



COURS DE NÉGOCIATION

EFREI – 2024/2025



LA PERSONNE EN FACE DE VOUS

- Lilian Sanz – Fondateur de l'entreprise K-RYER
- Diplôme d'ingénieur – Master Management et Administration des Entreprises
- Formateur certifié – Coach professionnel
- Mes coordonnées : lilian.sanz@k-ryer.com / 07 66 52 46 58





L'organisation du module

ORGANISATION

- Les horaires :
 - Lundi : 8h – 12h et 13h10 – 17h10
 - Mardi : 8h – 12h et 13h10 – 18h10
- On se tutoie ?



DE LA THÉORIE ET DE LA PRATIQUE

- Dans ce module, nous nous fixons 3 objectifs majeurs :
 - Fournir des apports méthodologiques sur la façon de mener une négociation
 - Pratiquer une négociation à travers un cas concret pendant 2 jours
 - S'approprier de nouvelles compétences comportementales pour accompagner le processus de négociation





LES MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Vous serez évalué selon 2 modalités
 - Un CR par fonction dans le cadre de la négociation fil rouge : **40 %**
 - Une évaluation écrite via une note de synthèse à l'issue du 2^{ième} jour : **60 %**
- La note finale du module s'obtient en faisant la somme des différentes notes précédentes

Ice Breaker





Démystifier ce qu'est une négociation

VOS IDÉES SUR LA NÉGOCIATION



PLUSIEURS DÉFINITIONS COEXISTENT

- Pour le Petit Robert : la négociation est une « série de démarches qu'on entreprend pour parvenir à un accord, pour conclure une affaire »
- Pour Lax et Sebenius, il s'agit ainsi d'un « processus d'interaction opportuniste dans lequel deux ou plusieurs acteurs (parties) en situation de conflit apparent, tentent d'obtenir par un accord un résultat meilleur que par d'autres moyens de décision »
- En France, la définition la plus récurrente est celle de Christophe Dupont qui définit la négociation comme « une activité qui met en interactions plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent (ou trouvent opportun) de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable »



La négociation n'est donc pas un combat mais un moyen de trouver un accord qui profite aux deux parties

SAVOIR NÉGOCIER EST UNE COMPÉTENCE ESSENTIELLE

- De par l'omniprésence de la négociation, savoir **bien** négocier est une compétence indispensable.
- Il n'y a pas de recette miracle, mais heureusement, on peut apprendre à mieux négocier
- La montée en compétence de négociation va reposer sur 2 critères :
 - L'expérience : chaque négociation est différente et doit faire l'objet d'un bilan
 - L'acquisition de méthodes et d'outils qui ont fait leur preuve et qui vous aideront dans la conduite de vos futures négociations



Dans ce séminaire vous aurez les deux : expériences et méthodes



Les différentes formes de négociation

NÉGOCIATION DISTRIBUTIVE (OU COMPÉTITIVE)

- Ce mode s'impose souvent lorsqu'on est sur une transaction unique ou lorsque la relation de confiance n'est pas établie (méfiance mutuelle des parties)
- Dans ce mode, chaque négociateur tente d'obtenir le plus en donnant le moins : on est dans une logique **Gagnant/Perdant**
- Le jeu est à somme nulle, chacun essayant d'avoir la plus grosse part du gâteau



➡ Dans cette situation, on peut observer une difficulté à échanger des informations (car si l'autre les a, je risque de perdre), un sentiment de crainte, positions extrêmes et rigides, surestimation

NÉGOCIATION INTÉGRATIVE (OU COLLABORATIVE)



- Dans ce mode de négociation, c'est le traitement de la relation entre les parties qui est important : on vise l'établissement d'une relation de confiance pour du long terme
- Les coups bas ou tentatives d'intimidations sont proscrits
- On recherche des solutions innovantes satisfaisant les attentes de chacun tout en reléguant en fin de processus les enjeux de répartition. Elle incite chacun à rechercher une solution de rechange (La meilleure solution de rechange ou MESORE). On aspire à une logique **Gagnant/Gagnant**

➡ Dans cette situation, on peut observer une forme de bien-être, échanges facilités, confiance mutuelle, faciliter à faire des compromis

NÉGOCIATION DISTRIBUTIVE VS. NÉGOCIATION INTÉGRATIVE

	Négociation distributive	Négociation intégrative
But	Obtenir autant de part de gâteau que possible	Développer, étendre la gâteau pour que toutes les parties soient satisfaites
Motivation	Gagnant – perdant	Gagnant – gagnant
Focus	Positions (« Je ne peux pas aller au-delà de ce point sur cette question »)	Intérêts (« Pouvez-vous expliquer pourquoi ce problème est si important pour vous? »)
Intérêts	Opposés	Compatibles / congruents
Partage d'information	Faible (le partage d'information ne permettra qu'à l'autre partie d'en profiter)	Élevé (le partage d'information permettra à chaque partie de trouver des moyens de satisfaire les intérêts de tous)
Durée de la relation	Court terme	Long terme

