négocie de bonne foi, mais il considère qu'il a le droit de changer d'avis tant que l'accord n'est pas encore signé. Pas forcément très carré dans sa manière de travailler, il se laisse la possibilité d'apporter plus tard des corrections quand il trouve que ce n'est pas parfait ou si ça l'arrange.
- Charles ne cherche pas forcément à gagner quelque chose, il estime simplement qu'il existe une solution plus optimale.
- Quand Charles rouvre un sujet déjà clos, il semble avoir oublié tous les arguments et les raisons pour lesquels vous êtes arrivés à cette solution.
- La différence entre Charles et Gary le grignoteur (voir fiche 66), c'est que Charles négocie de bonne foi : il est tout simplement incapable de clore définitivement un sujet. Gary le grignoteur, en revanche, vous joue sciemment un mauvais tour quand il vous demande plus à la fin de la négociation.

RISQUES

La négociation est inefficace puisque vous revenez sur le même sujet à plusieurs reprises.

QUE FAIRE ?

- Préparez un compte-rendu écrit à la fin de chaque session de négociation, et faites-le parvenir à Charles le plus vite possible après la session. Un compromis dont il existe une trace écrite est plus difficile à remettre en cause qu'une entente verbale.
- Comme avec Gary le grignoteur, fixez un coût à la révision de tout point déjà clos.
 - ▶ voir fiche 49



À ÉVITER

Si vous êtes disposé à accepter un changement, n'acceptez de revenir sur un point déjà clos qu'à condition de recevoir quelque chose en échange de votre bonne volonté.

Les interlocuteurs réactifs

Fiche 71	Annie qui analyse tout	p. 257
Fiche 72	Dismas qui dissimule la vérité	p. 259
Fiche 73	Raymond qui se répète comme un disque rayé	p. 261
Fiche 74	Simon le silencieux	p. 263
Fiche 75	Louis « Oui, mais... »	p. 265

ANNIE QUI ANALYSE TOUT

PROFIL

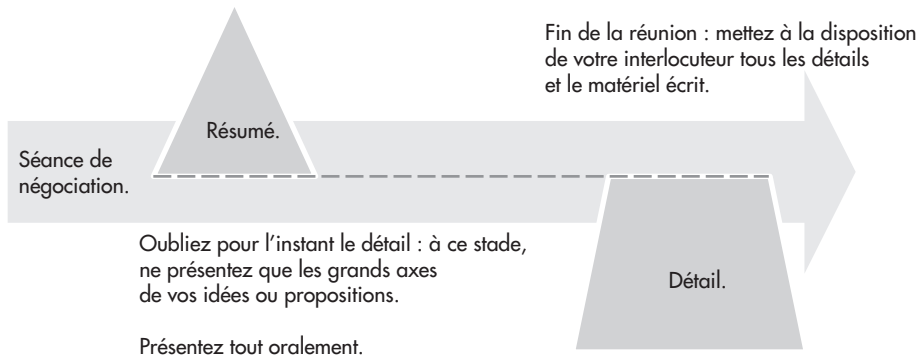
- Annie a besoin de beaucoup de données et de détails pour comprendre le dossier. Elle ne décide de rien sans avoir longuement analysé toutes les informations à sa disposition.
- Elle est minutieuse, voire pointilleuse, ce qui peut lui faire perdre de vue le projet dans sa globalité.
- Son travail est organisé, systématique et méthodique.
- Annie présente généralement une aversion aux risques, d'où son besoin de se plonger dans les détails.
- Elle ne travaille jamais à l'intuition – elle ne se fie qu'aux faits.

RISQUES

- Annie ne soutient pas le dossier avec conviction auprès de sa hiérarchie.
- Annie met fin à la négociation parce que, de son point de vue, vous êtes trop pressé. Elle ne se sent pas suffisamment bien informée pour identifier les risques et prendre une décision.

QUE FAIRE ?

- Tenez-vous-en aux faits. Évitez de proposer des interprétations, car ces dernières pousseraient Annie à analyser encore davantage la situation : Annie ne se fie qu'à ses propres interprétations, les vôtres sont donc inutiles.
 - ▶ voir fiche 35
- Agissez de manière honnête et éthique. Annie analyse tout ce que vous dites et elle ne laissera passer aucune incohérence.
- Pour éviter qu'Annie ne passe la réunion à analyser les informations à sa disposition au lieu de vous écouter, procédez dans l'ordre suivant :



- Présentez vos propositions du point de vue des intérêts d'Annie, pour « orienter » son analyse.
 - ▶ voir fiche 17

À ÉVITER

Ne manifestez pas d'impatience, vous risqueriez d'irriter Annie. Elle pourrait croire que vous lui cachez quelque chose ou que vous cherchez à précipiter la conclusion de la transaction.

DISMAS QUI DISSIMULE LA VÉRITÉ

PROFIL

- Dismas n'est pas forcément un menteur, mais quelque chose dans son comportement vous fait soupçonner qu'il ne vous donne pas toutes les informations pertinentes.
- Dismas dissimule facilement le fait qu'il vous cache des choses.

RISQUES

Vous risquez de passer à côté d'informations susceptibles d'influencer votre vision de la transaction. Mal informé, vous prenez de mauvaises décisions.

QUE FAIRE ?

- Forcez Dismas à parler de tout :

“ Y a-t-il sur ce sujet d'autres informations pertinentes que nous n'aurions pas discutées aujourd'hui ? ”

Dismas sera obligé de dévoiler les informations qu'il dissimule ou bien de vous mentir. Pour la plupart des gens, il est difficile de mentir en réponse à une question directe.

- Si vous découvrez un mensonge par omission, tenez-vous-en aux faits sans lancer d'accusation :

“ Je vous ai demandé si vous aviez communiqué toutes les informations pertinentes à propos du sujet X et vous avez répondu que oui. J'ai appris les informations suivantes [...]. Vous ne m'avez pas communiqué ces informations. Y a-t-il une raison particulière à cela ? ”

- Si vous envisagez une relation continue après la transaction, avertissez Dismas des conséquences de la mauvaise foi – posément et surtout sans l'accuser :

“ Notre décision de conclure ou pas un accord avec vous dépend, entre autres choses, de la bonne foi et de la qualité de la communication entre les parties pendant les négociations. ”

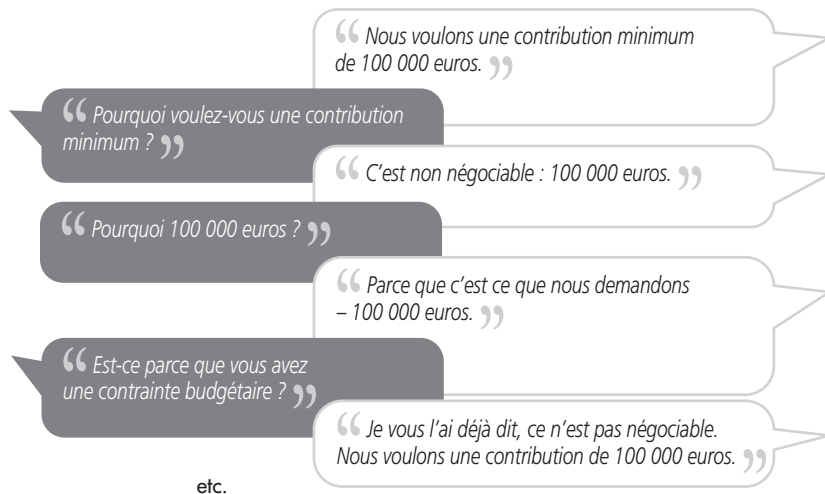
À ÉVITER

N'accusez pas Dismas de mensonge. Les accusations ne feraient qu'envenimer la situation : obligé de défendre sa crédibilité, Dismas pourrait lancer des contre-accusations, ce qui vous mettrait tous deux sur la défensive et nuirait à la discussion.

RAYMOND QUI SE RÉPÈTE COMME UN DISQUE RAYÉ

PROFIL

- Raymond répond à tout ce que vous dites en répétant la même chose, comme s'il ne vous écoutait pas.
- La réponse qu'il s'obstine à répéter n'a aucun rapport avec vos questions. Il insiste pourtant en expliquant qu'il s'agit d'une position non négociable.



RISQUES

De guerre lasse, vous cédez.

QUE FAIRE ?

- Ramenez la discussion vers les principes :

« Pouvez-vous expliquer le raisonnement qui soutient votre position ? »

- ▶ voir fiche 12

En général, les positions de Raymond ne sont soutenues par aucun principe sérieux.

- Si Raymond répète la même position sans vous donner son raisonnement :

“ Raymond, j’ai très bien compris votre position. En revanche, je n’ai pas compris le raisonnement derrière votre position. Je ne peux pas aider à trouver une solution si vous ne m’expliquez pas la source du problème. ”

- Répétez sa réponse en l’introduisant par « Ce que vous avez dit, c’est... » puis gardez le silence. Votre silence va le forcer à parler pour combler le vide, mais il devrait avoir des scrupules à l’idée de répéter exactement ce que vous venez de dire.
- Dès qu’il se répète, dites-lui :

“ Vous avez déjà dit X, à quoi j’ai répondu Y. ”

Ensuite, gardez le silence pour forcer Raymond à vous donner une réponse différente.

- Si Raymond s’entête à répéter :

“ Si vous vous contentez de répéter inlassablement votre position, je peux faire la même chose avec la mienne. La journée va être très longue. D’autant que je ne négocie que sur les principes et pas sur les positions. ”

À ÉVITER

N’interrompez surtout pas votre interlocuteur, vous lui donneriez une raison supplémentaire de répéter la même chose.

SIMON LE SILENCIEUX

PROFIL

- Simon garde le silence ou réagit rarement à vos interventions.
- Il est très difficile de lire ses expressions faciales et de cerner ses pensées.
- Quand Simon répond, ses réponses contiennent le minimum d'informations.
- Simon est souvent d'un abord froid. Il se montre réservé, même dans un environnement décontracté.

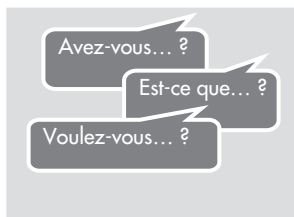
RISQUES

- Le silence de Simon est tactique : il cherche à vous faire parler davantage, pour que vous divulguiez plus d'informations que vous n'aviez envisagé de le faire.
- Simon réussit à vous faire céder ou réviser vos positions de négociation parce que vous interprétez ses silences comme l'expression de son rejet ou de son désaccord.

QUE FAIRE ?

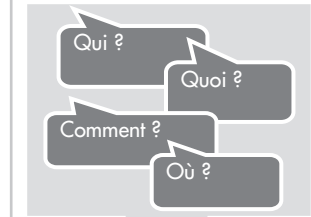
- Présentez des propositions à choix multiples pour mieux cerner les priorités de Simon. Obligé d'indiquer quel choix lui convient le mieux, il vous dévoile ses priorités et ses intérêts.
 - ▶ voir fiche 20
- Posez beaucoup de questions ouvertes, qui nécessitent une réponse détaillée, riche en informations. Gardez le silence après avoir posé votre question.

✘ Questions fermées.



Réponse : oui/non.

✔ Questions ouvertes.



Informations.

- Recueillir des informations est primordial pour construire des solutions répondant aux intérêts de toutes les parties. Votre silence oblige Simon à répondre.
- Essayez de deviner les raisons qui se cachent derrière ses demandes. Soumettez-lui directement vos hypothèses, pour l'obliger à les confirmer ou à les infirmer (auquel cas, il devrait aussi vous expliquer ses véritables raisons).
 - ▶ voir fiche 33
- Si les réponses de Simon sont minimalistes, répétez exactement ce qu'il dit mais sur le ton de l'interrogation, afin d'extraire de lui des informations supplémentaires qui pourraient s'avérer utiles ensuite.
 - ▶ voir fiche 34
- Utilisez, vous aussi, le silence. Si Simon continue à se taire, invitez-le directement à s'exprimer, puis gardez le silence pour l'inciter à répondre :

“ J'attends que vous m'expliquiez les intérêts (ou le principe) qui soutiennent votre demande. ”

- ▶ voir fiche 40

À ÉVITER

Ne cédez pas à la tentation de meubler le silence provoqué par Simon.

