



LES SECRETS pour bien NÉGOCIER

Salaire, promotion, réorganisation... Dans une entreprise, tout se négocie. Pour obtenir ce que l'on souhaite, mieux vaut connaître les règles. Elles reposent sur une idée simple : chacun doit trouver son compte.

QUE CE SOIT POUR décrocher une augmentation, obtenir le coup de main d'un collègue sur un dossier urgent ou demander à un collaborateur de changer ses dates de congés, tout fait l'objet d'une négociation ! C'est parfois facile, parfois moins. Tout dépend de l'interlocuteur, mais aussi... de nos compétences en matière de transactions. En apparence, cela semble aisé. Pourtant, les bons négociateurs ne sont pas légion. "Tout le monde est convaincu de savoir négocier, avertit Patrick Audebert, qui enseigne cette discipline à HEC, mais la plupart du temps, on se contente d'argumenter..."

Savoir négocier ne consiste pas simplement à imposer ses vues à l'autre (ce qui constitue le meilleur moyen de le braquer),

mais à dégager un compromis acceptable pour les deux parties. L'enjeu est d'obtenir ce que l'on était venu chercher, en lâchant le minimum de concessions. Autrement dit, à obtenir gain de cause sur l'essentiel, en cédant sur l'accessoire.

ÉTABLISSEZ VOTRE LISTE D'ARGUMENTS

LA RECETTE DU SUCCÈS ? SELON le coach Marc Traverson, elle tient dans le triptyque suivant : "Écoute, fermeté et dialogue." Des préparatifs jusqu'à la conclusion d'un accord, voici tous les conseils pour tirer votre épingle du jeu.

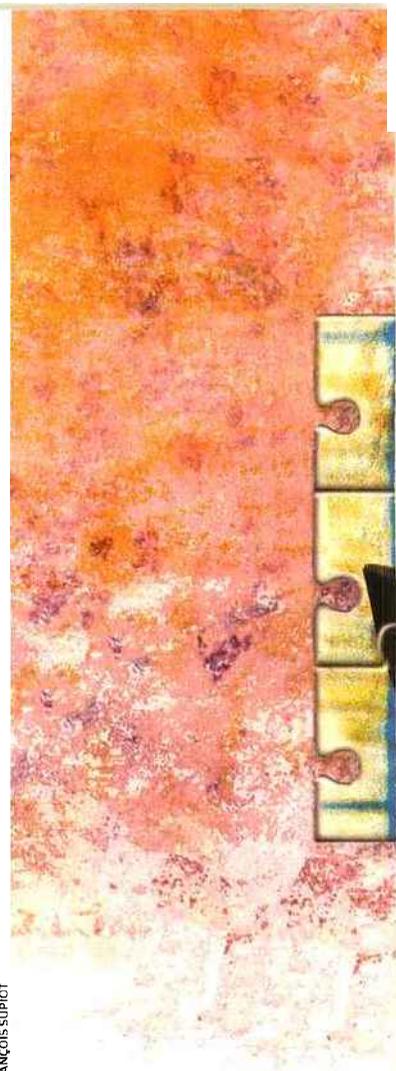
"Au moins 50 % de la réussite ou de l'échec d'une négociation dépendent de la préparation", assure Patrick Audebert. Étape numéro un : définir un objectif,

