

PARIS le 27 Août 2009

## **CINQ CLES POUR REUSSIR UNE NEGOCIATION**

*Par Michel RUDNIANSKI, Directeur Adjoint de l'Institut International du Management, au Conservatoire National des Arts et Métiers*

*et*

*Jean-Pierre MARIACCIA, Consultant international, Directeur Associé Cabinet Eleccio Consulting*

Outil de management capital pour l'entreprise, une négociation requiert pour réussir, plusieurs facteurs clés de succès :

- au niveau de la phase préparatoire, il s'agira pour le négociateur de collecter, d'analyser et de synthétiser l'information puis d'élaborer une stratégie de négociation.
- au niveau de la négociation proprement dite, le négociateur devra mettre en œuvre la stratégie sélectionnée à l'issue de la phase préparatoire, au moyen de propositions et d'acceptations ou de refus des propositions des autres parties.

### **Clé de succès N°1: Mettre en cohérence la négociation projetée avec les objectifs managériaux**

Ainsi, pour une négociation sur les prix, cette mise en cohérence permet de mieux cerner les accords possibles, voire d'en trouver d'autres que ceux initialement envisagés, grâce à l'élargissement du champ initial de la négociation, c'est-à-dire en rajoutant par exemple d'autres points à négocier comme la quantité, le délai, les clauses de paiement, la garantie ou la durée du contrat. Mais à l'inverse, la mise en cohérence doit également borner le champ de la négociation, c'est-à-dire permettre au négociateur de fixer sur chaque point, une limite, un objectif et le cas échéant une ambition. La fixation de ces valeurs sur chacun des points borne la négociation et permet de définir une zone d'accord possible ou (ZAPO) pour le négociateur.

### **Clé de succès N° 2 : Bien comprendre les motivations des autres parties**

C'est Indispensable pour anticiper les actions et les réactions de ces parties (la littérature américaine parle de « to step in the other one's shoes », littéralement se mettre dans les chaussures de l'autre).

Ces motivations peuvent procéder de ce que les économistes appellent la *rationalité instrumentale* (en clair une sélection des décisions sur la base de la maximisation de l'utilité). ou être engendrées également par des facteurs psychologiques ou culturels. Ainsi, les expériences du Jeu de l'Ultimatum, dans lequel deux joueurs se partagent par exemple 100 Euros à la condition qu'ils s'accordent sur le partage (sinon ils n'ont rien), ont montré qu'un joueur auquel était proposé un partage trop inégal, choisissait souvent de refuser, préférant ne rien avoir plutôt que de se sentir floué. Cherchez donc à comprendre les motivations de vos interlocuteurs avant de faire des propositions. Vous aurez plus de facilité à les faire accepter. De son côté, la psychologie expérimentale a établi que l'insatisfaction procurée par une perte d'un montant donné, était en général supérieure en valeur absolue à la satisfaction ressentie par un gain du même montant. Aucun négociateur ne ressemble à un autre : Comment voit-il l'avenir ? A quoi est-il sensible ? Quel retour sur investissement attend-t-il ? A-t-il le temps d'attendre ? Autant de questions à poser pour comprendre la psychologie de votre interlocuteur et vous préparer à bien négocier avec lui ?

De même des facteurs culturels doivent être pris en compte, par exemple pour comprendre comment les parties intègrent le temps dans la négociation. Si par exemple dans la culture américaine « time is money », dans certaines cultures orientales un accord n'est envisageable que lorsqu'une relation suffisante a été établie avec les autres parties. Il en va de même pour la valeur attachée à un accord écrit : fondamentale dans la culture américaine, beaucoup plus relative dans les cultures orientales. Évaluez l'impact de la culture sur le comportement en négociation avec 5 questions permettant d'évaluer le « profil » de vos interlocuteurs : Sont-ils plutôt sensibles au contrat ou à la relation ? Communiquent-ils de façon directe ou indirecte ? Quelle est leur sensibilité au Temps ? Quelle est leur aversion au risque ? Sont-ils dans une culture top down ou bottom up dans leur organisation? Avec un négociateur de culture différente, cherchez d'abord à vous renseigner sur sa culture, trouvez des points communs et utilisez si nécessaire une culture tiers pour communiquer et faites toujours respecter votre propre culture.