LOUIS « OUI, MAIS... »

PROFIL

- Louis commence chacune de ses réponses par « Oui, mais... ». Vous avez l'impression qu'il ne vous écoute pas ou que, pour lui, vos interventions sont dénuées de sens.
- Louis a en général des idées bien arrêtées et il s'avère très difficile de les faire changer. Il conçoit la négociation comme un débat contradictoire : pour lui, vous devez tous deux argumenter sans relâche jusqu'à que l'un parvienne à convaincre l'autre.
- Quand vous proposez quelque chose, Louis avance des arguments visant à débattre de vos idées au lieu de faire des suggestions constructives qui permettraient d'aboutir à un accord.
- Louis est typiquement jeune et peu expérimenté.

RISQUES

Louis vous condamne à débattre sans fin. Pendant ce temps, vous n'explorez pas les solutions qui vous permettraient d'aboutir à un accord.

QUE FAIRE ?

- Ancrez une proposition très précise dans la discussion. Si Louis rejette votre proposition, ramenez la discussion vers les intérêts :

“ Pourriez-vous expliquer auquel de vos intérêts ma proposition ne répond pas et comment nous pourrions, de votre point de vue, améliorer cette proposition ? ”

Avec cette formule, vous éloignez Louis de son optique « gagnant-perdant » et vous l'encouragez à participer à un processus constructif de brainstorming.

- ▶ voir fiche 13

- Si Louis s'entête à critiquer vos idées :

“ Louis, je comprends vos arguments et en quoi mes propositions ne répondent pas entièrement à vos intérêts. Mais pour sortir de cette logique contre-productive où je vous propose des choses et vous les rejetez, pourriez-vous, vous aussi, proposer des idées ou adapter celles que je vous soumetts pour qu'elles répondent mieux aux intérêts de tous ? ”

- ▶ voir fiche 25

À ÉVITER

Évitez de prolonger le débat en apportant des contre-arguments. Vous ne feriez que provoquer d'autres « Oui, mais... », puisque Louis veut absolument avoir le dernier mot.

Exercices pour la mise en œuvre des techniques de négociation

Dans une négociation, si vous demandez à plusieurs couples d'interlocuteurs de négocier exactement la même transaction dans les mêmes conditions, chaque couple arrivera à un accord différent. Il est aussi possible que deux couples d'interlocuteurs négociant la même transaction arrivent au même accord en passant par des techniques et des stratégies différentes. En effet, plusieurs techniques peuvent être utilisées pour les mêmes fins et l'interaction entre deux personnes dépend du caractère de chacune.

L'objectif de ces exercices n'est pas d'arriver à un résultat donné, mais plutôt de mettre en œuvre toutes les techniques acquises dans les deux premières sections de ce livre. Pour ajouter une dimension réaliste à l'étude de cas, dans certains exercices, votre interlocuteur aura un ou plusieurs traits de caractère présentés dans la troisième section de l'ouvrage. Vous devrez donc envisager la personnalité de l'interlocuteur et pas seulement l'objet de la négociation.

Les solutions présentées ici suggèrent différentes combinaisons de techniques, sans préconiser une manière de faire en particulier. Pour faciliter votre compréhension, chaque technique utilisée renvoie à la fiche où elle est développée. Les combinaisons potentielles de techniques pour aboutir à un accord sont nombreuses, ce livre ne prétend pas les énumérer toutes. Il est donc possible que vous imaginiez d'autres combinaisons de techniques présentées dans ce livre qui seraient aussi efficaces que celles proposées dans cette section.

Chaque scénario couvre un contexte spécifique du monde des affaires – un accord commercial, une question de ressources humaines, une fusion-acquisition, une transaction financière, un contentieux. Les techniques présentées dans ce livre s'adaptent à tous les sujets liés au monde des affaires ; vous voici donc maintenant équipé pour négocier sur toutes les questions possibles, y compris au-delà des limites de votre domaine professionnel.

Bonne négociation !

Scénario 1	Négociation d'un accord commercial avec un distributeur	p. 269
Scénario 2	Négociation d'un financement public	p. 278
Scénario 3	Acquisition d'une entreprise (fusions et acquisitions)	p. 285
Scénario 4	Négociation d'un contrat de travail (ressources humaines)	p. 292
Scénario 5	Négociation d'un contentieux	p. 301

NÉGOCIATION D'UN ACCORD COMMERCIAL AVEC UN DISTRIBUTEUR

- Vous travaillez pour une entreprise fabriquant des systèmes d'alarme pour les entreprises. Les alarmes sont reliées par un réseau Wi-Fi installé chez le client. Vous êtes responsable du développement de nouveaux marchés pour ce produit.
- Vous négociez un contrat annuel pour la première fois avec Pharos, un distributeur marocain. Pharos est un important distributeur de produits de haute technologie au Maroc. Son fondateur et seul actionnaire est un milliardaire marocain, Karim.
- Votre interlocuteur est Youssef, le directeur général de Pharos, un homme d'affaires très fier, qui n'aime pas avoir tort ou être perçu comme le « perdant » quand il négocie. Il est bavard et vous interrompt sans vous écouter.
- Pharos est déjà distributeur de solutions de téléphonie fixe et mobile pour les entreprises dans son pays. Il profiterait de sa pénétration importante du marché pour promouvoir les produits de votre entreprise.
- Vous avez déjà un distributeur, MCom, qui couvre notamment le Maroc, mais son chiffre d'affaires pour ce pays est négligeable. MCom avait négocié l'exclusivité pour le Maroc mais, conformément à votre accord, vous disposez du droit d'annuler cette exclusivité contre un paiement de 500 000 euros en faveur de MCom. Cette exclusivité arrive à échéance dans un an.
- Pour le moment, votre principal concurrent pour la fabrication des alarmes sur un réseau Wi-Fi n'est pas présent sur le territoire marocain. Avec Pharos, vous voyez l'opportunité de dominer ce marché avant l'arrivée de votre concurrent.
- Pharos vous a présenté son plan d'affaires, qui prévoit un chiffre d'affaires sur vos produits de plus de 12 millions d'euros en deux ans. Cela représente une croissance très importante pour vous.
- Youssef vous reçoit au siège de Pharos. Il y a trois questions importantes à régler :

L'EXCLUSIVITÉ DE LA DISTRIBUTION

Pharos souhaite l'exclusivité de la distribution pour le Maroc. Évidemment, vous avez déjà un distributeur, MCom, qui dispose de l'exclusivité. Si possible, vous préférez trouver une solution qui permettra à Pharos de distribuer vos alarmes

au Maroc et mettre fin à votre accord avec MCom. Mais dans ce cas, vous voulez que Pharos assume tout ou une grande partie des 500 000 euros d'indemnités que vous devrez payer à MCom en conséquence.

LES COÛTS DE TRANSPORT

Pharos souhaite que votre entreprise assume tous les coûts de transport des matériaux et des produits vers le Maghreb. En principe, dans l'industrie, c'est le distributeur qui paie le transport, et aucun de vos distributeurs à l'étranger ne déroge à cette règle. Payer le transport nuirait à vos marges, et vous n'avez donc pas de flexibilité sur ce sujet.

LA CONTRIBUTION AU BUDGET MARKETING

Habituellement, votre entreprise contribue au budget marketing du distributeur sous la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires des ventes de vos produits réalisées l'année précédente par le distributeur. Pharos souhaite que vous contribuiez à son budget marketing à hauteur de 4 % du chiffre d'affaires prévisionnel pour l'année suivante, puisqu'il n'y a pas d'historique. Une telle contribution vous paraît trop élevée car, avec vos autres distributeurs, votre contribution est de l'ordre de 2 % du chiffre d'affaires. En revanche, vous voulez motiver Pharos à pénétrer le marché marocain rapidement, avant l'arrivée de vos concurrents.

Négociez avec Pharos pour trouver une solution à ces questions.

NÉGOCIATION D'UN ACCORD COMMERCIAL AVEC UN DISTRIBUTEUR

PRÉPARATION

C'est la première fois que vous rencontrez Youssef. Avant d'entamer la négociation, faites la préparation nécessaire. Vous allez commencer par vous renseigner sur les questions suivantes :

- Qu'est-ce qui motive Pharos à devenir distributeur d'alarmes ? Même si la réponse vous semble évidente, il existe peut-être des motivations secondaires qui dévoileraient des informations supplémentaires utiles.
 - ▶ voir fiche 4
- Qui prend les décisions chez Pharos ? Votre interlocuteur est Youssef, le directeur général de la société, mais son fondateur et seul actionnaire, Karim, aura peut-être son mot à dire ? Vous ne voulez pas négocier un accord de distribution avec Youssef si c'est pour vous trouver face à des demandes de dernière minute de la part de l'actionnaire, que vous n'avez jamais rencontré.
 - ▶ voir fiche 5
- Est-il possible que Pharos ait déjà rencontré votre concurrent ? Est-il possible que Pharos se serve de vous comme levier pour améliorer un accord avec votre concurrent ? Il faut obtenir ces renseignements discrètement et indirectement à travers des tiers : vous ne voulez pas non plus inviter votre interlocuteur à parler à votre concurrent s'il n'y avait pas déjà pensé.
 - ▶ voir fiche 4
- Que pourra faire Pharos si vous n'aboutissez pas à un accord de distribution ? Autrement dit, quel est son plan B le plus probable ? Avez-vous un moyen d'affaiblir son plan B ? Est-il possible que Youssef prenne contact avec votre concurrent si ce n'est pas déjà le cas ?
 - ▶ voir fiche 3
- Quel plan B envisagez-vous pour vous-même ? Continuer l'accord avec MCom est certainement une option, mais existe-t-il un distributeur tiers dont vous pourriez vous rapprocher pour explorer discrètement une nouvelle distribution, à condition que cette discussion parallèle reste confidentielle ?
 - ▶ voir fiche 2
- Quelle est la performance de Pharos par rapport à son budget ? Pharos cherche-t-il à démarrer la distribution de nouveaux produits parce que son

activité de distribution de services de télécommunications est en baisse ? Si cette hypothèse était vérifiée, cela indiquerait que Pharos doit aboutir à un accord de distribution à tout prix.

► voir fiche 4

- Au-delà de ce qui motive Pharos à distribuer les produits de votre entreprise, quels sont les intérêts de Youssef en général ? Vous récolterez peut-être des informations que vous pourrez utiliser pour soutenir vos arguments sur les sujets à négocier, par exemple si Youssef s'attend à un élargissement de son rôle à la suite de votre transaction.

► voir fiche 1

- Quel est le style de négociation de Youssef ? Y a-t-il des particularités que vous pourriez exploiter ?

► voir fiche 4

Cette liste n'est évidemment pas exhaustive. Ces quelques questions clés sont présentées pour vous donner des idées.

CONTRÔLE ET CONDUITE DE LA DISCUSSION

Votre prochaine tâche est d'établir un contexte de collaboration.

- Envoyez un ordre du jour à Youssef avant la réunion. Si vous estimez qu'un des sujets est toxique – par exemple, si vous savez que Youssef tient fortement à ce que votre entreprise assume les coûts de transport alors que, pour vous, c'est Pharos qui devrait les assumer –, assurez-vous de le placer plus bas dans l'ordre du jour, après quelques sujets plus faciles, sur lesquels vous pouvez conclure une entente plus aisément.

► voir fiche 7

- Définissez un projet commun qui vous lie à Youssef.

“ Je voudrais trouver un accord aux termes duquel Pharos pourra mieux bénéficier de ses contacts avec les entreprises marocaines et élargir ses activités de distribution, tout en nous permettant de mieux pénétrer le marché marocain et en créant de la valeur pour nos deux sociétés. Pour y arriver, je serai attentif à vos intérêts et je vous encourage à faire de même. ”

► voir fiche 8

L'EXCLUSIVITÉ DE LA DISTRIBUTION

Supposons maintenant que vous considériez le deuxième sujet (qui va assumer les coûts de transport ?) comme éventuellement toxique. Laissons-le de côté pour l'instant.

