

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

La Négociation stratégique

Mieux négocier en 12 étapes Étapes 7 à 9

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**

Septième étape I

Mieux communiquer pour mieux négocier

- **Bien choisir ses moyens de communication**
- **L'écoute active ou comment bien comprendre**
- **Les questions**
- **Le maintien d'une bonne relation**
- **Les tactiques : des armes surestimées**
- **Bien paraître ou bien réussir : voilà la question**
- **Le « bâton de la parole »**
- **Les principales règles d'une bonne communication**

Septième étape II

Mieux communiquer pour mieux négocier

➤ **Bien choisir ses moyens de communication**

- a) **Les rencontres entre négociateurs – La rencontre face à face demeure encore la meilleure façon de négocier car les questions peuvent être répondues immédiatement et les informations ou précisions demandées peuvent être transmises immédiatement.**
- b) **La communication verbale comme le téléphone ou la messagerie électronique.**
- c) **La communication sans échange direct et immédiat, principalement au moyen d'écrits est une méthode généralement plus lente et souvent perçue comme froide et formelle. Cependant, elle permet souvent une communication plus claire et plus précise car vous avez le temps de choisir le bon mot et la bonne expression; vous avez le temps de travailler votre demande ou votre réponse.**

Septième étape III

Mieux communiquer pour mieux négocier

➤ **L'écoute active ou comment bien comprendre**

- Un vieux proverbe dit : La parole est d'argent mais le silence est d'or.
- Prenez le temps de bien écouter votre interlocuteur.
- Demandez-lui des précisions si vous n'êtes pas sûr à propos de ce que vous avez compris.
- Vous pouvez être distrait par des pensées hors sujet comme passer à l'épicerie ou au garage ou ce que vous allez faire en fin de semaine ; il faut rester attentif.
- Donc, première étape, écouter, et
- Deuxième étape, vérifier notre compréhension.

Septième étape IV

Mieux communiquer pour mieux négocier

➤ **L'écoute active ou comment bien comprendre**

- Lorsque vous amorcez une communication, précisez-en le but dès le départ pour éviter des craintes ou des attentes.
- Lorsque vous voulez poser une question, indiquez-en la raison comme «Pour m'aider à comprendre ...».
- Prenez le temps de bien écouter.
- Maintenez votre attention sur le message de votre interlocuteur, même lorsqu'il ne vous convient pas ou vous dérange.
- Limitez vos réactions.
- N'essayez pas de juger votre interlocuteur, ses raisons ou ses motifs pendant que vous l'écoutez

Septième étape V

Mieux communiquer pour mieux négocier

➤ **L'écoute active ou comment bien comprendre**

- Ne tentez pas d'orienter votre interlocuteur par des messages ou des signes non verbaux.
- Demeurez attentif au langage non verbal de votre interlocuteur et des autres participants à la discussion.
- Restez silencieux.
- À la fin du message, assurez vous de l'avoir bien compris, notamment en le paraphrasant et en posant des questions pertinentes et non menaçantes pour votre interlocuteur.
- Une fois la communication terminée, n'hésitez pas à poser des questions afin de diriger l'attention de votre interlocuteur sur des sujets spécifiques.
- **Prenez des notes, et même beaucoup de notes.**

Septième étape VI

Mieux communiquer pour mieux négocier

- **Les questions peuvent jouer les neuf rôles suivants :**
1. Attirer l'attention.
 2. Vérifier une hypothèse.
 3. Obtenir de l'information.
 4. Fournir de l'information.
 5. Aider à comprendre.
 6. Se donner du temps de réflexion.
 7. Faire réfléchir.
 8. Conclure une entente.
 9. Vérifier l'autorité du négociateur.

Septième étape VII

Mieux communiquer pour mieux négocier

- **Le maintien d'une bonne relation suppose que le négociateur :**
- Agira de façon rationnelle.
 - Essaiera de comprendre l'autre négociateur, même si ce dernier ne semble pas vouloir le comprendre.
 - Écouter attentivement l'autre négociateur, même lorsque celui-ci ne semble pas l'écouter.
 - Demeurera fiable, même si l'autre négociateur ne lui fait pas confiance.
 - Demeurera ouvert à la persuasion, mais non à la pression, et essaiera de persuader lui-même l'autre partie.
 - Tiendra compte de l'intérêt de l'autre partie, même si celle-ci n'en fait pas autant.

