

Histoires du soir pour business(wo)men débordés!

GUNDULA WELTI

La négociation en entreprise

© Groupe Eyrolles, 2011
ISBN : 978-2-212-55224-9

EYROLLES

Éditions d'Organisation

Il était une fois...

Encore un ! Eh oui, vous pouvez le dire, je vous l'accorde, car si vous tapez « négociation » sur un moteur de recherche Internet, vous trouverez référencées des centaines de pages présentant des livres et autres documents sur le sujet.

Et pourtant, si j'ai décidé d'apporter ma propre pierre à ce vaste édifice, c'est que je n'ai, à ce jour, pas trouvé un seul livre qui soit à la fois :

1. facile à lire et à appliquer ;
2. bien documenté, sans être soporifique ... ;
3. et écrit par une femme, pour changer !

Voici donc un livre de chevet pour business(wo)men débordés. Pourquoi ce titre, me direz-vous ? La chambre à coucher est bien le dernier endroit où l'on pratique la négociation et les affaires. Cela mérite une explication.

Permettez-moi de vous poser la question suivante : « À quel moment de la journée lisez-vous ? » Vous en conviendrez, nos agendas professionnels sont tellement remplis que le rare moment qu'il nous reste en général est souvent celui avant d'éteindre la lumière.

D'où le livre de chevet ! Les chapitres sont suffisamment longs pour couvrir un sujet, mais pas trop ... Je ne veux ni empiéter sur votre temps de sommeil, ô combien pré-

cieux, ni vous assommer et vous faire tomber illico dans les bras de Morphée.

Le contenu de ce livre a été enseigné de par le monde à des milliers d'étudiants par des consultants et sociétés avec lesquels je travaille depuis quinze ans.

Il ne s'agit pas ici de conseils théoriques. Bien au contraire, c'est le genre d'ouvrage qui vous pousse à retrousser vos manches et à agir. Cette méthode a aidé de nombreuses personnes à apprendre à négocier de manière efficace et je l'applique dans la vie professionnelle depuis plusieurs années, avec succès.

J'espère que vous prendrez autant de plaisir à lire ce livre, chaque soir, que j'ai eu de plaisir à coucher mes expériences sur le papier.



L'histoire du vendeur de voiture d'occasion

ou la négociation « gagnant-gagnant »

Venez avec moi faire un voyage spatio-temporel afin de dresser le décor. Imaginez-vous dans une saynète d'un film américain se jouant dans les années 1970. Plongez-vous dans le décor d'un parking d'un vendeur de véhicules d'occasion. Vous y êtes ? Vous voyez le vendeur avec les cheveux bien gominés en arrière, arborant un gros sourire de requin et, de l'autre côté, le bon père de famille qui a besoin d'une voiture pour aller travailler pour nourrir toutes les bouches de sa petite famille ?

Sans vous raconter le reste de l'histoire, votre film mental a déjà pris son envol. Vous voyez devant votre œil intérieur le vendeur qui, par l'appât du gain, va passer notre bon père de famille à travers le moulin de ses arguments de vente pour, à la fin, lui arracher une signature sur le contrat de vente d'une voiture qui ne correspond ni au besoin de la famille ni aux limitations du budget de celle-ci.

Tout est négociable !

Rangez maintenant cet exemple dans un coin de votre tête et suivez-moi dans la salle de séminaires d'une formation de négociation. Nous démarrons habituellement les séminaires en demandant aux étudiants dans quelles circonstances et à quels moments ils se sentent autorisés à négocier. Les réponses varient : « Quand j'achète plusieurs exemplaires d'un même produit, je négocie une remise de quantité », « Quand un produit ou un emballage est légèrement endommagé », « Quand j'achète un article dont la valeur justifie un certain prix, comme un canapé ou une voiture », « Quand j'ai une plainte par rapport à un produit ou un service » ...

Vous voyez le schéma ? Il faut que quelque chose *autorise* les étudiants à négocier : un défaut, la quantité, un prix élevé, une plainte, etc. Mais si on peut négocier dans ces cas de figure, pourquoi ne pourrait-on pas négocier des produits moins coûteux, ou d'une quantité moindre ? La réponse est : on peut. Tout est négociable – tant que vous avez un interlocuteur face à vous qui y voit son intérêt et qui a envie de négocier avec vous.

Nous demandons également aux étudiants leur définition du terme « négociation ». À chaque fois, les réponses qui nous sont données sont que le point de départ de toute négociation est le **désaccord** d'une ou de plusieurs parties, d'où la raison intrinsèque d'ouvrir des négociations.

Ils notent aussi que le mouvement des deux parties est essentiel pour aboutir à un accord. Ce mouvement constitue l'action même de la négociation.

