

Gestion de la discipline et Négociation collective GRH-238-14

La Négociation stratégique

Mieux négocier en 12 étapes Étapes 4 à 6

Hélène Montreuil

Les 12 étapes de la négociation

1. **Mieux comprendre ce qu'est la négociation**
2. **Viser haut pour obtenir plus**
3. **Tirer avantage du rapport de force**
4. **Se méfier des hypothèses**
5. **L'art de faire des concessions**
6. **La planification et la préparation : Deux clés du succès en négociation**
7. **Mieux communiquer pour mieux négocier**
8. **Adapter son style de communication à son interlocuteur**
9. **Délaisser les positions et rechercher les intérêts**
10. **Obtenir plus que sa meilleure solution de rechange**
11. **Chercher la meilleure solution parmi plusieurs options - Les fameuses tactiques**
12. **Évaluer le succès d'une négociation**

Quatrième étape I

Se méfier des hypothèses

- **Les périls du monde des hypothèses**
- **La réalité peut être différente selon l'angle sous lequel elle est perçue**
- **Faire des hypothèses, mais ne pas s'y fier**
- **Vérifier les hypothèses importantes**

Quatrième étape II

Se méfier des hypothèses

➤ Les périls du monde des hypothèses

- ✧ L'une des grandes difficultés auxquelles est confronté tout négociateur est celle de bien distinguer entre, d'une part, les faits vérifiés et, d'autre part, les faits tenus pour acquis sans avoir été vérifiés
- ✧ Je qualifierai d'hypothèse tout énoncé de fait, passé, présent ou futur, qui n'a pas été vérifié ou qui est susceptible d'être perçu sous divers angles sans que je sache sous lequel il nous est présenté.
- ✧ Voir vente d'un restaurant aux pages 57 et 58
- ✧ Voir vente d'une maison aux pages 58 et 59

Quatrième étape III

Se méfier des hypothèses

➤ **La réalité peut être différente selon l'angle sous lequel elle est perçue**

✧ **Voir exemple de la main aux pages 60 et 61**

a) Les états financiers représentent-ils toujours la réalité comme :

a) Des dépenses portées au bilan comme actif à long terme

b) Des provisions pour les mauvaises créances, pertes et vols

c) Des dépenses qui n'ont pas été encourues pour l'exploitation de l'entreprise comme des salaires aux membres de sa famille

b) Les statistiques et les sondages

c) Les tableaux et les graphiques

d) Le fractionnement comme le fractionnement du prix d'une automobile ou négociation du prix à l'unité – Pages 66 et 67

Quatrième étape IV

Se méfier des hypothèses

➤ **Faire des hypothèses, mais ne pas s'y fier**

✧ **Nous devons faire d'abord des hypothèses :**

✧ **sur nos intérêts**

✧ **sur les intentions de l'autre partie**

✧ **sur sa bonne ou mauvaise foi**

✧ **sur ses intérêts et besoins**

✧ **sur ses véritables attentes**

✧ **sur la probabilité d'en arriver à une entente satisfaisante**

✧ **sur l'évolution de la négociation**

✧ **sur les circonstances externes qui peuvent affecter le résultat de la négociation sur la satisfaction de nos besoins, etc.**

Quatrième étape V

Se méfier des hypothèses

- **Vérifier les hypothèses importantes**
- **Tout en reconnaissant qu'il est impossible de compléter une négociation sans faire usage d'un certain nombre d'hypothèses, il est primordial que nous demeurions attentif à bien distinguer les hypothèses des faits afin de prévenir le risque de conclure une transaction sur la foi de données inexactes.**

Cinquième étape I

L'art de faire des concessions

- **Les concessions mal planifiées peuvent s'avérer fort coûteuses**
- **Faire une première offre qui nous laisse une certaine marge de manœuvre**
- **Vos concessions doivent être difficiles à obtenir**
- **Planifier ses concessions selon une séquence logique et prévisible**
- **Attention aux délais**
- **Bien suivre l'évolution des concessions**
- **Adapter ses concessions à l'intérêt de l'autre partie**