Passons donc au premier sujet : l'exclusivité. La solution idéale, pour vous, serait de demander à Pharos de régler l'indemnité due à MCom en cas de rupture de contrat, ou au moins qu'il y contribue. Comment réussir à faire accepter cela par Pharos ?

- Si vous croyez Pharos capable de réaliser un meilleur chiffre d'affaires que MCom, il est dans votre intérêt que Pharos devienne votre distributeur. Commencez donc par souligner ce terrain d'entente.

“ Nous avons tous les deux un fort intérêt pour le marché marocain, et nous pensons tous les deux qu'il y a un fort potentiel. Nous sommes flattés que vous ayez pris contact avec nous puisque, comme vous, nous sommes intéressés par une collaboration sur ces produits. ”

En soulignant ce terrain d'entente, vous motivez Pharos et vous ancrez la discussion dans du positif avant d'évoquer la question des 500 000 euros.

► voir fiche 42

- Ancrez une proposition :

“ Afin de faciliter notre collaboration, il faudra que nous mettions fin à nos arrangements de distribution déjà en place. La rupture de ce contrat coûte 500 000 euros : c'est le montant auquel notre partenaire actuel a évalué l'exclusivité, sachant qu'une partie ou l'autre pourrait autrement travailler avec d'autres partenaires en parallèle. Si vous acceptez de nous indemniser pour ces 500 000 euros, nous serions très heureux de travailler en exclusivité avec vous. ”

Si vous n'ancrez pas rapidement votre proposition, vous laissez la possibilité à Pharos de se positionner sur un refus de régler ces 500 000 euros et vous passez le reste de la négociation à essayer d'extraire de lui une contribution à cette indemnité. Une fois votre proposition ancrée, Pharos va certainement essayer de négocier vers le bas mais, au moins, le principe d'une contribution sera établi.

► voir fiche 13

- Puisque Youssef est bavard et risque de vous couper la parole, suivez le modèle de l'exemple ci-dessus : présentez le principe *avant* de communiquer votre

souhait qu'il règle les 500 000 euros. Votre principe, c'est que l'exclusivité est déjà valorisée par MCom, un concurrent de Pharos, à 500 000 euros.

► voir fiches 12 et 59

- Il convient de formuler votre demande du point de vue de ce que Pharos va recevoir en échange :

“ En échange de ces 500 000 euros, vous aurez l'exclusivité, un partenariat durable dans une nouvelle activité pour augmenter votre propre chiffre d'affaires, de meilleurs contacts avec les entreprises pour vos activités existantes, et sans doute la possibilité de réaliser des synergies. ”

Même si, pour Pharos, ce sont des évidences, il est néanmoins important que vous souligniez vous-même les avantages gagnés s'il contribue à régler l'indemnité due à MCom.

► voir fiche 17

- Si jamais Youssef refuse de vous rembourser les 500 000 euros en tout ou en partie, suggérez-lui de conclure la transaction sans l'exclusivité.

“ Si vous ne voulez pas payer l'exclusivité, nous pourrions discuter d'un partenariat sans exclusivité : nous aurions le droit de travailler avec MCom ou d'autres distributeurs en parallèle. ”

Youssef va vite comprendre que la transaction sans exclusivité a beaucoup moins de valeur pour lui.

► voir fiche 16

- Vous savez que Youssef est un homme fier. Il faudra peut-être l'aider à sauver la face s'il résiste à payer les 500 000 euros. Offrez-lui donc un choix :

“ Je vous propose un choix : l'exclusivité pour 500 000 euros, ou la non-exclusivité pour 100 000 euros. ”

À vous de chiffrer les options. Puisque vous laissez Youssef décider, vous évitez une dynamique « perdant-gagnant ».

► voir fiche 20

- Si vous estimez que Youssef est vraiment motivé par la transaction, gardez le silence pour donner l'impression que vous êtes dans une impasse. Il y a de fortes chances que Youssef se montre flexible.

► voir fiche 40

- Finalement, n'oubliez pas que vous avez un plan B déjà tout prêt : MCom continue votre distribution en exclusivité. À tout moment, vous pouvez faire référence à votre plan B (toujours en soulignant que vous préférez conclure une transaction avec Pharos). Vous jugerez du meilleur moment pour jouer (ou pas) cette carte en fonction de la résistance de Youssef à votre demande de remboursement des 500 000 euros.
 - ▶ voir fiches 2 et 18
- Ajoutez une échéance serrée sur votre offre d'octroyer la distribution exclusive à Pharos en échange de 500 000 euros (ou une offre de choix comme proposé ci-dessus, si vous préférez cette technique). Vous intensifierez la pression sur Pharos en l'empêchant de négocier une meilleure transaction avec votre concurrent, si jamais Youssef a pris contact avec eux.
 - ▶ voir fiche 21

LA CONTRIBUTION AU BUDGET MARKETING

Passons maintenant au troisième sujet, la contribution au budget marketing de Pharos. Que faire ?

- Supposons que vous savez que Youssef va demander une contribution élevée – par exemple, vous avez découvert que Pharos demande systématiquement 4 % à tous les fournisseurs qu'il distribue. N'attendez pas que Youssef fasse sa demande. Ancrez immédiatement une proposition plus raisonnable, disons 1,7 %, par exemple. Youssef va certainement essayer de faire monter vos 1,7 %, mais au moins la négociation commence à 1,7 % plutôt qu'à 4 %.
 - ▶ voir fiche 13
- Si Youssef a réussi à ancrer ses 4 %, demandez-lui de justifier sa position :

“ Nous contribuons en moyenne à 2 % aux campagnes marketing de nos partenaires, ce qui est au-dessus de la moyenne pour l'industrie, qui est à 1,8 % – j'ai les données concernant tous nos concurrents européens, si vous souhaitez les consulter. Pourriez-vous m'aider à comprendre le raisonnement derrière vos 4 % ? ”

- ▶ voir fiche 12
- Vous pouvez aussi proposer à Youssef un choix : une option à 1,7 % ou une option à 2,5 % assortie de conditions pénalisantes pour Pharos. À vous de chiffrer et de décider du contenu de chaque option.
 - ▶ voir fiche 20

- Enfin, vous avez la possibilité de marchander.

“ Je pourrais envisager une contribution de 4 % si vous étiez prêt à prendre en charge la totalité du coût de la rupture du contrat d'exclusivité avec MCom, dont le montant est de 500 000 euros. ”

- ▶ voir fiche 15

LES COÛTS DE TRANSPORT

Supposons que vous ayez trouvé des solutions aux deux sujets précédents. Youssef tient maintenant dans ses mains l'exclusivité de la distribution et une contribution à son budget marketing. Ce sont deux acquis précieux, qu'il peut perdre si vous n'arrivez pas à une entente sur les coûts de transport. Revenons donc sur le sujet toxique : lequel de vous deux va assumer ces coûts ?

- Youssef a déjà ancré sa position. Vous pouvez ignorer sa demande, changer de sujet, et revenir plus tard au sujet du transport avec votre propre proposition – autrement dit, un contre-ancrage où Pharos assume tout le coût du transport, sans faire référence à la demande initiale de Youssef.

- ▶ voir fiche 13

- Vos positions sont inverses. Vous devez éviter de négocier sur les positions, car la discussion n'aboutira à une solution que si l'un peut imposer sa position à l'autre. Quoi que Youssef dise, ramenez donc la discussion vers les principes. Vous savez que Youssef a tendance à parler beaucoup et à vous couper la parole sans vous écouter ; présentez donc le principe *avant* votre position :

“ Dans l'industrie, la pratique commune est que le distributeur assume le transport des biens vers son pays. C'est le cas avec tous nos autres distributeurs, et c'est le cas chez nos concurrents. Nous voulons donc que la pratique commune s'applique aussi à ce partenariat. ”

Si vous commencez par votre position, Youssef va probablement vous couper la parole avant que vous n'arriviez au principe.

Maintenant, demandez à Youssef de justifier le principe derrière sa position.

- ▶ voir fiche 12

- Contestez uniquement son principe et pas Youssef lui-même.

“ Pourriez-vous me donner l'exemple d'un cas où le fournisseur assume les coûts de transport, et en quoi ce cas est comparable à notre situation ? ”

► voir fiche 30

- Envoyez d'abord un message positif pour atténuez l'effet négatif probable du rejet de la demande de Pharos que vous assumiez les coûts de transport.

“ Nous sommes très désireux de trouver un accord avec vous en ce qui concerne les coûts de transport. Nous sommes presque arrivés à un accord global, je crois. ”

► voir fiche 41

- Si vous approchez d'une impasse ou si l'attitude de Youssef est négative, faites le point et rappelez à Youssef les acquis qu'il va perdre si vous n'aboutissez pas à un accord.

“ Youssef, nous sommes à deux doigts d'un accord. Vous bénéficierez de l'exclusivité et d'une contribution majorée à votre budget de marketing... ”

► voir fiches 11 et 41

- Si vous êtes disposé à faire un compromis, sachez que la solution n'est pas binaire. Vous pouvez aussi offrir à Youssef un choix (à vous de le chiffrer) :

“ Youssef, je vous propose le choix entre les options suivantes :

(1) Vous assumez le coût du transport ; ou

(2) Nous contribuons à X % du coût, mais nous réduisons notre contribution à votre budget marketing ; ou

(3) Nous assumons le coût du transport, mais nous serons moins généreux au niveau des remises sur les volumes. ”

► voir fiche 20

NÉGOCIATION D'UN FINANCEMENT PUBLIC

Vous travaillez pour un fonds de l'État créé en vue de financer des initiatives dans votre pays. Tous les projets financés doivent donner lieu à un retour sur investissements, même si vos exigences dans ce domaine sont inférieures à celles d'une banque. Le fonds investit souvent dans les initiatives d'intérêt national. Vous êtes responsable de l'attribution des financements et vous en négociez les termes et conditions.

Le Bureau national du tourisme (« BNT »), un organisme financé par l'État, vous a contacté en vue d'un partenariat pour réaménager trois moulins anciens et les ruines d'une usine datant de la révolution industrielle. Il s'agit d'un projet culturel et touristique ambitieux, qui sera doté d'installations high-tech afin d'en améliorer la dimension interactive et pédagogique. Le BNT espère que ce sera le premier d'une série d'autres projets comparables.

- Votre fonds a déjà financé plusieurs projets similaires de moindre ampleur, mais dans le secteur privé. C'est la première fois que le BNT vous sollicite ainsi.
- Le BNT vous a présenté le chantier, avec un plan d'affaires pour l'exploitation touristique du site. Selon vous, les prévisions du BNT quant à la fréquentation du site sont très optimistes et vous soupçonnez que les investissements nécessaires au chantier ont été sous-estimés.
- Le BNT propose que votre fonds finance 70 % du projet, les 30 % restants étant financés sur fonds propres. Vous savez que, normalement, le BNT finance ses projets sur fonds propres, avec parfois un financement complémentaire des banques privées.
- Le BNT assurera seul le management du site touristique après son ouverture au public.
- Le BNT propose que le financement soit remboursé avec 80 % des recettes touristiques du site au fur et à mesure qu'elles seront perçues, les 20 % restants étant rendus au BNT comme honoraires de gestion.
- Votre interlocuteur principal sera le directeur du BNT, M. Beauchamp, 63 ans, un homme particulièrement arrogant et très bien introduit dans la sphère politique. Il se considère comme le cerveau derrière tous les projets du BNT et comme le responsable de leur succès. En réalité, il n'est pas très intelligent – les idées viennent d'autres personnes, mais c'est lui qui récolte les louanges. M. Beauchamp mesure presque 2 mètres et sa voix grave en impose, ce dont il joue pour intimider ses interlocuteurs. Il a l'habitude d'être obéi. Vous devez lui faire entendre votre point de vue sur les trois points suivants :

LA CONTRIBUTION DU BNT

Vous soupçonnez que le BNT n'a pas les fonds propres suffisants pour mener ce projet à bien. Il vous a sollicité dans l'espoir que votre fonds accepte d'en financer la plus grande partie.