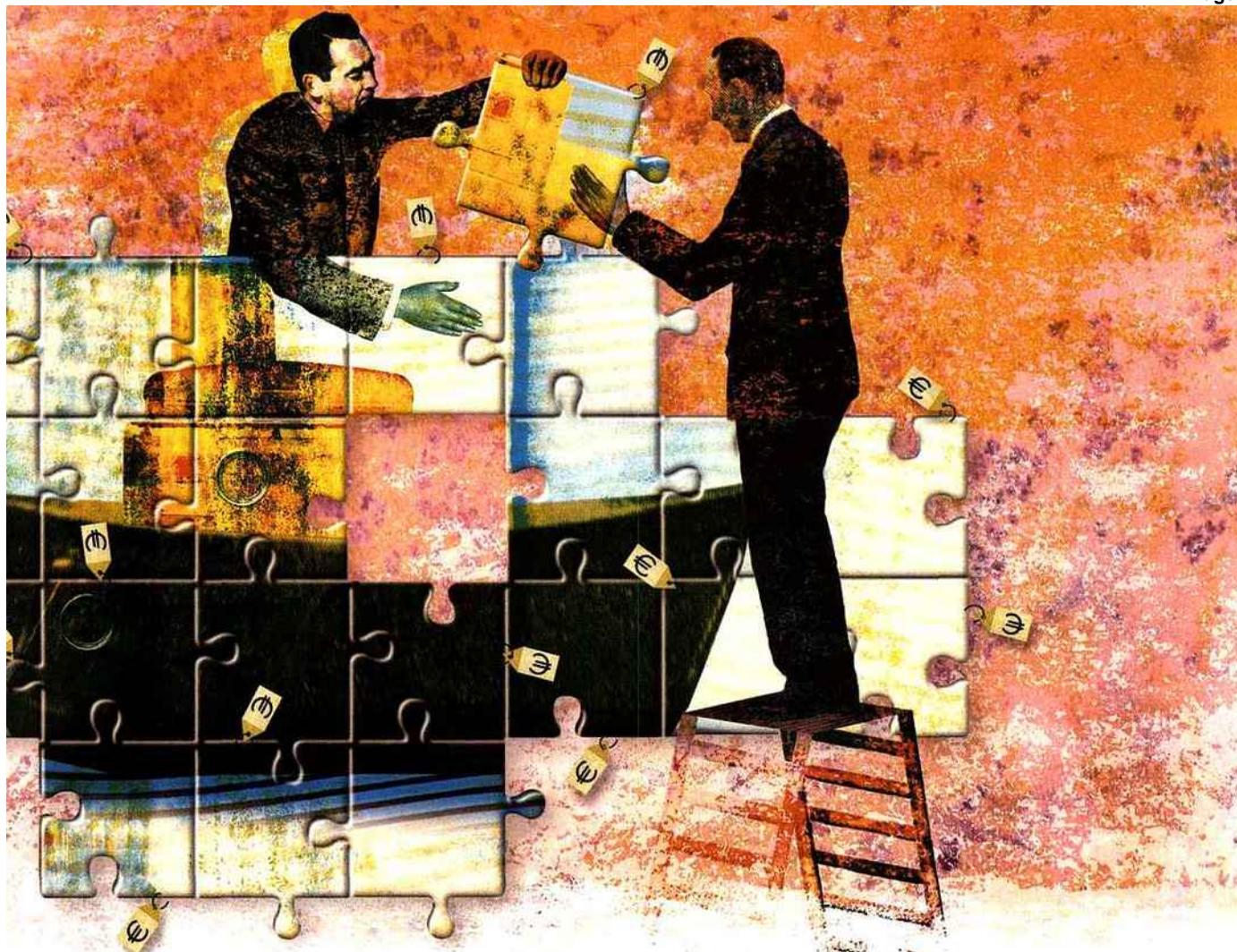
réaliste bien sûr mais aussi concret et quantifiable. Par exemple, l'attribution d'une prime de 1 000 euros, ou encore l'affectation d'un stagiaire à mi-temps durant trois mois.

Aussi étrange que cela puisse paraître, certains sautent ce préalable indispensable. "Il m'est arrivé de recevoir des collaborateurs qui venaient solliciter une augmentation, sans savoir précisément combien ils voulaient, ni même combien ils gagnaient", sourit Olivier Cailleaux, directeur régional d'un site emploi.

La phase suivante consiste à lister ses arguments, en se fondant sur des éléments purement factuels. Dire "Mon ordinateur est trop vieux, il faut le changer" ne suffit pas. Annoncer "J'ai perdu deux contrats parce que mon portable est tombé en panne

RANCOIS SUPICOT





chez le client est en revanche sans appel. C'est le moment d'être imaginatif : plus l'on a de cartouches en réserve, plus la marge de manœuvre sera grande lorsque sera venue l'heure de la négociation proprement dite.

METTEZ-VOUS DANS LA PEAU DE L'AUTRE

DURANT L'ÉBAUCHE DU PLAN d'attaque, il est conseillé de se mettre dans la peau de l'autre afin de bien comprendre ses motivations et de prévoir les concessions à proposer en guise de monnaie d'échange. *“Les meilleures sont celles qui vous coûtent le moins, mais qui ont de l'importance aux yeux de l'autre”*, conseille prudemment Patrick Audebert. Il faut également fixer votre *“point de rupture”*, c'est-à-dire le seuil en-dessous duquel

Il faut déterminer votre point de rupture, c'est-à-dire votre seuil de concession.

PATRICK AUDEBERT
Professeur à HEC

vous vous estimez perdant. Cette limite ne devra pas être dépassée, quitte à rompre la négociation si vous êtes à court de munitions. Enfin, choisissez un moment propice à la formulation de votre

demande. Si vous êtes bien en vue dans votre boîte, ou que vous venez de décrocher le contrat du siècle, c'est le moment idéal pour vous manifester. Si, en revanche, tout le monde est actuellement sur le grill, attendez un peu que les choses se calment.