Finalement, tous s'accordent à dire que l'objectif d'une négociation « gagnant-gagnant » vise à satisfaire chaque partie ; d'où le terme « gagnant-gagnant », qui fait que chaque partie a le sentiment d'être vainqueur ou d'avoir gagné quelque chose.

Ce qui signifie que si vous n'avez pas de désaccord à régler, vous n'avez pas à négocier. Et le simple fait de démarrer une négociation ne veut pas dire que vous arriverez forcément à un accord, sans même parler d'un accord satisfaisant.

En effet, obtenir satisfaction, un résultat « gagnant-gagnant », comme vous le constaterez dans les chapitres suivants, dépend de nombreux facteurs.

Bonne nouvelle ! Vous êtes un véritable spécialiste de la négociation. Vous la pratiquez depuis votre naissance ! Comme M. Jourdain dans *Le Bourgeois gentilhomme* de Molière, qui s'émerveillait de parler en prose. Vous aussi, sans le savoir vraiment, vous avez toujours négocié. En criant plus fort pour un biberon, en argumentant afin de pouvoir regarder la télé plus tard, en discutant le montant de votre argent de poche. Tout ça, ce sont des exemples de négociations, plus ou moins formelles, mais qui néanmoins constituent votre expérience dans ce domaine.

Réfléchissons maintenant ensemble aux raisons pour lesquelles une négociation doit se conclure de façon satisfaisante, victorieuse pour les deux parties.

Partons d'une simple déduction. Si la négociation n'est pas « gagnant-gagnant », elle est soit « gagnant-perdant » soit « perdant-gagnant », laissant une des deux parties lésée, et donc déçue. Il se peut que cette partie ait perdu la face, voire sa crédibilité. Bref, cette partie aura vraisemblablement du ressentiment. Et, dans le monde des affaires, vaste et petit à la fois – les nouveaux moyens de communication aidant – vous pourriez fort bien rencontrer de nouveau cette personne. Si cela venait à se produire, soyez prêt à en découdre, car, comme le dit l'adage, la vengeance est un plat qui se mange froid !

Pensez la relation sur le long terme

Flash-back sur notre père de famille avec son acquisition de voiture qui ne correspond ni aux besoins de sa famille ni à celui de son portefeuille. Disons que ce père a une femme et deux enfants *teenagers*. Il a besoin de cette voiture pour aller travailler et pour partir en week-end avec toute la famille, les copains des enfants, ainsi que les bagages qui les accompagnent. Mais le vendeur – ne prenant pas en compte les besoins de son client – a réussi à lui vendre une superbe décapotable dernier cri.

Même si notre père de famille a toujours rêvé d'une voiture décapotable et que le vendeur n'a fait que s'insinuer dans cette brèche, ce dernier s'est comporté très « one-shot ». Il n'a vu que la vente de la voiture qui moisissait sur son parking. Il n'a pas évalué la relation à long terme avec ce père de famille.

En lui vendant un véhicule de famille respectant le budget annoncé, le vendeur se serait gardé l'ouverture de la vente d'un second véhicule, par exemple pour l'épouse du père de famille. Il aurait peut-être pu placer la décapotable. Il aurait peut-être pu garder notre père de famille comme client pour les voitures de ses enfants *teenagers* ! Et surtout, en achetant une voiture qui correspond à ses besoins et à son budget, notre père de famille serait sorti de la négociation de façon gagnante. Et je ne me fais aucun souci pour notre vendeur – il aurait vendu la voiture familiale à un prix gagnant pour lui aussi !

Si les deux parties achèvent une négociation d'affaires sur un accord « gagnant-gagnant », la relation est assurée sur le long terme. Dans n'importe quel domaine, vous pouvez changer d'emploi, faire évoluer vos projets, si vous « tombez » sur cette personne dix ans plus tard, vous serez heureux de refaire des affaires ensemble.

Ce sont pour ces raisons qu'il faut veiller à conclure des négociations « gagnant-gagnant » satisfaisant les deux parties à la hauteur de ce qu'elles ont apporté à la négocia-

tion. De cette manière, chaque partie construit et renforce sa relation avec l'autre.

Les objectifs de la négociation

« gagnant-gagnant »

Nous vous proposons la définition de la négociation « gagnant-gagnant » suivante : processus volontaire marqué par le mouvement des parties l'une vers l'autre dans le but d'obtenir un accord mutuellement satisfaisant.

Je tiens à préciser que chaque négociation « gagnant-gagnant » a deux objectifs omniprésents :

- obtenir le meilleur accord à chaque fois ;
- entretenir, voire enrichir, votre relation d'affaires.

Ces deux objectifs doivent être ancrés dans votre esprit avant de continuer votre lecture, car ils sont l'essence même de toute négociation « gagnant-gagnant ». Si vous n'êtes pas d'accord avec l'un ou l'autre, ou les deux, je ne peux que vous suggérer de ne pas perdre plus de temps et de demander le remboursement de votre livre.