Cinquième étape II

L'art de faire des concessions

- **Les concessions mal planifiées peuvent s'avérer fort coûteuses**
 - ✧ Une surévaluation d'une maison que l'acquéreur voulait à tout prix – Voir Pages 71 et 72
 - a) Une première offre trop élevée
 - b) Les concessions subséquentes ont été trop rapidement faites
 - c) Les concessions ont été mal planifiées
 - d) Le négociateur n'a porté aucune attention à l'intérêt de l'autre partie

Cinquième étape III

L'art de faire des concessions

- **Faire une première offre qui nous laisse une certaine marge de manœuvre**
 - Notre première offre doit être fixée à un niveau qui nous laisse une certaine marge de manoeuvre pour pouvoir faire des concessions par la suite.
 - Voir l'exemple de la lampe à 25 \$ ou 30 \$ - Page 76
 - Avons-nous demandé trop peu ou offert trop cher ?

Cinquième étape IV

L'art de faire des concessions

➤ Vos concessions doivent être difficiles à obtenir

- Un autre grand principe en matière de concessions consiste à ne jamais accorder une concession sans que l'autre partie n'ait eu à fournir un certain effort pour l'obtenir ou, encore mieux, qu'elle n'ait elle-même concédé quelque chose de valeur au moins égale en contrepartie.
- Ce principe repose sur la théorie aujourd'hui généralement acceptée qui veut que la valeur perçue d'un service diminue rapidement avec le passage du temps et sur celle à l'effet que la valeur perçue d'un bien ou d'un service se mesure souvent à l'investissement fait pour l'obtenir.
- Ainsi, une concession, même importante, faite au début d'une négociation perdra rapidement de sa valeur aux yeux de l'autre négociateur. De la même façon, une concession obtenue trop facilement sera perçue comme de peu de valeur.

Cinquième étape V

L'art de faire des concessions

➤ Vos concessions doivent être difficiles à obtenir

- Plusieurs concessions ayant le potentiel de servir plus tard de monnaie d'échange intéressante sont faites trop rapidement et sans véritable contrepartie, ce qui équivaut, pratiquement, à les abandonner.
- Aussi, je vous suggère plutôt de procéder de manière à ce que l'autre partie doive toujours travailler fort pour obtenir chacune de vos concessions et, dans toute la mesure du possible, de ne consentir une concession que lorsque vous aurez obtenu :
 - a) Une raison sérieuse pour ce faire
 - b) Une contrepartie qui, à vos yeux, est au moins équivalente à celle de la concession
- En faisant en sorte que l'autre partie doit toujours travailler de façon ardue pour obtenir chaque concession, vous réduirez aussi progressivement la quantité de concession qu'elle vous demandera.
- L'une des conséquences perverses du fait de faire trop rapidement et trop facilement des concessions est d'augmenter le risque que l'autre partie ajoute d'autres demandes en cours de négociation.

Cinquième étape VI

L'art de faire des concessions

- **Planifier ses concessions selon une séquence logique et prévisible**
 - Voir l'exemple de la maison aux pages 78 et 79
 - L'art de faire augmenter ou de faire baisser le prix.

Cinquième étape VII

L'art de faire des concessions

➤ Attention aux délais

- Presque toutes les études portant sur les concessions en négociation en sont arrivées à la conclusion que les concessions les plus nombreuses et les plus importantes sont faites dans les derniers 20 % du temps alloué à une négociation.
- Nous constatons donc l'importance des échéances et la pression qu'elles peuvent mettre sur les épaules des négociateurs.
- Ces mêmes études ont aussi démontrée que les négociations menées hâtivement ont tendance à produire un résultat qui favorise nettement l'une des parties au détriment de l'autre tandis qu'une négociation qui dure plus longtemps à plutôt tendance à permettre d'en arriver à un accord plus équilibré.

Cinquième étape VIII

L'art de faire des concessions

➤ Bien suivre l'évolution des concessions

- Autant est-il important de bien planifier la façon dont nous faisons nos concessions afin de transmettre un message clair et cohérent, autant faut-il bien suivre l'évolution des concessions faites de part et d'autre au fur et à mesure du déroulement d'une négociation.
- En effet, une technique de négociation, portant le surnom culinaire de «**technique du salami**» consiste à ne pas demander de concession majeure, mais plutôt un grand nombre de petites concessions qui, prises individuellement, semblent minimales, mais, lorsque mises ensemble, représentent l'équivalent d'une concession majeure souhaitée, et parfois même plus.
- Il est plus facile d'obtenir de petites concessions qu'une grande concession.