Septième étape VIII

Mieux communiquer pour mieux négocier

➤ **Les tactiques : des armes surestimées**

- L'usage de tactiques en négociation est une arme qui peut facilement se retourner contre celui qui l'utilise sans discernement.
- Le seul véritable avantage à connaître la panoplie de tactiques consiste à pouvoir les reconnaître lorsqu'elles sont utilisées contre vous.
- Le négociateur efficace ne perd jamais de vue les véritables enjeux de la négociation, ne se laisse pas distraire de ses objectifs par des tactiques et, pour sa part, ne tente pas de distraire l'autre partie par une utilisation inconsidérée de tactiques.
- Les tactiques ne peuvent jamais compenser une préparation déficiente ou une perception inadéquate du rôle du négociateur.

Septième étape IX

Mieux communiquer pour mieux négocier

➤ **Bien paraître ou bien réussir : voilà la question**

- Le négociateur le plus efficace ne sera souvent pas le plus flamboyant, ni celui qui paraît toujours comme le maître de la situation.
- En effet, pour bien paraître, il faut parfois poser des gestes qui se concilient mal avec la réussite d'une négociation.
- La personne qui veut bien paraître se sentira obligée d'engager un débat oratoire qu'elle essaiera de gagner par la seule force de ses arguments ce qui est contraire à l'esprit d'une saine négociation où l'écoute active et la compréhension des intérêts et attentes des parties sont plus importantes que la force de nos arguments et notre aptitude à les livrer avec éloquence.

Septième étape X

Mieux communiquer pour mieux négocier

➤ Le « bâton de la parole »

- Donner la parole à tour de rôle aux personnes assises pour la négociation.
- La personne qui a la parole est la seule à pouvoir s'exprimer.
- Une personne peut décider de ne pas parler pendant son tour de parole pour forcer les autres parties à réfléchir.

Septième étape XI

Mieux communiquer pour mieux négocier

- **Les principales règles d'une bonne communication**
 - Il est important que le négociateur maintienne en tout temps son attention sur les intérêts véritables et les attentes légitimes des parties et qu'il recherche une solution qui y répond de façon satisfaisante sans se laisser distraire par le processus de communication lui-même.
 - Lors de sa préparation à une négociation, le négociateur prendra bien soin de réfléchir aux aspects logistiques de la communication, dont le lieu de la négociation et les moyens de communication.
 - Le négociateur préparera à l'avance les questions qu'il voudra poser lors des échanges.

Septième étape XII

Mieux communiquer pour mieux négocier

- **Les principales règles d'une bonne communication**
 - Le négociateur consciencieux s'assurera de bien écouter et comprendre les messages qui lui sont transmis par l'autre partie puisque ceux-ci représentent pour lui une mine inestimable de renseignements dans sa quête d'une solution satisfaisante pour toutes les parties.
 - Le négociateur évitera également de confondre les questions de fond et les questions de relation et tentera de maintenir une bonne atmosphère de travail en agissant de manière professionnelle, sans pour autant faire de concessions dans le seul but de maintenir une bonne relation.
 - Enfin, le négociateur qui prend son rôle à cœur accordera beaucoup plus d'importance à l'obtention d'une solution satisfaisante pour toutes les parties et à la conclusion d'un accord réaliste qu'à bien paraître aux yeux de la partie qu'il représente ou face à l'autre négociateur.

Huitième étape I

Adapter son style de communication à son interlocuteur

- **Les types de personnalité**
- **Le pragmatique**
- **L'extraverti**
- **Le conciliateur**
- **L'analytique**
- **Adapter votre communication à la personnalité de votre interlocuteur**
- **La pratique de la communication adaptée**

Huitième étape II

Adapter son style de communication à son interlocuteur

➤ Les types de personnalité

- Un aspect important d'une communication efficace en négociation consiste dans l'habileté du négociateur d'adapter ses communications à la personnalité de son interlocuteur.
- Comme nous n'avons pas tous les mêmes habiletés en négociation et qu'il faut que nos communications atteignent les buts visés, vous avez tout intérêt à les présenter de manière à ce qu'elles soient bien comprises par la personne à qui vous les destinez.
- Il y a quatre types de personnalité :
 - ✧ Le pragmatique
 - ✧ L'extraverti
 - ✧ Le conciliateur
 - ✧ L'analytique

Huitième étape III

Adapter son style de communication à son interlocuteur

➤ **Le pragmatique**

- Elle possède beaucoup d'assurance et de confiance en soi.
- Elle n'hésite pas à exprimer ses idées, parfois avec force.
- Elle manifeste une certaine tendance à vouloir prendre le contrôle.
- Elle prend rapidement ses décisions.
- Elle fonde ses décisions beaucoup plus sur la raison que sur les émotions.
- Elle ne tient pas grand compte des conséquences de ses décisions sur les autres personnes.
- Elle ne montre que peu ou pas ses émotions.
- Elle est généralement efficace.
- Elle est organisée et soucieuse de la gestion de son temps et déteste en perdre.