Car je ne veux, en aucun cas, être l'auteur qui grappille sur votre temps de détente ou de sommeil, bien au contraire ; et c'est pourquoi je vais vous montrer comment NE PAS PERDRE votre temps lors de vos futures négociations.

Et pour ceux qui s'intéressent à la sémantique, vous ne serez pas surpris d'apprendre que l'origine du mot « négociation » nous vient du latin *negotium*. *Neg* veut dire « pas » et *otium*, « loisir ». Voilà pourquoi les négociations ne sont pas toujours de tout repos !

À retenir avant de vous endormir

La négociation « gagnant-gagnant » est un processus volontaire marqué par le mouvement des parties l'une vers l'autre dans le but d'obtenir un accord mutuellement satisfaisant.

En outre, il faut garder en mémoire que chaque négociation « gagnant-gagnant » a deux objectifs :

- obtenir le meilleur accord à chaque fois ;
- entretenir, voire enrichir, votre relation d'affaires.

Table des matières



Sommaire.....	5
Il était une fois.....	7

1^{er} soir

L'histoire du vendeur de voiture d'occasion ou la négociation « gagnant-gagnant »	9
Tout est négociable !.....	10
Pensez la relation sur le long terme.....	12
Les objectifs de la négociation « gagnant-gagnant »	14

2^e soir


L'histoire du lapin et du tigre ou les objectifs de toute négociation « gagnant-gagnant »	17
Le lapin-tigre : le négociateur génétiquement modifié.....	18

 3^e soir

L'histoire de Roland-Garros <i>ou les options et solutions pour résoudre une situation conflictuelle</i>	23
Mille et une possibilités s'offrent à vous	24
La bonne solution ?.....	25
Négociez !.....	26

 4^e soir


L'histoire du restaurateur <i>ou quand négocions-nous et avec quels éléments?</i>	29
Les non-négociables : les « non-non »	30
Les souhaits et les concessions.....	30

 5^e soir

L'histoire du souk <i>ou la préparation des incontournables</i>	35
Passez du marchandage à la négociation.....	35
Fixez l'objectif, le deal idéal : l'« i-deal »	37
Définissez un prix « plancher »	38
Utilisez de votre pouvoir de dire « non »	39
Listez les CNN (concessions négociables négligeables).....	40

 6^e soir

L'histoire du bœuf bourguignon <i>ou la phase de préparation vue sous un autre angle</i>	45
La recette de toute négociation est dans la préparation	46
De la recette de cuisine à la négociation	48

 7^e soir

L'histoire de la tondeuse <i>ou les étapes pendant la négociation</i>	51
Les bonnes conditions pour ouvrir la négociation	52
Les étapes	55

 8^e soir

L'histoire des initiatives dominicales <i>ou comment faire avancer les négociations</i>	59
L'inévitable confrontation de points de vue.....	60
Appliquez la formule magique :	
« Si vous..., alors moi... »	63
Décelez les motivations de l'autre partie	65

 9^e soir

L'histoire de l'agence de voyages ou les informations « difficiles » à obtenir ou à donner	69
Face à la rétention d'information	70
Face à une information sensible.....	72
Face à la dilution de votre point fort.....	75

 10^e soir


L'histoire des danseurs de tango ou la phase de négociation vue sous un autre angle.....	79
Les éléments rencontrés lors de chaque (danse de la) négociation.....	80
Vers un pas-de-deux harmonieux	82

 11^e soir

L'histoire de la plateforme pétrolière ou la phase après la négociation : que reste-t-il à faire ?	85
Évaluez votre accord avec le test « AIM »	86

 12^e soir

L'histoire sur les systèmes de valeurs <i>ou les négociateurs et leurs perceptions</i>	91
À chacun son système de valeurs.....	92
Soyez à l'écoute du langage non verbal.....	95
Le langage du corps	97

 13^e soir

L'histoire du bouledogue <i>ou les comportements « gagnant-gagnant »... et « les autres »</i>	101
Attention aux techniques piège.....	102
Les techniques recommandées.....	105

 14^e soir

« The American Tale », le conte américain <i>ou la comparaison avec la bible de la négociation</i>	113
1 ^{er} fondamental : séparer les personnes du problème.....	114
2 ^e fondamental : s'intéresser aux intérêts au lieu des positions prises.....	117
3 ^e fondamental : inventer des options pour un gain mutuel.....	118

4 ^e fondamental : insister sur l'utilisation de critères objectifs.....	121
... Et ils vécurent heureux jusqu'à la fin de leurs jours.....	125
Glossaire	127
Index	129
Remerciements.....	131



conception
réalisation
mise en page

pca

44405 Rezé cedex