NÉGOCIATION INCLUSIVE (OU RESPONSABLE)



- Dans ce mode, le but est de convertir en forces de propositions l'ensemble des points de vue des acteurs concernés, y compris ceux manifestant leur radicalité
- L'ensemble des acteurs potentiels, présents ou absents (représentés dans ce cas), participe à la négociation dans un esprit de **Gagnant-présents/Gagnant-absents**
- La créativité est mobilisée pour faire signer un premier accord, y compris non contraignant, pour entraîner les acteurs à prendre des décisions et commencer à les appliquer tout en continuant les négociations

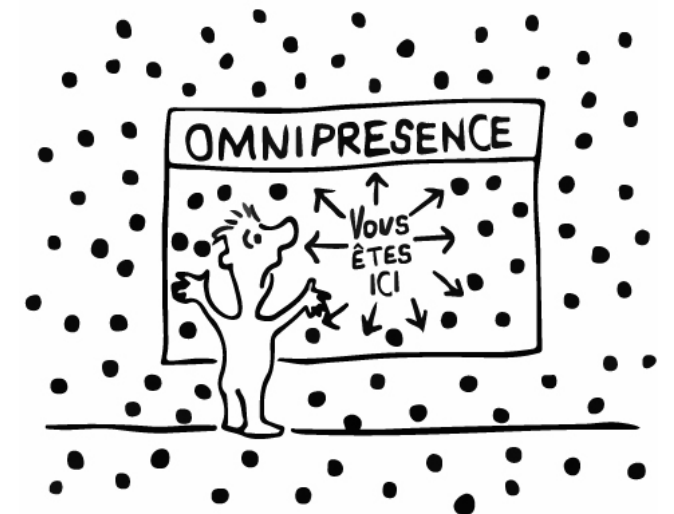
➡ **Dans cette situation, on peut observer un éventail important des sujets à aborder (car beaucoup de personnes concernées), des temps plus longs pour avancer dans les négociations, et du temps nécessaire pour que les représentants puissent informer les absents**

Savoir quand on peut négocier et
quand on ne peut pas



LA NÉGOCIATION EST OMNIPRÉSENTE

- Nous sommes en permanence confrontés à des situations de négociation, aussi bien dans la **vie professionnelle** (augmentation de salaire, commercial, gestion de projet, management d'équipe,...) que la **vie personnelle** (avec la banque pour un prêt, avec ses proches pour définir la destination des vacances, ...)
- Elle fait partie intégrante de certains métiers ou fonctions : représentant commercial, élu local, agent immobilier, chef de projet, entrepreneur, concepteur...
- Elle peut intervenir à plusieurs échelles : du local à l'international (ex : négociation sur la COP16 Biodiversité)



NE PAS CONFONDRE OMNIPRÉSENCE ET « NÉGOMANIE »

- La « négomanie » est le défaut consistant à dire que « tout se négocie » → Faux ! Il y a d'autres méthodes de prise de décision
- Les personnes s'inscrivant dans ce schéma sont souvent celles qui ont dû mal à prendre des décisions ; la négociation est alors un moyen de gagner du temps (génératrice d'inertie)

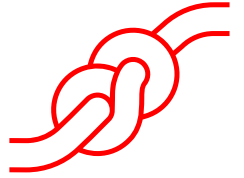
NÉGOCIATION POSSIBLE OU PAS ?

Des exemples de situation où la négociation est opportune ? Des exemples de situation où elle ne l'est pas ?

Introduction au cas pratique de négociation



UNE NÉGOCIATION DE PARTENARIAT

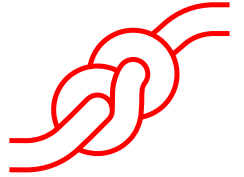


- Vous allez devoir négocier un accord de partenariat pour la fourniture de moteurs d'avions civils entre Airbus et Safran
- On vise ici une relation de long terme et pas une simple transaction commerciale
- Vous aurez accès à un certain nombre de documents pour vous aider à mener cette négociation



Les différents rôles à jouer

CAS PRATIQUE



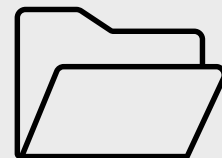
- Dans le cas de la négociation entre Airbus et Safran, vous incarnerez les représentants de différentes directions au sein de chacune des entreprises

AIRBUS	SAFRAN	Confédération syndicale
Direction Générale (1)	Direction Générale (1)	Représentants (3)
Direction Commerciale (3)	Direction Commerciale (2)	
Direction Production (2)	Direction Moteurs et Assemblage (2)	
Direction Hygiène Sécurité (2) Environnement	Direction Innovation (2)	

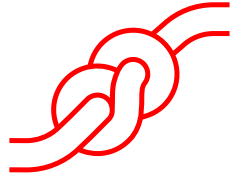


A vous de constituer les équipes !