► **De votre côté, vous voulez que le BNT finance au moins 50 % du projet, ce qui le motiverait à réaliser les performances touristiques projetées dans son plan financier.**

LES PRESSIONS

Le ministre de la Culture fait pression sur vous. Il vous a appelé trois fois pour s'assurer que vous mesuriez bien l'importance de ce projet et pour vous encourager à lui donner la priorité. Le ministre de la Culture préside également le conseil d'administration du BNT. Il évoque la nature urgente du projet, et il vous fait comprendre qu'en tant que président du BNT, il peut appeler votre chef à tout moment si les choses n'avancent pas comme souhaité.

► **Vous voulez lui faire comprendre qu'il faut étudier le dossier soigneusement et que vous ne pouvez pas court-circuiter les processus de validation internes de votre institution.**

LE REMBOURSEMENT DU FINANCEMENT

Le BNT souhaite que le projet dispose d'une année de grâce : les remboursements auprès de votre fonds et au BNT ne commenceraient qu'un an après l'ouverture du site au public. Comme le BNT prévoit que le projet rembourse sa dette au fur et à mesure des recettes engrangées par le site, rien ne motivera le BNT à optimiser l'exploitation du site de manière à tenir ses engagements financiers. Tout cela repousserait le remboursement de la dette au-delà de 4 ans, sans compter que vous estimez les projections de son plan financier trop optimistes en ce qui concerne les recettes touristiques du site.

► **Vous voulez un calendrier de remboursement précis, s'étalant sur moins de 4 ans, et qui ne dépende pas des résultats du site touristique.**

Négociez ce financement de façon à obtenir satisfaction sur ces points.

NÉGOCIATION D'UN FINANCEMENT PUBLIC

PRÉPARATION

- Quelle est la motivation du BNT dans ce projet ? Pourquoi le ministre de la Culture veut-il que vous lui donniez autant de priorité ? Ce sont des questions pour le ministre de la Culture et pour M. Beauchamp. Les informations contenues dans leurs réponses pourraient vous servir à concevoir des propositions satisfaisantes pour tout le monde.
 - ▶ voir fiche 4
- Qui prend les décisions : le ministre de la Culture en tant que président du conseil d'administration du BNT, ou M. Beauchamp ? Même si le président du BNT ne sera probablement pas impliqué dans la négociation, il a évidemment beaucoup de pouvoir. Le fait qu'il vous appelle directement vous donne une excellente excuse pour le maintenir informé. Cela évitera qu'il revienne vers vous, à la fin de la négociation, pour demander des changements unilatéraux en s'appuyant sur son pouvoir politique.
 - ▶ voir fiches 5 et 49
- Pourquoi le BNT sollicite-t-il votre fonds puisque, habituellement, il s'adresse à des banques privées ?

“ Avez-vous déjà sollicité un financement auprès des banques pour ce projet, et quelles ont été leurs réponses ? ”

En lui posant cette question directe, vous obligez votre interlocuteur à dévoiler des informations supplémentaires et à exposer d'éventuelles faiblesses dans le projet.

- ▶ voir fiche 4
- Étant donné que le ministre de la Culture menace de s'adresser directement à votre chef, il faudra préparer celui-ci à cette éventualité afin de contrer toute tentative de court-circuitage.
 - ▶ voir fiche 45

LE COMPORTEMENT DE M. BEAUCHAMP

Avant d'aborder les différents points de la négociation, il vaut mieux anticiper le comportement de M. Beauchamp et vous y préparer. Les différends prévisibles

au niveau des positions risquent de le mettre en colère. Soyez prêt à gérer son comportement.

- C'est le BNT qui sollicite votre financement. Il est donc dans votre pouvoir de donner suite au dossier ou non. La première fois que M. Beauchamp hausse le ton, expliquez-lui que vous envisagez ce projet comme un partenariat étalé sur toute la durée du financement.

“ Nous envisageons ce projet comme un partenariat sur toute la durée du financement. La qualité des interactions au cours de la négociation est un critère que nous prendrons en compte pour décider si nous souhaitons mener à bien ou pas cette transaction. Notre capacité à résoudre ensemble d'éventuels différends sera donc un élément clé de notre décision. ”

► voir fiche 62

- M. Beauchamp va sans doute essayer de vous intimider, puisqu'il ne dispose pas de bons arguments pour justifier ses positions de négociation. Il s'appuie sur sa position et sur le soutien du ministre de la Culture. Préparez-vous donc à discuter des chiffres en détail. À son niveau, il n'est pas outillé pour rentrer dans les détails et n'aura probablement pas de contre-arguments à avancer.

► voir fiche 60

LES PRESSIONS

Commençons avec les pressions exercées par le ministre de la Culture. Un ministre est intimidant du seul fait de sa fonction, mais même les ministres sont soumis à des intérêts et à des contraintes que vous pouvez exploiter dans une négociation.

- Si vous arrivez à lui faire dévoiler ses intérêts et ses contraintes, cela vous donnera peut-être des informations utiles pour proposer des solutions satisfaisantes pour toutes les parties. Sondez-le prudemment, sans mettre en cause son statut :

“ J'ai l'impression que d'autres motivations rendent ce projet vraiment important à vos yeux... ”

► voir fiche 39

Après tout, ce n'est pas tous les jours qu'un ministre décroche lui-même son téléphone pour vous appeler ! S'il ne dévoile pas la raison de son insistance, vous pouvez lui suggérer l'hypothèse qui vous paraît la plus logique :

“ Est-ce que ce projet vous tient à cœur parce que le gouvernement souhaite développer l'industrie de tourisme mais que l'enveloppe budgétaire du ministère de la Culture n'est pas suffisante ? ”

► voir fiche 33

Vous amenez le ministre à confirmer ou à vous donner la bonne raison, puisqu'un « non » sans plus d'explications n'est pas une réponse naturelle.

- Ancrez un processus pour la suite des négociations :

“ Je vais négocier avec M. Beauchamp pour trouver la meilleure solution pour les intérêts de tous. Je vous tiendrai au courant de l'avancée des négociations, en toute transparence. Vous serez ainsi à l'abri d'un éventuel conflit d'intérêts. ”

► voir fiche 13

- Avec cet ancrage, vous réussissez trois choses :
 - Vous présentez votre démarche du point de vue de l'intérêt du ministre (transparence, éviter le conflit d'intérêts).
 - voir fiche 17
 - Vous exprimez votre bonne foi et votre engagement à trouver une solution satisfaisante (la raison pour laquelle le ministre vous appelle).
 - voir fiche 41
 - Vous l'engagez à respecter une procédure bien définie. Le ministre ne pourra pas interférer avec cette procédure sans immédiatement rentrer dans le conflit d'intérêts que vous avez évoqué.

LA CONTRIBUTION DU BNT

Abordons maintenant la participation du BNT :

- Si vous soupçonnez que le BNT n'a pas le budget nécessaire pour développer ce projet, poser la question suivante devrait vous permettre de savoir réellement pourquoi votre fonds est sollicité :

“ En temps normal, vous financez ce genre de projet vous-mêmes. Sollicitez-vous notre fonds parce que le budget du BNT ne suffit pas au financement de ce projet-ci ? ”

► voir fiche 33

- Prenez le contrepied de la proposition du BNT : expliquez que vous souhaitez que le BNT participe à au moins 50 %. Ne faites aucune référence aux 70 % avancés par M. Beauchamp dans la demande de financement.
 - ▶ voir fiche 13
- Présentez votre suggestion que le BNT participe à 50 % en adoptant le point de vue des intérêts de M. Beauchamp : s'il s'agit bien d'un projet aux retours prometteurs, le BNT bénéficierait mieux des retours et serait donc plus rapidement en mesure de financer de nouveaux projets du même type.
 - ▶ voir fiche 17
- Présentez le principe selon lequel la participation dans la gérance du projet devrait être proportionnelle au risque financier subi pour chaque partie : si le BNT veut gérer seul le site, il faut qu'il soit mieux impliqué financièrement dans les risques et les avantages du projet.
 - ▶ voir fiche 12
- Si M. Beauchamp essaie de vous intimider en menaçant de vous court-circuiter ou s'il refuse de traiter avec vous, tenez-lui tête :

“ La direction de notre fonds m'a donné mandat pour négocier ce dossier. Je suis en contact régulier avec eux sur la question. Je ne peux pas vous empêcher de les appeler si vous voulez mais, sur tout ce qui touche ce dossier, ils me demanderont mon avis avant de vous répondre, M. Beauchamp. Vous recevrez donc la même réponse avec eux et avec moi. ”

Entretemps, vous aurez prévenu votre direction et demandé que les éventuels appels de M. Beauchamp soient redirigés vers vous.

▶ voir fiche 45

- Si M. Beauchamp essaie de vous intimider en répétant sa position afin de vous faire accepter la contribution de 70 % de votre fonds :

“ J'ai compris votre position, mais je n'ai pas encore compris le raisonnement qui la sous-tend. ”

Si M. Beauchamp ne vous donne pas de raisonnement :

“ Auquel de vos intérêts ma proposition que le BNT participe à 50 % ne répond-elle pas ? ”

▶ voir fiche 73

- Vous pouvez aussi tester votre soupçon que le BNT ne dispose pas du budget nécessaire en sondant M. Beauchamp prudemment, pour éviter un conflit :

“ Vos explications me mènent à conclure que le BNT ne dispose pas du budget nécessaire pour assumer 50 % du financement du projet. Si c’est le cas, nous pouvons peut-être trouver une solution qui réponde à cela. Je me trompe ? ”

► voir fiche 39

- Si M. Beauchamp essaie de négocier le pourcentage, demandez-lui le principe qui sous-tend sa contre-proposition. Insistez s’il essaie d’esquiver la question. Vous devez obtenir de lui un raisonnement ou bien qu’il dévoile la vraie raison qui se cache derrière sa demande.

► voir fiche 12

LE REMBOURSEMENT DU FINANCEMENT

Sur la question du délai et des modalités de remboursement, vous disposez de deux moyens de pousser M. Beauchamp à se rapprocher de la position que vous souhaitez :

- Sans faire aucune référence à la proposition de M. Beauchamp, contre-ancrez votre propre proposition de délais et de modalités de remboursement.

“ En procédant ainsi, vous aurez plus rapidement de l’argent disponible pour investir dans d’autres projets. ”

► voir fiches 13 et 17

- Présentez le principe derrière les modalités de remboursement que vous souhaitez. En principe, un prêt est toujours fondé sur un rendement fixe et sur une durée déterminée. Si le rendement peut varier dans le temps, alors le financement ressemble moins à un prêt et plus à une prise de participation dans le capital d’une entreprise. Demandez à M. Beauchamp quel est son principe :

“ Pourquoi demandez-vous un financement dont le profil est celui d’un investissement actionnarial ? ”

► voir fiche 12

ACQUISITION D'UNE ENTREPRISE (FUSIONS ET ACQUISITIONS)

- Vous êtes responsable des acquisitions dans un groupe multinational de produits cosmétiques et de santé.
- Vous êtes en discussion avec l'actionnaire d'un groupe de taille modeste spécialisé dans les produits naturels. Ce groupe envisage de vendre sa filiale, Équateur, qui fabrique un shampoing à base de plantes. Le shampoing Équateur n'est actuellement distribué que dans son pays d'origine, mais vous croyez en son potentiel de croissance à l'étranger – un développement que l'actionnaire actuel n'a pas les moyens de réaliser tout seul – et vous visez donc cette acquisition.
- À votre connaissance, le vendeur ne discute d'une cession qu'avec vous, mais rien ne l'empêche de chercher un autre acquéreur à tout moment.
- L'actionnaire est M. Blondlet. Ce monsieur a construit son groupe en trente ans à partir de presque rien. Il vous paraît stressé. Il veut négocier une transaction profitable pour alimenter l'héritage de ses enfants, et il a déjà manifesté son irritation sur un point. Vous avez compris que M. Blondlet prend très à cœur la négociation de cette cession. En même temps, M. Blondlet est un homme d'affaires rusé. Il est connu pour sa propension à revenir sur les questions déjà arrêtées ou à garder ses options ouvertes afin d'obtenir plus de concessions de la part de ses interlocuteurs.
- Il n'y a actuellement aucun autre fabricant de shampoing en vente.
- M. Blondlet souhaite vendre la totalité de sa filiale, mais en deux tranches. Il vous céderait le contrôle de la société immédiatement, c'est-à-dire 80 % des actions, et les 20 % restants dans deux ou trois ans – délai à négocier. Il avance votre capacité à lancer ses produits sur le marché international comme raison de conserver une participation de 20 % : la croissance des ventes de ses produits augmenterait la valeur de l'entreprise et donc la valeur de sa participation résiduelle de 20 %.