Cinquième étape IX

L'art de faire des concessions

- **Adapter ses concessions à l'intérêt de l'autre partie**
 - Lorsque nous devons faire des concessions, il est important de bien les adapter à l'intérêt et aux attentes de l'autre partie.
 - Notre objectif en cette matière devrait être de ne faire que des concessions qui valent plus à l'autre partie qu'elles ne nous coutent.
 - Exemple de l'automobile vendue avec des modalités de paiement – Pages 81 et 82

Sixième étape I

La planification et la préparation

Deux clés du succès en négociation

- **La planification**
- **La préparation**
- **L'importance du travail préparatoire**
 - ❖ **Même si l'habileté d'un négociateur à préparer ses besoins, ses attentes, ses arguments et ses propositions d'une façon claire, compréhensive et pertinente constitue sans doute un atout important, la négociation est avant tout un exercice de communication. Par conséquent, un travail de préparation et de planification bien mené est plus important au succès d'un négociateur que son éloquence.**

Sixième étape II

La planification et la préparation

- **La planification**
- **Le but de la planification est de décider des objectifs que nous visons à atteindre par la négociation et des principaux moyens que nous choisirons pour y parvenir.**
- **Le travail de planification peut être divisé en cinq grandes questions :**
 - **Quoi ?**
 - **Qui ?**
 - **Quand ?**
 - **Où ?**
 - **Comment ?**

Sixième étape III

La planification et la préparation

➤ **Quoi ?**

- i. **Ce que nous recherchons – Il est important de bien définir les buts et objectifs que nous poursuivons par la négociation.**
- ii. **Le meilleur moyen d'obtenir la satisfaction de vos besoins et attentes – Une fois nos attentes bien définies, il est important d'examiner les différentes solutions de rechange et options pouvant les satisfaire.**
- iii. **Ce qui doit être négocié – Voir l'exemple de l'acquisition d'une voiture usagée – Page 87**
- iv. **Les critères d'évaluation des solutions – Le négociateur doit se montrer ouvert à l'égard de l'autre partie et travailler avec elle à rechercher une entente permettant de satisfaire les intérêts de chaque partie.**

Sixième étape IV

La planification et la préparation

➤ Qui ?

- i. Les protagonistes et les autres personnes concernées –
Exemple de la prise d'otages américains en Iran en 1979 et 1980 – Voir exemple à la page 89 et l'exemple de la construction d'une maison à la page 90
- ii. Le choix des interlocuteurs – Ce choix requiert l'analyse de certaines questions dont celles-ci :
 - La partie devrait-elle être présente à la table de négociation ?
 - Si la partie est présente, devrait-elle y aller seule ou assistée ?
 - Si la partie est représentée par d'autres personnes comme un avocat ou un comptable, quel sera leur degré d'autorité et d'autonomie ?
 - Le négociateur sera-t-il seul ou accompagné, et sera-t-il ou non secondé, à l'extérieur de la table de négociation, par d'autres experts ?

Sixième étape V

La planification et la préparation

➤ Qui ?

Les obstacles à la négociation directe :

- Le risque que chaque énoncé de cette personne lors des discussions soit perçu par les autres intervenants comme une offre ou un accord de sa part, alors que si elle n'est pas présente, elle conserve la possibilité de revenir sur des ententes faites en son nom par son négociateur.
- Le fait de participer soi-même à la négociation limite de beaucoup l'utilisation de certaines stratégies de négociation parfois fort efficaces, dont celle consistant à limiter le mandat du négociateur et celle en vertu de laquelle le négociateur invoque, si cela s'avère opportun, le besoin pour lui de recourir à une Autorité supérieure pour faire approuver ses décisions.
- Le fait de négocier personnellement peut avoir pour effet de restreindre la gamme d'options et de solutions de rechange qui seront considérées car chaque énoncé peut être perçue comme une position ou comme l'acceptation d'une proposition

Sixième étape VI

La planification et la préparation

➤ **Quand ?**

- i. **Le moment de la négociation – Voir l'exemple de la saison haute et de la saison basse à la page 93 – Par exemple les accessoires de Noël, les accessoires de piscine, la Saint-Valentin, la Fête des mères, etc.**
- ii. **Le délai limite et le temps à investir dans la négociation – Dans sa planification, le négociateur devra décider, avec la partie qu'il représente, de la date ultime pour la conclusion d'une entente et du temps maximal à être investi dans le processus de discussion**

Sixième étape VII

La planification et la préparation

➤ Où ?