Le grand jour est arrivé. Certains s'en passeraient volontiers ! Par peur de la confrontation ou de l'échec, ils y vont à reculons. Ce faisant, ils hypothèquent leurs chances de succès. *“Mieux vaut arriver à la table de négociation avec un état d'esprit positif, note le coach Marc Traverson. Le meilleur moyen d'y arriver est de considérer l'autre non comme un adversaire, mais plutôt comme un partenaire.”* Attention aussi à ne pas s'enflammer. À ce stade, une erreur classique consiste à débiter méthodiquement son

AU MOINS
50%
DE LA RÉUSSITE
OU DE L'ÉCHEC
d'une négociation
dépend de sa
PRÉPARATION

“Savoir prendre du recul par rapport aux situations”



PATRICK AUDEBERT

Professeur et directeur
du département
Négociation du Centre de
recherche et d'études des
chefs d'entreprises à HEC

“Quand on sort d'une négociation, quelle qu'en soit l'issue, il est bon de prendre un petit moment à tête reposée pour analyser sa propre prestation.

Ai-je commis des erreurs ? Pourquoi n'ai-je pas su les éviter ? Qu'aurait-il fallu faire afin de parvenir à retourner la situation à mon avantage ?

argumentaire. Au contraire, il faut savoir se taire et écouter. *“Pour glaner des infos et essayer de voir jusqu'où mon vis-à-vis est prêt à monter dans les enchères, je le laisse parler et je l'aiguille discrètement sur tel ou tel sujet”*, confie Olivier Cailleaux. Exactement comme au poker, où le but est de pousser l'autre à dévoiler son jeu sans montrer le sien. Il est alors nettement plus facile de distiller ses arguments et de placer ses concessions au bon moment. En gardant toujours à

l'esprit cette règle : jamais de don sans contrepartie – *“Si vous me proposez ceci, alors je peux vous donner cela.”* Jaugez aussi le comportement de l'autre.

Si l'on arrive à décoder objectivement ce qui a marché et, à l'inverse, ce qui n'a pas fonctionné, on a toutes les chances de ne pas renouveler ses erreurs la fois suivante. C'est une bonne méthode pour progresser. Pour bien négocier, il faut aussi savoir prendre du recul par rapport aux situations et aux personnes. Beaucoup s'imaginent que le but est d'assommer l'autre à coups d'arguments. Cela marche une fois, mais pas deux. Pour négocier, on est rarement meilleur qu'à 40 ou 50 ans. À cet âge, on est plus à l'écoute, et un brin plus psychologue qu'auparavant...”

SACHEZ DÉCRYPTER, MESURER ET MODULER

IL SE RECULE ET CROISE LES bras ? Calmez le jeu. Il se rapproche et vous fixe dans les yeux ? Ce que vous dites l'intéresse. Enfin, pour que tout soit clair, reformulez les choses et prenez des notes pour acter les

points d'accord. *“Huit accords sur dix se signent dans le dernier round de la discussion”*, observe le consultant Richard Bourrelly. Pas question donc de faiblir dans la dernière ligne droite. Pourtant, la fatigue aidant, on peut botter en touche alors qu'on est tout près d'un accord : *“Allez, je vous laisse réfléchir, vous me donnerez votre réponse demain.”* Il vaut pourtant bien mieux “aider” l'autre à prendre sa décision. Certaines formules peuvent y contribuer – telles que *“Puisque nous sommes d'accord sur l'essentiel, topions-là”*, ou *“Coupons la poire en deux et n'en parlons plus.”*

OSEZ L'ORIGINALITÉ EN DERNIER RECOURS

ATTENTION EN EFFET À NE PAS vous montrer trop gourmand. À partir du moment où l'on franchit les limites que s'était fixées l'interlocuteur, celui-ci peut brutalement refermer la porte. Dans l'intérêt commun, il importe que tout le monde sorte de la négociation la tête haute. *“Si la personne en face a le sentiment de s'être fait avoir, il s'ensuit une frustration qui peut ultérieurement entraîner des problèmes, et même son départ*

RADIOSCOPIE D'UNE NÉGOCIATION RÉUSSIE

Un matin, on appelle en urgence Luc Daval, consultant en systèmes d'information chez Rexis Consulting. *"On a un problème avec l'un de nos principaux clients : l'externalisation de son système informatique, dont notre société a la responsabilité, ne pourra être réalisée dans les délais. Il faut que vous lui annonciez la nouvelle et que vous négociez au mieux pour limiter les impacts financiers."* Le consultant met en place immédiatement un plan d'action. En voici les trois étapes.