### **Clé de succès N° 3 : Déterminer pour chaque partie les alternatives à un accord.**

Ainsi, plus l'entreprise a de fournisseurs potentiels, mieux elle sera en mesure de discuter les prix avec l'un d'entre eux. Lorsque la négociation est multilatérale, les alternatives incluent également les coalitions possibles. En prenant en compte les aspects psychologiques et culturels, l'analyse des alternatives à un accord passe par une évaluation des rapports de force, et permet de déterminer les accords potentiellement acceptables par chaque partie et d'en déduire les accords théoriquement atteignables. Pour cela, le négociateur peut évaluer différentes options possibles en décrivant pour chacune les concessions et contreparties possibles, les avantages de l'option pour les négociateurs. Il s'agira ensuite de déterminer une solution de repli pour chaque négociation ou BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement). En cas de désaccord, le négociateur averti sait ce qu'il fera et avant tout accord, il devra comparer l'accord négocié avec sa BATNA. Un bon accord est forcément supérieur à la BATNA.

### **Clé de succès N°4: Bien gérer la communication**

Pour le négociateur l'information disponible est le fondement d'une prise de décision rationnelle (cohérente avec les objectifs poursuivis). Pour collecter l'information, la communication avec les autres parties joue un rôle important. Elle prend place durant la négociation proprement dite, mais intervient également dès la phase préparatoire, et tout au long du processus de négociation.

La gestion rigoureuse de la communication et de la transmission des informations est nécessaire pour assurer la transmission de messages crédibles et aux contenus appropriés vers les autres parties, et donc l'intégration par celles-ci de ces contenus dans leur processus de décision. Ce sera le cas par exemple lorsque l'analyse des alternatives à l'accord a montré que les autres parties seraient les grandes perdantes en cas d'échec des négociations, et qu'elles se trouvent par conséquent dans un rapport de force défavorable. Sachez donc préparer vos négociations « en dehors » de la négociation elle-même et faire passer vos messages adroitement à l'autre partie. En cas de position défavorable, cherchez à créer de la valeur par la négociation par exemple en générant des options qui augmentent la « taille du gâteau » et créez la relation avec l'autre partie. N'hésitez pas à recourir à des tiers pour faciliter la relation et la communication.

Mais la communication est également importante pour éviter les tensions (voire désamorcer les conflits). Il s'agit ici de montrer aux autres parties que l'on a bien compris leurs intérêts, et que les propositions avancées les prennent en compte. Évitez de faire trop rapidement de nouvelles propositions et donnez plutôt des gages de confiance. Évitez également d'être

pathologiquement coopératif car cela n'est pas forcément payant. Un négociateur dur mais juste et équitable gagnera plus facilement le respect de ses interlocuteurs et obtiendra de meilleurs accords.

### **Clé de succès N° 5 : Construire des accords « gagnant-gagnant »**

Si cette construction peut parfois n'être rien d'autre qu'un habillage relevant de la gestion de la communication, elle peut aussi correspondre à une véritable modification du cadre initial de la négociation, sur la base par exemple d'une prise en compte affinée des objectifs poursuivis par les différentes parties. Celles-ci se montreront d'autant mieux disposées à l'endroit des propositions qui leur seront faites que les plus values qu'elles sont susceptibles d'obtenir par rapport au status quo seront significatives. Pour bâtir des accords gagnants, valorisez les concessions que vous faites (combien la concession vaut –elle en euros par exemple ?), veillez à une répartition équitable des gains en négociations, et félicitez vous des accords réussis obtenus. Vérifiez ensuite votre réussite en négociation : Avez-vous atteints vos objectifs ? Les gains mutuels sont-ils maximisés ? L'accord est –il réaliste et durable ? Avez-vous préservé votre réputation ? Pourrez-vous renégocier dans le futur ? La relation est –elle préservée ? Enfin sachez « donner » en négociation et ne cherchez pas à obtenir systématiquement quelque chose en échange de vos concessions. Vos interlocuteurs apprécieront cette attitude sur des points essentiels pour eux et très mineurs pour vous.

---

Les cinq facteurs évoqués ne prétendent pas constituer une liste exhaustive des clés du succès en négociation (peut-on d'ailleurs sérieusement prétendre qu'une telle liste existe ?). Ils constituent néanmoins un premier cadrage possible pour la préparation et la conduite d'une négociation stratégique.

Afin de préparer efficacement ses négociations, le négociateur peut s'appuyer sur les résultats de nombreuses études menées dans différentes disciplines intéressant la négociation (Management Multiculturel, Prospect Theory, Théorie des Jeux etc.). \*

A charge pour le négociateur de ne pas oublier que la négociation est un processus d'interactions complexes, dans lequel les décisions des parties reposent le plus souvent sur une combinaison entre rationalité (éventuellement différente selon les parties) et facteurs psychologiques situés hors du champ de cette rationalité.

\* Les outils de la négociation (prospect theory, game theory, ...) sont présentés lors de l'atelier « Négociation stratégique » organisé par Elecio Consulting le 17 septembre 2009 à Paris (pour participer consulter le site [www.elecio.fr/workshop2009](http://www.elecio.fr/workshop2009))