- i. Il y a des pour et des contre à négocier sur son propre territoire, mais les contre sont importants :
 1. Il est plus difficile de mettre fin aux discussions car il faut mettre l'autre partie à la porte.
 2. Tout problème au niveau de l'organisation et de l'environnement physique sera susceptible d'affecter votre degré de concentration à la négociation car c'est vous qui devrez régler ce problème.
 3. Vous serez plus facilement dérangé.
 4. Si vos bureaux sont grandioses, l'autre partie peut négocier plus agressivement pour contrebalancer le rapport de force apparent.
 5. Le fait d'être dans votre propre bureau peut vous empêcher d'utiliser cette technique de négociation qui consiste à devoir déférer une décision à une Autorité supérieure. Si vous êtes dans les bureaux de l'autre partie, vous pouvez interrompre la négociation pour aller consulter une Autorité supérieure pour approbation.

Sixième étape VIII

La planification et la préparation

➤ **Comment ?**

- i. **Le négociateur préparera un projet d'ordre du jour pour présenter la liste des points de discussion en fonction de l'approche que le négociateur aura choisie. L'ordre des sujets principaux et secondaires sera choisi en fonction du choix d'établir un certain niveau de confiance avec les sujets les plus faciles ou d'aborder immédiatement les sujets principaux pour avoir le temps nécessaire pour une bonne négociation. À vous de choisir l'ordre préféré.**
- ii. **Les offres et demandes initiales – Vous devez planifier vos demandes initiales en tenant compte des différents facteurs abordés dans les étapes 2 et 3 en vous gardant une marge de manœuvre pour satisfaire vos intérêts tout en vous montrant coopératifs avec les intérêts de l'autre partie.**
- iii. **Les questions – À préparer d'avance pour éviter d'être pris au dépourvu**
- iv. **Les stratégies – Nous devons nous préparer pour planifier notre démarche.**

Sixième étape IX

La planification et la préparation

➤ La préparation

- L'objectif de la planification est d'élaborer un plan de travail qui nous servira de guide tout au long de la négociation.
- Quant à la préparation, elle est la première étape de l'exécution de ce plan de travail.

Sixième étape X

La planification et la préparation

➤ La préparation

- a) **Faits pertinents et preuve - Si les propositions ou solutions que le négociateur désire promouvoir s'appuient sur des faits, il devrait procéder à l'avance à une recherche exhaustive de chaque fait important dont il entend faire usage afin de ne pas être pris au dépourvu si celui-ci s'avérait plus tard être inexact.**
- b) **Renseignements sur l'autre partie – Avant d'entreprendre une négociation, il est toujours utile d'avoir en main des renseignements sur l'autre partie et sur son négociateur. De même, il sera toujours important de colliger des renseignements sur la meilleure solution de rechange à la solution négociées de l'autre partie.**

Sixième étape XI

La planification et la préparation

➤ La préparation

- c) Influences externes – Y a-t-il une ou plusieurs influences externes pouvant jouer un rôle favorable ou défavorable au succès de la négociation comme le président, le syndicat, un client, un sous-traitant, un fournisseur, etc. ?
- d) Consolider les solutions de rechange – Quelle est la meilleure solution de rechange à la solution négociée ?
- e) Modifier la perception de l'autre partie de sa meilleure solution de rechange – Une fois que la meilleure solution de rechange à la solution négociée de l'autre partie a été identifiée, vous pouvez modifier cette solution de rechange ou la perception que l'autre partie a, afin qu'elle s'aperçoive de son intérêt à s'en prévaloir.
- f) La documentation – Le maintien d'une documentation complète et bien organisée sur tous les sujets faisant l'objet de la négociation.

Sixième étape XII

La planification et la préparation

- **L'importance du travail préparatoire**
- **Lorsque nous examinons le travail d'un excellent négociateur, nous nous apercevons que la négociation consiste beaucoup plus en un travail minutieux qui commence bien avant le premier contact avec l'autre partie et qui se poursuit, derrière la scène que représente la table de négociation, jusqu'à ce que l'entente finale ait été conclue.**