Il reste trois points à négocier :

LA SORTIE DE M. BLONDET DE L'ACTIONNARIAT

M. Blondlet souhaite disposer du droit de vous obliger à acheter les 20 % de participation restants à tout moment. Le prix serait déterminé par un tiers, par

exemple un expert en valorisation. M. Blondlet souhaite néanmoins que cette valorisation soit soumise à une valeur plancher, soit 10 % sous le prix que vous paierez par action pour la première tranche de 80 %. Vous êtes d'accord pour que la valorisation soit décidée par un tiers, mais vous n'aimez pas l'idée que le prix soit soumis à un minimum – même si le marché s'écroulait, M. Blondlet encaisserait ses 20 % au prix plancher à vos dépens.

LE PROCÈS

Il existe un procès en cours contre Équateur. Une femme qui fumait pendant qu'elle se lavait les cheveux a subi des brûlures au troisième degré : le shampooing a pris feu et ses cheveux avec. Elle réclame 500 000 euros de dédommagements. M. Blondlet considère que cette plainte n'est pas sérieuse et que le dossier n'a aucune chance de tenir devant le juge. Il n'existe aucun précédent juridique à cette situation. Pour vous, l'issue du procès est incertaine et le risque de perdre réel. Le dossier ne sera examiné par le juge qu'après la clôture de l'acquisition. Vous voulez être indemnisé pour toute baisse de la valeur de cette acquisition si le juge devait trancher en faveur de la victime.

LE CONTRAT D'APPROVISIONNEMENT

M. Blondlet est aussi actionnaire à 100 % d'une autre entreprise, Planta, qui fournit des extraits de plantes aux fabricants de cosmétiques naturels. Planta est le fournisseur principal d'Équateur. Pour M. Blondlet, la cession d'Équateur est conditionnée à la mise en place d'un contrat d'approvisionnement entre Équateur et Planta, avec une garantie minimum d'achats annuels chez le fournisseur d'extraits de plantes pendant 5 ans. Vous voulez diminuer la valeur et la durée de cet engagement.

Négociez les points en suspens avec M. Blondlet.

ACQUISITION D'UNE ENTREPRISE (FUSIONS ET ACQUISITIONS)

PRÉPARATION

- Le souhait de M. Blondlet de sortir en deux tranches mérite plus d'explications de sa part. En particulier, pourquoi réclame-t-il un droit de vente exerçable à *tout moment*, puisqu'il semble que M. Blondlet veuille attendre deux ou trois ans avant de vendre les derniers 20 % ? Pourquoi demande-t-il que soit fixé un plancher sur le prix de cession des 20 % restants ?
 - ▶ voir fiche 1
- Avez-vous un plan B ? Est-il possible et réaliste de recruter des scientifiques capables de reproduire ces produits à partir d'une formule non brevetée ? M. Blondlet serait-il intéressé par l'un partenariat de type franchise, où il vous octroierait une licence pour exploiter ses produits à l'étranger en échange d'une commission ? La définition de votre plan B dépendra des compétences et de la stratégie de votre groupe – l'essentiel étant de le développer en parallèle de la négociation.
 - ▶ voir fiche 2
- Quant à M. Blondlet, il dispose d'un plan B évident : proposer la même transaction à l'un de vos concurrents. Si cette acquisition représente une très belle opportunité pour votre groupe, il serait peut-être opportun de demander l'exclusivité des discussions avec M. Blondlet pendant une période suffisamment longue pour aboutir à une transaction avec lui. Cela écarterait vos concurrents et les empêcherait de faire monter les enchères.
 - ▶ voir fiche 2
- M. Blondlet est le seul actionnaire d'Équateur, c'est donc lui qui prend la décision finale. Vous devrez cependant vérifier qu'il n'est pas conseillé par un tiers qui pourrait l'influencer. Si c'est le cas, il convient d'avoir accès à cette personne.
 - ▶ voir fiche 5

CONTRÔLE ET CONDUITE DE LA NÉGOCIATION

- Si M. Blondlet conserve 20 % d'Équateur pendant deux ou trois ans, il devient votre coactionnaire. Vous allez rester partenaires jusqu'à sa sortie finale de la société. Vous devez donc trouver un terrain d'entente, qui vous permettra de régler les différends éventuels :

“ Nous serons partenaires jusqu'à la cession de vos 20 % restants. Dans cette période, il sera dans notre intérêt commun de maximiser la valeur d'Équateur, en particulier, de votre point de vue, pour mieux valoriser vos 20 % lors de votre sortie du capital – car c'est bien la raison pour laquelle vous voulez rester actionnaire résiduel, n'est-ce pas ? Travaillons donc en bons partenaires et conservons ce but en tête pour trouver des solutions mutuellement satisfaisantes. ”

Il convient de rester constamment positif.

- ▶ voir fiche 42
- Vous savez M. Blondlet capable de revenir sur des solutions déjà arrêtées. Vous devez donc préparer un compte-rendu écrit à la fin de chaque session de négociation et le partager avec M. Blondlet. Cette trace écrite dissuadera M. Blondlet de revenir dessus ultérieurement.
 - ▶ voir fiche 70
- Si vous sentez que M. Blondlet n'agit pas de bonne foi, vous pouvez toujours lui rappeler le partenariat implicite dans la structure de cette transaction :

“ M. Blondlet, votre sortie en deux temps, va faire de nous des partenaires pour un certain temps. La manière dont se passe la négociation maintenant est, pour nous, un test de viabilité du partenariat. Si la communication ne passe pas bien, cela pèsera sur notre décision de mener à bien ou pas la transaction. ”

- ▶ voir fiche 60
- À tout moment, vous pouvez marchander en proposant des solutions qui associent deux ou plusieurs sujets ouverts. Vous connaissez la propension de M. Blondlet à garder ses options ouvertes ; si vous cumulez les impasses, il vaut mieux proposer des contreparties plus tôt que plus tard.
 - ▶ voir fiches 15 et 63

LA SORTIE DE M. BLONDLET DE L'ACTIONNARIAT

Supposons qu'il ne reste aucun sujet toxique en suspens. Abordons dans l'ordre les trois sujets à négocier, en commençant par la sortie, à terme, de M. Blondlet.

- Si la sortie en deux temps de M. Blondlet vous semble envisageable, construisez sur cette idée, au lieu de commencer avec un élément qui ne vous convient pas. Ainsi, vous démarrez sur une note positive. Pour les autres éléments à négocier sur sa sortie de l'actionnariat, formulez vos propositions comme des variantes de ses idées. Il aura plus de mal à s'opposer à des propositions qui sont les siennes à la base !

“ Je voudrais prendre votre idée comme base et la développer : je suis d'accord avec un scénario où vous sortez en deux temps – 80 % tout de suite, et le reste dans quelques années. Pour la cession des 20 % restants, je voulais proposer... ”

► voir fiche 24

- M. Blondlet demande à disposer du droit de vous obliger à acheter les 20 % de participation restants à tout moment. Vous ne contrôlerez donc pas le calendrier. Comment reprendre ce contrôle ? Vous pouvez demander le droit symétrique en contrepartie :

“ Sur la question de notre obligation d'acheter les 20 % restants à tout moment de votre choix, nous pourrions éventuellement l'accepter si vous nous accordiez le droit équivalent d'exiger de vous la vente des 20 % restants à tout moment de notre choix. ”

► voir fiche 23

- Si le « à tout moment » vous gêne pour l'acquisition des derniers 20 %, donnez à M. Blondlet le choix suivant : un droit de vente à tout moment à un prix plus bas, ou un droit exerçable sur une *plage temporelle définie* pour une valeur juste (à vous de chiffrer les options). Ce choix va révéler ses préférences et ses intérêts sous-jacents si vous ne les connaissiez pas déjà.

Si vous voulez réduire le montant de la cession soumis à l'incertitude, vous pouvez proposer des options telles qu'une première tranche de cession sur 90 % des actions, et une deuxième tranche ne concernant plus que 10 %, par exemple.

Explicitez comment chaque choix répond aux intérêts de M. Blondlet, même si cela semble évident.

► voir fiches 20 et 17

- Si c'est le prix plancher qui vous gêne, demandez son symétrique : un plafond.

“ Je pourrais éventuellement accepter un prix plancher pour votre sortie finale si vous acceptiez un plafond symétrique. Si vous voulez un plancher fixé à 10 % sous le prix par action des premiers 80 %, je vous demanderai en échange un plafond de 10 % de gains par rapport au prix des premiers 80 %.”

Évidemment, si vous ne voulez pas du tout du prix plancher, vous pouvez demander en échange une condition disproportionnée et asymétrique afin de pousser M. Blondlet à abandonner sa demande.

- ▶ voir fiche 23

PROCÈS

- Quand M. Blondlet considère que la plainte est insignifiante, il s'agit d'une position. Demandez-lui quels arguments la fondent :

“ Pour que je comprenne bien, qu'est-ce qui vous mène à conclure que cette plainte n'aboutira pas ? Avez-vous recueilli l'analyse d'un juriste ? ”

Au minimum, vous sèmerez le doute chez M. Blondlet et faciliterez ainsi votre demande d'indemnités.

- ▶ voir fiche 12

- Vous disposez de plusieurs moyens de vous protéger contre les éventuelles pertes causées par le procès : (i) faire baisser d'emblée le prix d'acquisition ; (ii) exiger une garantie de la part du vendeur. Si vous les présentez séparément, M. Blondlet s'opposera forcément à ces solutions puisque, d'après lui, ce procès n'est pas sérieux. Pour l'inciter à accepter de donner une garantie, présentez d'abord la solution (i), la moins favorable pour lui ; retirez-la aussitôt et faites-lui l'offre (ii), qui lui est moins défavorable.

“ M. Blondlet, notre lecture des risques liés au procès est légèrement différente de la vôtre. J'envisageais d'exiger une baisse du prix d'acquisition, mais cela vous ferait verser immédiatement un montant fixe arbitraire, qui ne correspondra peut-être pas au montant de l'éventuel dédommagement. J'abandonne donc cette idée. Je pense que la meilleure solution pour vous serait de nous garantir un contre-dédommagement correspondant à 80 % de l'impact sur Équateur. Avec une simple garantie vous ne subirez pas de pertes si, comme vous le pensez, la plaignante est déboutée.”

- ▶ voir fiche 19

LE CONTRAT D'APPROVISIONNEMENT

- Encore une fois, M. Blondlet a exprimé une position (il souhaite voir signer un contrat d'approvisionnement entre Équateur et Planta) sans exposer le principe qui la justifie.

“ Pourriez-vous me dire pour quelle raison la cession devrait dépendre de la signature d'un tel contrat entre Équateur et Planta ? ”

Sinon son désir d'avantager Planta (ce qui n'est pas un principe), M. Blondlet aura du mal à justifier cette demande.

► voir fiche 12

- M. Blondlet a déclaré que la cession dépendait de la signature du contrat d'approvisionnement entre Equateur et Planta. Vous devez rester extrêmement positif : vous risquez sinon de pousser M. Blondlet dans les bras de vos concurrents.