La collecte des informations

"Je n'avais pas suivi le dossier. Mon premier réflexe a donc été d'obtenir le maximum d'informations." Situation de l'entreprise cliente, historique de la relation, nature du contrat, engagements pris... : *"Autant d'éléments essentiels pour la suite des opérations."*

de l'entreprise", analyse Olivier Lacot, cadre chez Savoye. Aucun accord n'est en vue ? "La meilleure manière de débloquer une situation est encore de faire une proposition originale, en décalage avec les précédentes, note le professeur Patrick Audebert. Cela permet de supprimer les points de friction et de repartir dans une nouvelle direction." Place à l'imagination !

—THIBAUT BERTRAND

La phase de négociation

En menant son enquête, le consultant a compris qu'il avait affaire à un décideur *"au caractère réfléchi et analytique"*. Il décide donc de se placer sur un terrain factuel, chiffré. *"Je lui ai tenu un langage de franchise, sans fuir nos responsabilités, mais en lui indiquant également les siennes, car les torts sont très souvent partagés. Mon interlocuteur a compris que nous avons tout intérêt à collaborer et à trouver des solutions, plutôt que de nous affronter indéfiniment, en pure perte."*

La conclusion de l'accord

"En écoutant mon interlocuteur, j'avais bien perçu ses propres priorités. Il fallait que l'externalisation de ses applications les plus sensibles soit achevée à la date prévue. Pour le reste, il pouvait temporiser. On a donc redécoupé le projet, en se focalisant sur cette contrainte. Tout a été écrit noir sur blanc. Pour éviter toute contrepartie financière, nous avons proposé de réaliser certaines options du contrat de manière gracieuse. De cette manière, l'affaire était close."

"Se montrer dur sur le fond, mais doux dans la forme"

"Si l'on négocie, c'est qu'il y a un conflit d'intérêt. il faut donc afficher clairement la couleur, marquer la limite à ne pas franchir. Il faut de même déterminer le point de désaccord de la personne en face. Sinon, la tension grandit, le ton monte, on n'écoute plus... Se sentant agressé, l'autre a tendance à attaquer en retour. Le conflit relationnel peut alors s'installer sans que ni l'un ni l'autre

des négociateurs ne songe à régler le problème initial, mais bien plutôt leurs comptes personnels."

RICHARD BURRELLY
Consultant spécialisé en négociation, directeur du cabinet de formation Tellen-Paris



“Recadrer les choses et obtenir des engagements factuels”

“Qu'on le veuille ou non, il y a toujours une part de manipulation dans la négociation. Cela se manifeste de différentes manières, pas toujours conscientes d'ailleurs. Il y a celui qui joue sur le registre affectif : « *Après tout ce que j'ai fait pour toi, tu ne peux pas me demander ça...* » Le roi de l'esquive, qui refuse toute confrontation : « *Vous me dites que l'on devait discuter de cela aujourd'hui ? Je n'en ai pas le souvenir.* » Le paternaliste, qui remet gentiment les jeunes à leur place : « *On n'est plus chez papa-maman, il ne suffit pas d'appuyer sur*



MARC TRAVERSON
Coach en développement personnel, ex-président de l'association Coaching et Cnam (Conservatoire national des Arts et métiers)

un bouton pour avoir ce que tu veux... » Mais le pire, c'est celui qui vous mène sciemment en bateau. Sympa et ouvert en apparence, il n'a qu'une idée en tête : cibler vos points faibles et les exploiter à son profit.

Il n'est maheureusement pas facile de le reconnaître et de déjouer ses ruses. S'il a un discours opaque, ou tient un double langage, méfiance ! Il faut recadrer les choses en lui demandant de se fonder sur des éléments concrets et quantifiables. Pensez aussi à tout reformuler de manière précise, et insistez pour obtenir des engagements factuels. Si l'on ne veut pas subir la loi d'un tel personnage, il faut être prêt à engager un rapport de force, fermement, mais sans agressivité. En lui disant que s'il ne tranche pas, on ira voir le boss. En général, ça fait mouche...”

À LIRE



Réussissez toutes vos négociations en entreprise

Isabelle Harlé et Marc Traverson, L'Express, 2005. Simple et pratique pour acquérir les bases.



Méthodes et astuces pour... mieux négocier

Richard Bourrelly, Eyrolles, 2007.

Un exposé

méthodologique mais technique. Pour ceux qui négocient au quotidien.



Négocier pour la première fois

Patrick Audebert, Éditions d'Organisation, 2005. Une synthèse

qui expose les techniques des maîtres à penser de cette discipline.