Huitième étape IV

Adapter son style de communication à son interlocuteur

➤ **L'extraverti**

- Elle possède de l'assurance et une assez forte confiance en soi.
- Elle exprime ouvertement ses idées et ses préoccupations.
- Elle peut prendre rapidement, et parfois même trop rapidement, des décisions.
- Elle est de nature enthousiaste et passionnée, voir impulsive.
- Elle est très émotive et ne cache pas ses émotions.
- Un de ses objectifs dans la vie est d'avoir du plaisir.
- De plus, l'extraverti n'hésite pas à dire non à un projet qui ne l'enthousiasme pas.

Huitième étape V

Adapter son style de communication à son interlocuteur

➤ **Le conciliateur**

- Il possède peu d'assurance.
- Il craint souvent d'affirmer ses idées.
- Il a du mal à supporter que l'on exerce quelque pression sur lui.
- Il supporte mal la tension et cherche à l'éviter.
- Il est émotif et sensible, mais ne le montre pas.
- Il manifeste souvent un grand souci d'équité.
- Il ne se décide que lentement et qu'après avoir longtemps mûri sa décision sous tous les angles.
- Il a tendance à remettre ses décisions à plus tard.

Huitième étape VI

Adapter son style de communication à son interlocuteur

➤ **L'analytique**

- Il fait généralement montre de peu d'assurance.
- Il pourra craindre d'exprimer ouvertement ses idées qu'il a d'ailleurs en très grand nombre.
- Il ne semble jamais satisfait de la quantité, du détail et de la précision de informations reçues et en veut toujours plus.
- Il manifeste un grand souci du détail.
- Il est lent à prendre ses décisions.
- Il prend des décisions basées plus sur des facteurs objectifs que sur des facteurs humains.

Huitième étape VII

Adapter son style de communication à son interlocuteur

- **Adapter votre communication à la personnalité de votre interlocuteur**
 - La plupart des personnes possèdent certains traits de chacun des quatre types de personnalité.
 - Il s'agit donc de bien reconnaître non seulement le type de personnalité dominant, mais aussi les quelques autres traits importants de la personnalité de son interlocuteur.

Huitième étape VIII

Adapter son style de communication à son interlocuteur

➤ La pratique de la communication adaptée

- Comme les sujets de ce chapitre sont plus délicats, ils nécessitent une bonne dose de pratique pour être utilisés de façon vraiment profitable.

Neuvième étape I

Délaisser les positions et rechercher les intérêts

- **La position : un intérêt mal exprimé**
- **La négociation-compétition**
 - (ou comment viser juste sans voir la cible)
- **La recherche de l'intérêt véritable**
 - (ou comment découvrir le trésor)

Neuvième étape II

Délaisser les positions et rechercher les intérêts

➤ La position : un intérêt mal exprimé

- Un intérêt mal exprimé peut se transformer en position qui ne reflète pas la réalité.
 - ✧ Regardez l'exemple d'achat d'une maison – Page 146
 - ✧ Regardez l'exemple d'une commande de volumes – Page 147

Neuvième étape III

Délaisser les positions et rechercher les intérêts

- **La négociation-compétition ou comment viser juste sans voir la cible**
 - Il s'agit d'un processus linéaire où l'on recherche un compromis se situant quelque part entre deux positions initiales, et non la solution susceptible de mieux satisfaire les intérêts de chacune des parties, laquelle se trouve très souvent à l'extérieur de cette ligne entre les positions initiales.
 - Voir l'exemple de la vente d'une maison – Pages 148 et 149

Neuvième étape IV

Délaisser les positions et rechercher les intérêts

➤ La recherche de l'intérêt véritable ou comment découvrir le trésor

- a) Recherche de renseignements sur l'intérêt de la partie représentée par le négociateur.
- b) Identification de l'intérêt de la partie représentée.
- c) Recherche initiale de renseignements sur l'intérêt de l'autre partie à la négociation.
- d) Recherche de données auprès de sources externes.
 - Divulguer à l'autre partie quelques renseignements véridiques.
 - Écouter de façon active.
 - Poser des questions non agressives mais préparées à l'avance.
 - Échanger de façon informelle pour obtenir d'autres renseignements.
 - Échanger avec d'autres personnes pour obtenir d'autres renseignements.
 - Formuler diverses suggestions tout au long des discussions.