“ Nous avons déjà une ébauche d'accord sur votre sortie et sur le procès. Nous avons fait beaucoup de progrès. Nous souhaitons maintenant parvenir à un accord sur ce dernier point. ”

► voir fiche 41

- Un moyen d'alléger sa demande consiste à contre-proposer un engagement beaucoup moins lourd, en mettant en avant les intérêts de M. Blondlet. Comme dans un contre-ancrage, faites comme si M. Blondlet n'avait jamais abordé le détail des termes du contrat.

“ Maintenant que j'ai compris vos intérêts, je voudrais proposer un droit préférentiel pour Planta sur tous les achats d'extraits de plantes d'Équateur. Autrement dit, à prix fournisseur égal, Équateur achètera ses ingrédients à Planta. On peut viser un contrat de 2 ans, renouvelable tacitement sauf si une partie souhaite le résilier. Ainsi, Planta pourra bénéficier des achats d'Équateur sur toutes ses commandes. ”

► voir fiche 13

Même si M. Blondlet essaie de négocier les éléments de votre proposition, vous avez au moins recentré la discussion sur votre point d'ancrage.

NÉGOCIATION D'UN CONTRAT DE TRAVAIL (RESSOURCES HUMAINES)

- Vous êtes employé chez Epsilon, un groupe spécialisé dans la décoration d'intérieur (peinture, carrelages, luminaires, etc.).
- Epsilon encourage ses employés à changer de poste tous les trois ans afin d'élargir leur expérience. Sur son site Internet, Epsilon met en avant sa politique d'investissement dans son personnel, son respect de l'individu, de l'équilibre de la vie professionnelle et personnelle, et de l'égalité de traitement de ses employés.
- Vous venez d'être promu directeur de la stratégie du groupe. Votre chef, Henri, sera le directeur général adjoint du groupe.
- Sylvie, la directrice des ressources humaines, vous a remis hier un nouveau contrat de travail dans l'attente que vous le signiez tel quel.
- Sylvie est le porte-parole du management. Celui-ci prend, en dernier recours, les décisions concernant les postes de votre niveau. Henri, votre nouveau chef, vous a déjà fait savoir qu'il n'interviendrait pas dans la discussion du contrat et que Sylvie, en tant que DRH, serait votre interlocuteur sur cette question.
- Belliqueuse de nature, Sylvie réagit souvent par la colère quand les choses ne se passent pas comme elle l'avait prévu. Elle est particulièrement stressée en ce moment : la réorganisation de plusieurs services au siège de la société l'oblige à reclasser certains employés, y compris deux personnes qui jusqu'ici travaillaient pour vous. Quand des problèmes se posent, la première réaction de Sylvie consiste à dire « Je ne peux rien y faire » en espérant que son interlocuteur abandonne la partie.

Plusieurs points du contrat posent problème et vous souhaitez donc les négocier.

RESSOURCES ET HIÉRARCHIE

Epsilon possède une importante filiale spécialisée dans les produits de peinture. Cette filiale représente 55 % du chiffre d'affaires du groupe. La filiale dispose de sa propre équipe de stratégie, composée de trois personnes, qui font directement rapport au directeur général de la filiale. Vous ne voyez pas comment vous pourriez gérer la stratégie globale si vous n'avez aucun contrôle sur les ressources de la partie la plus importante du groupe.

VOTRE BONUS

- D'après l'offre écrite, votre bonus sera calculé selon trois critères de performance : (1) la croissance générée par vos idées d'amélioration des activités existantes ; (2) l'amélioration de la marge résultant de la mise en œuvre de vos idées ; et (3) l'acquisition aboutie des cibles que vous identifiez pour de nouvelles activités.
- La marge est déterminée à 70 % par le coût de la main-d'œuvre et des matières premières. Votre champ de travail ne couvre pas ces éléments. Vous ne voyez pas comment votre bonus pourrait dépendre d'éléments que vous ne contrôlez pas.
- Vous serez responsable d'identifier et analyser des cibles d'acquisition pour le groupe, mais l'exécution de l'acquisition est menée par le département des fusions et acquisitions, qui fait rapport au directeur financier du groupe. Vous avez donc très peu d'influence sur l'exécution des acquisitions et vous trouvez donc injuste que votre bonus en dépende.

EXPATRIATION

- Votre poste sera muté dans deux mois à Hong Kong, puisque votre travail de développement sera axé sur l'Asie. Votre nouveau chef, Henri, y sera muté lui aussi. Vous ne connaissiez pas cette information quand vous avez accepté ce nouveau poste. Sylvie vous l'a annoncé hier comme s'il s'agissait d'un détail sans importance, en vous remettant votre contrat. Toutes les conséquences économiques de la mutation géographique seront prises en charge par le groupe.
- Après une nuit de réflexion, vous êtes plutôt excité à l'idée de passer trois ans dans une ville « exotique », mais l'impact de cette mutation sur votre vie personnelle ne sera pas anodin. Vous voulez une garantie d'être muté dans trois ans au plus tard sur un poste au siège.
- Sylvie résiste sur ce point. Selon elle, il ne peut y avoir de garanties dans un monde où l'activité, les investissements et les perspectives des multinationales évoluent très rapidement. Elle ajoute que vous devriez saisir cette opportunité : il n'est pas donné à tout le monde de se voir offrir une expérience aussi enrichissante et valorisante pour la carrière.

Négociez ces points en vue d'obtenir satisfaction.

NÉGOCIATION D'UN CONTRAT DE TRAVAIL (RESSOURCES HUMAINES)

LA PRÉPARATION

- Tout d'abord, le sujet de la mutation à Hong Kong est un nouvel élément imprévu, il vaudrait donc mieux demander une pause stratégique d'un ou deux jours afin de réfléchir à tous les impacts et penser à tout autre éventuel changement dans le contrat qui permettrait de sauvegarder vos intérêts. Cette pause stratégique permettra de faire comprendre à Sylvie que la mutation à Hong Kong n'est pas un simple détail.
 - ▶ voir fiche 14
- Quels sont les intérêts de Sylvie ? Évidemment, elle souhaite que votre contrat soit signé le plus rapidement possible. Mais existe-t-il des intérêts qui ne seraient pas directement liés à votre contrat ? Peut-être pouvez-vous l'aider sur la question du reclassement de vos deux collaborateurs.
 - ▶ voir fiche 1
- Avez-vous un plan B ? Y a-t-il d'autres postes disponibles dont Sylvie vous aurait parlé ? Avez-vous le temps de faire appel aux chasseurs de têtes pour rechercher un poste à l'extérieur du groupe ? À titre de rappel : le simple fait de développer un plan B jouera en votre faveur ; disposer d'autres options renforcera votre confiance en vous, ce que sentira Sylvie quand vous communiquerez.

La mutation à Hong Kong a été évoquée au dernier moment, comme s'il s'agissait d'un détail anodin. En réalité, c'est un changement important, qui pourrait justifier que vous changiez d'avis, même si Sylvie ne vous a pas laissé cette opportunité. Votre plan B pourrait donc consister à ne plus accepter le poste et à en chercher un autre au sein du groupe :

“ Sylvie, la relocalisation du poste dans un autre pays constitue une modification importante. Ce changement m'a été communiqué alors que j'avais déjà accepté le poste. Le poste m'intéresse toujours, mais je voudrais prendre le temps de réfléchir car ce nouvel élément aura un fort impact sur ma vie personnelle. ”

- ▶ voir fiche 2
- De son côté, Sylvie a-t-elle un plan B ? Il est très peu probable qu'elle soit en train de discuter du poste avec quelqu'un d'autre. Puisque Sylvie est chargée

de la mise en œuvre des mutations décidées par le management, sans plan B venu de l'échelon supérieur elle ne peut rien faire sinon obtenir votre signature et effectuer la mutation.

► voir fiche 4

- Vous savez que la décision, en dernier recours, n'appartient pas à Sylvie, mais Henri vous a informé qu'il n'interviendrait pas dans la discussion. Vous pouvez néanmoins lui faire savoir que vous allez discuter des trois points qui posent problème avec Sylvie, en expliquant vos raisons et principes sous-jacents, sous prétexte de le tenir au courant. Puisque vous n'aurez pas de contrôle sur ce que Sylvie dit à Henri, vous court-circuitiez toute influence négative qu'elle pourrait avoir sur lui.

► voir fiche 5

CONTRÔLE ET CONDUITE DE LA DISCUSSION

- Avant votre prochaine discussion avec Sylvie, envoyez-lui un ordre du jour énumérant les trois sujets dont vous voulez discuter. Mettez Henri en copie pour créer une trace écrite des sujets, obligeant ainsi Sylvie à les traiter. Si Sylvie était la seule destinataire, elle aurait tout loisir de les ignorer. Titrez votre ordre du jour « Points à régler pour aboutir à la signature du contrat » afin de donner une connotation positive au message et motiver Sylvie à négocier.

► voir fiche 7

- Quand vous rencontrez Sylvie en personne, ancrez la discussion sur votre terrain d'entente, pour démarrer sur une tonalité positive :

“ Sylvie, vous avez besoin que ce contrat soit signé rapidement – moi aussi. Travaillons ensemble pour y arriver. ”

► voir fiches 13 et 42

- Si elle est stressée et irritée, Sylvie risque de piquer un coup de colère et d'exiger que vous signiez le contrat tel quel. Utilisez l'empathie pour la calmer – Sylvie ne sera pas réceptive à vos demandes de modifications tant qu'elle sera en colère.

“ Je sais que vous êtes submergée en ce moment, avec tous les changements dans les services du siège. Je n'ai aucune envie de vous causer encore plus de stress. Mes commentaires visent au contraire à permettre le bon fonctionnement de l'entreprise. ”

► voir fiches 26 et 38

- Si Sylvie vous annonce que le contrat n'est pas négociable ou que c'est « à prendre ou à laisser », demandez-lui pourquoi :

“ Vous ne voulez pas négocier ou vous ne pouvez pas négocier ? ”

Sylvie va probablement vous répondre qu'elle ne *peut* pas. C'est le signal qui vous permet d'ancrer votre contre-proposition :

“ Si j'élabore une suggestion pratique sur papier, avec ses avantages pour le groupe, seriez-vous prête à en discuter avec Henri ou voulez-vous que je lui en parle moi-même ? ”

- ▶ voir fiche 46

RESSOURCES ET HIÉRARCHIE

- Expliquez en détail ce que vous voulez.

“ Afin que je puisse coordonner la stratégie pour tout le groupe, il faut que les ressources de la filiale peinture fassent rapport auprès de moi et que je pilote les grands axes de leur travail. ”

Plutôt que de vous contenter d'expliquer ce qui ne vous convient pas, vous ancrez une solution. Sinon, Sylvie risque d'en parler à Henri qui imposera une solution moins idéale pour vous.

- ▶ voir fiche 13

- Faites précéder votre position par son principe sous-jacent.

“ L'efficacité de la stratégie du groupe dépend de la capacité de toutes les ressources à travailler de manière cohérente sur les mêmes sujets. Cela ne fonctionne que si le directeur de la stratégie du groupe a un œil sur le travail de tous ceux qui étudient les questions de stratégie dans le groupe. ”

- ▶ voir fiche 12

- Désamorcez autant que possible les réactions prévisibles, afin d'éviter que Sylvie ne vous attaque sur des points qui ne sont pas pertinents à votre discussion :

“ Je sais que vous allez dire que vous ne pouvez pas modifier les structures, mais le point qui compte est le suivant : le groupe ne peut pas fonctionner

efficacement si le travail sur sa stratégie, éparpillé, ne part pas d'une vision globale. Il faudra solliciter Henri sur ce point. ”

► voir fiche 37

- De même, évitez les malentendus prévisibles sur le sens de votre démarche :

“ Ce n'est pas pour me construire un petit empire que je demande le transfert sous mes ordres des ressources en stratégie de notre filiale. Le véritable souci c'est que, à défaut d'une stratégie concertée et centralisée, la politique du groupe ne peut pas être cohérente et ses performances en souffrent. ”

► voir fiche 36

- Si Sylvie répond encore une fois qu'elle n'y peut rien, répondez :

“ Vous ne voulez rien y faire ou vous ne pouvez rien y faire ? ”

Sylvie va probablement dire qu'elle ne peut pas changer les structures de son propre chef et que c'est le management qui décide de ce genre de choses :

“ Si j'élabore une suggestion pratique sur papier, avec ses avantages pour le groupe, seriez-vous prête à en discuter avec Henri ou voulez-vous que je lui en parle moi-même ? ”

Henri, qui est le décideur, se trouve désormais impliqué dans la discussion, d'autant que vous l'aviez mis en copie de l'ordre du jour (voir plus haut).

► voir fiche 50

- Puisque vous ne pourrez probablement pas avancer plus sur ce point avec Sylvie toute seule, vous devez suggérer qu'on organise une réunion avec Henri (un ancrage du processus).
 - voir fiches 5 et 13
- Face à Henri, vous devez adapter votre stratégie et présenter la situation du point de vue de ses intérêts à lui :

“ J'imagine que vous êtes rémunéré en fonction de la valeur créée par la stratégie du groupe. C'est dans votre intérêt de centraliser le travail du personnel chargé d'évaluer la stratégie, afin de répondre plus efficacement au besoin de création de valeur. ”

► voir fiche 17

VOTRE BONUS

- Demandez à Sylvie quel raisonnement sous-tend le choix des critères d'évaluation de votre bonus. Exigez une réponse précise ; insistez pour qu'elle vous explique en quoi ces critères sont pertinents dans votre cas.
 - ▶ voir fiche 12
- Utilisez le silence si Sylvie commence à bafouiller ou si elle ne trouve pas les explications nécessaires. Issue la plus probable : elle finit par dire qu'elle va en parler à Henri.
 - ▶ voir fiche 40
- Contestez les principes de Sylvie mais ne mettez pas en cause Sylvie elle-même. Par exemple, ne parlez surtout pas du fait qu'elle a rédigé le contrat.

“ Pour moi, deux des trois objectifs exposés dans ce document ne sont pas pertinents. ”

N'utilisez pas la formule « les termes que vous avez employés » ou « vos conditions », afin de bien distinguer Sylvie des principes que vous voulez contester, pour éviter toute critique directe ou indirecte.

▶ voir fiche 30

- Si Sylvie explique à nouveau qu'elle n'y peut rien, revenez à la question :

“ Vous ne voulez pas ou vous ne pouvez pas changer les critères d'évaluation ? ”

Encore une fois, si elle déclare qu'elle ne *peut* pas, c'est votre signal pour suggérer une proposition qu'elle pourra présenter à Henri (offrez aussi de la lui présenter vous-même).

▶ voir fiche 50

- Si Sylvie répond qu'elle ne *veut* pas changer les critères, imposez une pause stratégique :

“ Je voudrais prendre un peu de temps pour réfléchir aux conséquences de ceci. Je reviendrai vers vous au plus tard dans deux jours. ”

Sylvie n'a aucune idée de ce que vous pensez ou envisagez de faire. Elle va sûrement se demander si vous voulez appeler Henri, ou si la question des ressources en stratégie de la filiale est susceptible de vous faire renoncer au poste. Sylvie va sentir que cela risque de donner l'impression qu'elle a mal

géré votre mutation. Il y a par conséquent une chance qu'elle vous rappelle en disant qu'elle va revoir les critères de votre bonus.

Devez-vous laisser entendre que vous allez en parler avec Henri ? C'est fortement déconseillé car, en court-circuitant Sylvie, vous vous aliéneriez sa bonne volonté. Elle serait alors beaucoup moins disposée à chercher une solution satisfaisante à vos problèmes.

► voir fiche 14

- Au cas où Sylvie se dise partante pour modifier les critères de votre bonus, soyez prêt à ancrer une suggestion. Présentez votre ancrage comme une simple idée et pas comme une demande précise :

“ J’ai énuméré quelques suggestions de critères pertinents, mais je vous laisse évidemment le soin d’arrêter vous-même la formule appropriée. ”

L'avantage de l'ancrage, c'est que vous atténuez le risque que Sylvie revienne vers vous avec une deuxième formule aussi peu pertinente que la première. Il est important de ne pas contester la capacité de Sylvie, en tant que directrice des ressources humaines, à décider des rémunérations, ni laisser entendre qu'elle est incapable de trouver de bons critères. Vous vous aliéneriez sa bonne volonté.

► voir fiche 13

EXPATRIATION

- Pour commencer, tenez-vous-en aux faits et n'accusez personne :

“ Quand, à l'origine, le groupe m'a offert le poste, il était ici, au siège. C'est sur cette base que je l'ai accepté. Le groupe a par la suite décidé de muter la stratégie à Hong Kong pour suivre le directeur général adjoint. On me demande donc maintenant de partir à Hong Kong. ”

► voir fiche 35

- Vous avez déjà expliqué que vous voulez une garantie de retour au siège au plus tard dans trois ans. Sylvie a rétorqué qu'aucune garantie n'était possible. Demandez-lui pourquoi. Si elle ne peut pas répondre par un principe, demandez-lui :

“ Vous ne voulez pas ou vous ne pouvez pas me donner cette garantie ? ”

Vous connaissez la suite...

► voir fiche 50

- Demandez si Henri bénéficie d'une telle garantie. Si c'est le cas, faites référence au site Internet du groupe :

“ Confirmez-vous que sur le site Internet du groupe, sous la rubrique « Nos valeurs », le groupe déclare traiter tous ses employés sur un pied d'égalité ? Si Henri bénéficie d'une garantie de retour, pourquoi pas moi ? ”

Vous pouvez aussi évoquer le « respect » parmi les valeurs du groupe.

“ Considérez-vous que la mutation d'un employé dans un autre pays sans garantie de retour est cohérente avec le respect des employés, tel que prôné par le management sur notre site Internet ? ”

► voir fiche 22

- Si Sylvie résiste, sondez-la prudemment – n'oubliez pas qu'elle est colérique :

“ Vos réponses me donnent l'impression que vous n'avez aucune intention de me faire revenir au siège quand je quitterai ce poste. ”

Au lieu d'argumenter vous-même votre demande d'une garantie, vous obligez Sylvie à justifier pourquoi elle vous la refuse – vous lui renvoyez subtilement la balle.

► voir fiche 39

- Vous pouvez aussi, à tout moment, utiliser le silence pour donner à Sylvie l'impression que vous êtes dans une impasse. Face à votre silence, il y a une chance pour qu'elle réponde « J'en parlerai à Henri » ou « Je verrai ce que je peux faire ».

► voir fiche 40

NÉGOCIATION D'UN CONTENTIEUX

- Vous êtes le responsable administratif du parc immobilier de votre cabinet de conseil en sécurité, une société qui possède des bureaux dans plusieurs grandes villes du pays.
- Votre cabinet est locataire d'un immeuble, dans l'ouest de la ville, où travaillent une centaine de conseillers. Votre cabinet y est installé depuis dix ans. Le bail arrive à échéance dans six mois ; il est renouvelable sous condition de renégocier le loyer.
- Vous préférez conserver votre adresse actuelle pour rester à proximité de vos clients. Peu d'immeubles du quartier auraient la capacité d'accueillir un effectif de la taille du vôtre ; si vous déménagez, ce serait donc vers un autre secteur de la ville, ce qui pourrait entraîner des démissions, sans parler de l'impact commercial de votre éloignement sur plusieurs clients.
- L'immeuble est géré par une agence immobilière nationale. Il y a quelques mois, vous avez pris contact avec la responsable de l'agence, Denise, pour évaluer si un renouvellement était possible. Lors de ce premier entretien téléphonique, Denise a déclaré que le renouvellement du bail ne posait pas de problème et qu'aucune augmentation significative du loyer n'était prévue.
- Depuis dix ans que votre cabinet est locataire de l'immeuble, vous avez traité à plusieurs reprises avec Denise. Elle n'écoute pas ses interlocuteurs – elle a des priorités bien établies et ce que les autres disent l'intéresse peu. En général, elle esquive tout contact quand vous avez besoin de quelque chose. Inversement, elle devient très disponible quand elle attend quelque chose de vous.
- Si votre cabinet renouvelle le bail, il faudra régler les questions suivantes :

LE LOYER

- Vous avez étudié les chiffres des loyers pour la ville entière et par quartier. Ils ont globalement augmenté de 10 %. En revanche, dans l'ouest de la ville – où sont installés vos bureaux –, les loyers ont baissé de 5 %, notamment à cause de plusieurs déménagements de sociétés vers des zones mieux desservies par les transports publics. Par conséquent, dans votre quartier, l'offre locative est actuellement supérieure à la demande.

- Vous souhaitez donc obtenir une baisse de loyer correspondant aux tendances du marché pour le quartier.
- En totale contradiction avec ce qu'elle avait dit pendant votre entretien téléphonique, Denise vient de vous envoyer un courriel annonçant que le renouvellement serait conditionné à une augmentation du loyer calquée sur l'évolution du marché.

ASCENSEUR

- Votre cabinet occupe les cinq étages que fait l'immeuble, rez-de-chaussée exclu. Un soir l'année dernière, quinze de vos collègues, un peu trop pressés de partir, ont voulu monter dans l'ascenseur tous en même temps, dépassant le nombre limite de personnes affiché dans la cabine. L'ascenseur est resté bloqué entre deux étages, et vos collègues 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 sans excès de poids. En conséquence, Denise réclame l'indemnisation des coûts de réparation par votre cabinet, expliquant que la source du problème est « la stupidité de vos collègues ». 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 l'ensemble de ses installations.
- Vous avez refusé de payer les factures, citant l'obligation contractuelle du propriétaire à entretenir toutes les installations de l'immeuble. En mesure de rétorsion, Denise n'a pas fait réparer l'ascenseur la dernière fois qu'il est tombé en panne. Depuis deux semaines, vous et vos collègues êtes donc contraints d'utiliser les escaliers.
- C'est la raison pour laquelle Denise vous évite ces temps-ci. La seule fois où vous avez réussi à lui parler au téléphone, elle s'est énervée et vous a menacé d'envoyer un huissier récupérer le paiement des factures impayées.
- Une des conditions que vous mettez au renouvellement du bail est le règlement de cette affaire d'ascenseur.

Négociez avec Denise pour trouver une solution satisfaisante sur ces sujets.

NÉGOCIATION D'UN CONTENTIEUX

PRÉPARATION

- Qu'est-ce qui motive Denise à renouveler votre bail ? La demande de bureaux de la taille des vôtres est-elle importante ?
 - ▶ voir fiche 4
- Votre cabinet occupe tous les étages sauf le rez-de-chaussée. Si Denise ne peut pas relouer l'ensemble à votre cabinet, pourrait-elle facilement louer chaque étage séparément ? Quels seraient les aménagements nécessaires, sous quels délais (une période de travaux sans loyer) ? S'agirait-il d'un plan B viable pour Denise ?
 - ▶ voir fiche 4
- Qui prend les décisions ? Denise est l'agent immobilier qui représente le propriétaire, mais quelle est la nature de son mandat de négociation ? Est-elle libre de décider l'ensemble des termes et des conditions du bail renouvelé ?
 - ▶ voir fiche 5
- Quel est votre plan B ? Y a-t-il moyen de scinder votre effectif sur deux immeubles du quartier, puisqu'il y a peu d'immeubles adaptés à la taille de votre cabinet à proximité ?
 - ▶ voir fiche 2
- Il est possible que le propriétaire ait plusieurs immeubles en gérance dans l'agence nationale où travaille Denise. Y a-t-il dans son parc d'autres immeubles, dans d'autres villes, susceptibles d'intéresser votre société ? A-t-il des intérêts, indépendamment du bail en discussion, qui pourraient servir de levier ?
 - ▶ voir fiche 4

Avant de commencer à négocier, analysons les deux sujets à régler. Chacun est potentiellement très difficile puisque, à première vue, votre position et celle de Denise sont diamétralement opposées. Avant de passer à la négociation, préparons chaque sujet.

LE LOYER

- Denise a envoyé un courriel annonçant une augmentation, mais sans préciser le chiffre qu'elle avait en tête. C'est à vous d'ancrer une position précise. Il est préférable que Denise ait à négocier vers le haut plutôt que, pour vous, d'avoir à négocier sa position vers le bas.

► voir fiche 13

- Denise souhaite une augmentation du loyer. Argument prévisible de sa part : l'augmentation de 10 % en moyenne au niveau de la ville. Autrement dit, prévoyez son principe et contestez-le (sans mettre en cause Denise elle-même) :

“ Vous et moi avons des repères différents. Nos données pour le quartier dans lequel est situé l'immeuble montrent que les loyers y ont baissé de 5 % en moyenne. Je vous donnerai copie de ces données et de nos sources. Nous sommes d'accord avec vous que la révision de notre loyer doit rester en ligne avec l'évolution du marché, c'est pourquoi nous pensons qu'il devrait baisser d'un pourcentage comparable.. ”

- Pour rester courtois, présentez votre principe comme une référence différente au lieu de rejeter le sien. Si vous dénigrez son principe, vous remettez en cause le statut d'expert immobilier qui est censé être le sien.

► voir fiches 12 et 27

L'ASCENSEUR

- Les frais de réparation sont probablement négligeables par rapport au montant des loyers que vous allez payer dans les dix ans à venir. Solution purement cosmétique : vous pourriez payer un loyer légèrement moins élevé en échange d'une contribution aux frais de réparation de l'ascenseur. Ainsi, vous n'êtes pas désavantagé économiquement et Denise ne retourne pas les mains vides devant le propriétaire.

► voir fiche 31

- Denise fait sans doute régulièrement le point avec le propriétaire de l'immeuble et a dû lui parler du problème de l'ascenseur. Il a donc été influencé par son point de vue et attend certainement que votre cabinet contribue aux frais de la réparation. Si c'est le cas, cela va compliquer la négociation entre Denise et vous : elle s'est déjà engagée sur une position vis-à-vis du proprié-

taire et revenir vers lui sans vous avoir fait céder sur ce point précis nuirait à sa crédibilité.

Vérifiez tout d'abord si Denise s'est moralement engagée sur ce point :

“ Avez-vous expliqué au propriétaire que l'ascenseur tombe régulièrement en panne et que lui avez-vous suggéré comme solution ? ”

Notez qu'ainsi formulée, votre question sollicite une réponse détaillée et pas un simple « oui » ou « non », qui ne vous apporterait aucune information supplémentaire.

Denise pourrait mentir pour vous faire croire que le bailleur exige le remboursement des frais de réparation par votre cabinet. Elle court cependant le risque que vous ne preniez contact avec le bailleur et que son mensonge soit découvert, décrédibilisant son rôle de représentante ainsi que toutes ses autres positions dans la négociation.

► voir fiche 4

COMMENT INTÉGRER CES POINTS DANS LA NÉGOCIATION AVEC DENISE ?

- Tout d'abord, il semble que Denise vous évite. Il faudra donc la motiver à venir s'asseoir à la table des négociations. Pour cela, fixez un prix au maintien du *statu quo*. Si vous n'arrivez pas à la joindre par téléphone, envoyez-lui un courriel :

“ La date d'échéance de notre bail approche. Il y a quelques sujets que nous devons régler pour arriver à un renouvellement de ce bail. Si nous ne parvenons pas à trouver un terrain d'entente, notre cabinet optera pour un déménagement. Nous préférierions bien entendu nous entendre avec vous et renouveler le bail. ”

► voir fiche 3

- Fixez une échéance à la discussion :

“ Puisque notre cabinet devra chercher de nouveaux locaux si nous n'arrivons pas à nous entendre, nous avons jusqu'à la fin du mois pour aboutir ensemble à une solution. Si, une fois que nous aurons commencé à chercher une nouvelle location, nous trouvons d'autres locaux comparables à ceux-ci, je ne peux pas garantir que nos exigences pour rester ici n'auront

pas augmenté. Comme je vous l'ai déjà fait savoir, je préférerais avoir trouvé un terrain d'entente avec vous d'ici là. ”

Vous mettez ainsi un coût sur l'inertie de Denise.

► voir fiche 21

TRAITER AVEC DENISE : CONTRÔLE ET CONDUITE DE LA DISCUSSION

Avant de traiter des différents points de la négociation, il faut reconnaître que vos relations actuelles avec Denise sont problématiques. Vous devez ramener la discussion vers une dynamique collaborative. À défaut, Denise ne sera pas disposée à chercher une solution satisfaisante ; elle pourrait même prendre une décision totalement irrationnelle et choisir de ne pas renouveler le bail, même si cette décision la pénaliserait, ainsi que le propriétaire.

- Donnez le ton de la discussion :

“ *Je sais que nous avons eu nos différends ces derniers temps. J'espère sincèrement que nous parviendrons à nous entendre sur les affaires qui nous lient, afin que nous puissions, ensemble, travailler de manière constructive à l'avenir. J'imagine que vous n'avez pas de temps à perdre ; de notre côté, nous souhaitons nous concentrer sur nos propres activités. Je suis prêt à prendre en compte tous vos intérêts et je serais heureux si vous pouviez m'accorder la même attention. ”*

► voir fiche 8

- Puisque Denise est du genre à ignorer les arguments de son interlocuteur, faites-lui poliment justifier ses demandes :

“ *Pourriez-vous m'expliquer comment votre suggestion répond à nos intérêts ? ”*

Parlez de sa demande comme d'une *suggestion*, plutôt qu'une position ou une exigence – vous faciliterez un changement de position de sa part.

► voir fiche 59

- Envoyez un ordre du jour avant la réunion. Pour chaque sujet, soulignez l'avantage qu'il y a pour Denise à aboutir à une solution. Accessoirement, l'ordre du jour servira aussi de trace écrite des sujets discutés si jamais vous

n'arrivez pas à une entente globale et que Denise lance des poursuites contre vous pour obtenir le paiement des réparations de l'ascenseur.

► voir fiche 7

- Puisque l'affaire de l'ascenseur frôle le contentieux, il y a de fortes chances que Denise réitère ses reproches à l'égard de votre cabinet. Ne tombez pas dans le piège : ignorez ses critiques. Reformulez ses reproches de manière positive, en supprimant les attaques personnelles :

“ J'ai compris. Vous estimez que notre cabinet est au moins partiellement responsable de la panne et vous sollicitez donc une solution globale, qui comprendrait une contribution de notre part aux frais de remise en état de l'ascenseur. ”

En reformulant ainsi, vous encouragez Denise à participer à la recherche d'une solution plutôt que de se positionner en simple critique.

► voir fiche 43

- Si Denise devient agressive, optez pour le silence et laissez-la vider son sac. Tant que ses émotions seront aux commandes, elle sera incapable de s'impliquer dans un travail collaboratif.
- voir fiches 40 et 62
- Si vous êtes agacé que l'ascenseur soit en panne, elle l'est probablement aussi. D'autant que ceci la met dans une situation difficile vis-à-vis du propriétaire de l'immeuble, même si elle en est responsable. Faites preuve d'empathie.

“ Je comprends votre irritation. Je ressentirais la même chose à votre place. Cette situation m'ennuie moi aussi ; comme vous, je souhaite qu'on la règle rapidement. ”

► voir fiche 26

- Denise a déjà changé son discours une fois à propos du loyer. Préparez-vous contre les « trous de mémoire » : rédigez un compte-rendu à la fin de chaque discussion et envoyez-le-lui. Cette trace écrite rendra plus difficiles les changements de position aléatoires, surtout si ce n'est pas elle qui décide en dernière instance.
- voir fiche 48
- Denise vous a déjà menacé de vous envoyer des huissiers. Votre démarche doit rester positive si vous voulez réussir à régler tous les points. Ne faites aucune référence à sa menace – comme si cela n'avait jamais eu lieu.

- Si Denise vous menace à nouveau, ce sera sans doute par frustration : elle a perdu le contrôle de la situation alors qu'elle s'est engagée auprès du propriétaire à vous faire payer la réparation de l'ascenseur. Étant donné l'état du marché immobilier dans votre quartier, elle aura du mal à vous remplacer comme locataire. Faites-lui prendre conscience des conséquences que ses menaces entraîneraient, puis passez à un autre sujet pour l'aider à sauver la face :

“ Comment croyez-vous que nous allons réagir si vous entamez des poursuites contre nous ? Est-ce vraiment cela que vous voulez ? ”

- ▶ voir fiche 55

ABORDER LES DIFFÉRENTS SUJETS DE LA NÉGOCIATION

Pour le loyer et l'ascenseur, si vous abordez chaque sujet séparément, Denise va les traiter comme si chaque sujet pris individuellement était le plus important de toute la négociation. Les deux discussions seront donc très difficiles. Abordez ces sujets d'un bloc, en offrant le choix entre plusieurs variantes :

- Offrez à Denise un choix avec plusieurs options – le nombre, la structure des options et leur chiffrage respectif ne sont proposés qu'à titre d'exemple.

“ Denise, afin de trouver une solution satisfaisante pour tout le monde, je vous propose le choix entre les quatre offres suivantes :

a) Une diminution du loyer de 6 % et nous assumerons les frais de réparation de l'ascenseur passés et futurs ;

b) Une diminution du loyer de 4,5 % et nous réglerons les frais de réparation de l'ascenseur encourus jusqu'à ce jour, mais pas les frais futurs ;

c) Le loyer reste le même et le propriétaire assume tous les frais de réparation de l'ascenseur ;

d) Une hausse du loyer de 2 % mais sans indexation sur l'inflation pendant toute la durée du bail, et le propriétaire assume tous les frais de réparation de l'ascenseur.

À vous de choisir l'option qui vous convient le mieux. ”

- ▶ voir fiche 20

Si possible, offrez au moins un choix qui lui permettrait de sauver la face. Dans l'exemple ci-dessus, une option propose une hausse de loyer et, dans deux autres, votre cabinet assume une partie ou la totalité des frais de réparation.

Denise choisira sans doute de négocier sur une des options proposées plutôt que de revenir sur sa propre position globale.

- Vos options contiennent beaucoup de données et Denise risque de demander une pause pour analyser les choix. Il serait irréaliste d'attendre d'elle une réponse immédiate, mais il ne faut pas lui laisser trop de temps pour réfléchir : elle pourrait se servir de ces options pour chercher un autre locataire et obtenir de lui une meilleure offre, même si ce scénario paraît peu vraisemblable. Imposez donc une reprise de la négociation dans un délai assez court.

“ Nous avons beaucoup de choses à discuter et le temps presse car, si nous n'arrivions pas à nous entendre, notre cabinet aurait besoin d'organiser son déménagement – ce que, encore une fois, nous préférierions éviter. Reprenons la discussion demain et vous nous direz quel est votre choix. ”

► voir fiche 21

- Ne laissez pas Denise dissocier le loyer et le coût de réparation de l'ascenseur dans les options. Si elle tente de le faire, ancrez le principe que le loyer et les coûts de maintenance de l'ascenseur sont des questions inséparables :

“ Le contrat actuel stipule que le propriétaire est responsable du bon fonctionnement des installations de l'immeuble. Si vous voulez que, dans le nouveau contrat de bail, la maintenance de l'ascenseur soit à la charge du locataire – avec effet rétroactif –, cela implique forcément une baisse correspondante du loyer. ”

De cette façon, vous redirigez Denise vers une de vos options.

► voir fiche 12

- Si Denise veut négocier sur un des éléments d'une option, vous pouvez proposer un échange entre le loyer et les frais de réparation assumés :

“ Si vous préférez l'option (d) et souhaitez que nous assumions la moitié des frais de maintenance de l'ascenseur, je pourrais envisager d'accepter à condition que l'augmentation du loyer soit réduite à 1,6 %. ”

Ainsi, vous renforcez le lien entre les variables (loyer/frais de maintenance) et vous renforcez l'engagement de Denise dans la recherche d'une solution concertée.

► voir fiche 15