Accès aux ressources



RDV SUR MOODLE



- Chercher le module Négociation
- Sélectionnez votre Entreprise puis votre rôle
- Attention, une fois que vous avez choisi un rôle, vous ne pouvez plus revenir en arrière

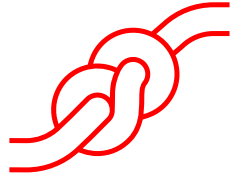


Sauf Confédération syndicale => Accès Direct



Immersion dans votre fonction

LA 1^{ÈRE} ÉTAPE



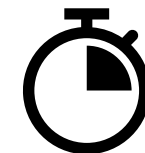
- Sur Moodle, vous allez pouvoir prendre connaissance des documents suivants :

- ☐ La présentation générale de l'entreprise (Airbus ou Safran)

- ☐ La lettre de la présidence

- ☐ La fiche de présentation de votre direction

- ☐ La revue de presse



20 minutes

Se fédérer en interne

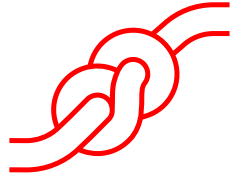


DÉFINIR SES VALEURS

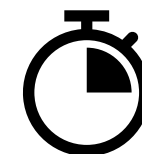
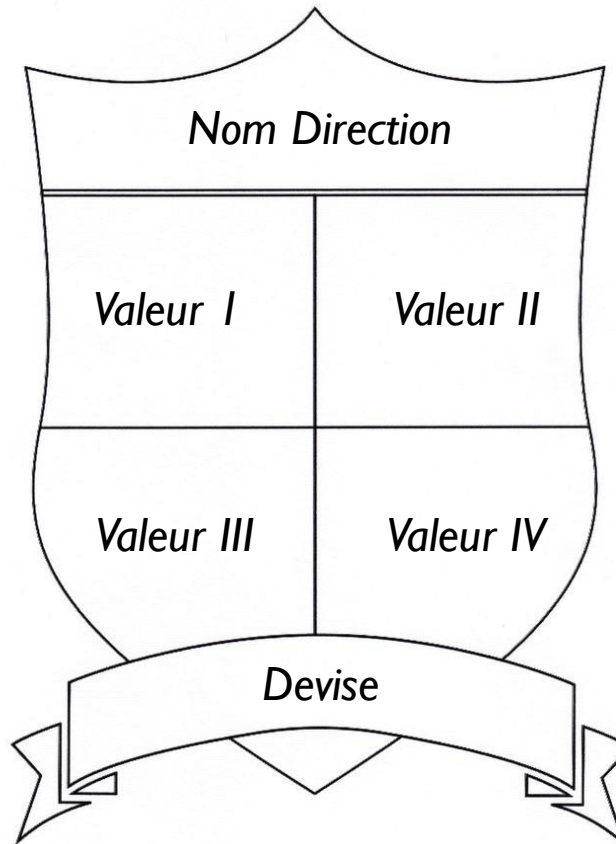
- « Les valeurs sont des croyances stables qui affirment que dans la vie, certains buts sont préférables à d'autres », Jean Cottraux – Psychiatre français – 1942
- Une valeur est donc une manière d'être ou d'agir que l'individu reconnaît comme importante pour lui (code de conduite) et qu'on peut **justifier** par des actes
- Nos valeurs influencent nos décisions et nos comportements puisque nous cherchons à toujours être en harmonie avec elles





LES VALEURS DE VOTRE DIRECTION



- A l'échelle de votre Direction, vous allez définir vos valeurs à travers votre blason en suivant le modèle suivant

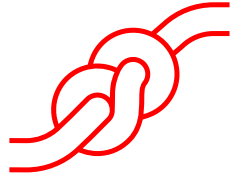


10 minutes



A la rencontre des différentes
directions de mon entreprise

ETAPE DE DÉCOUVERTE

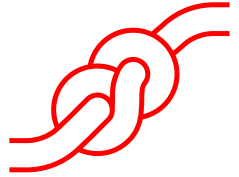


- Au sein d'une même entreprise, les différentes directions se rencontrent
- Le but est avant tout de faire connaissance : chaque direction présente aux autres ce qu'elle fait dans l'entreprise
- Vous pouvez également partager vos valeurs pour en informer les autres



25 minutes

VOS RETOURS

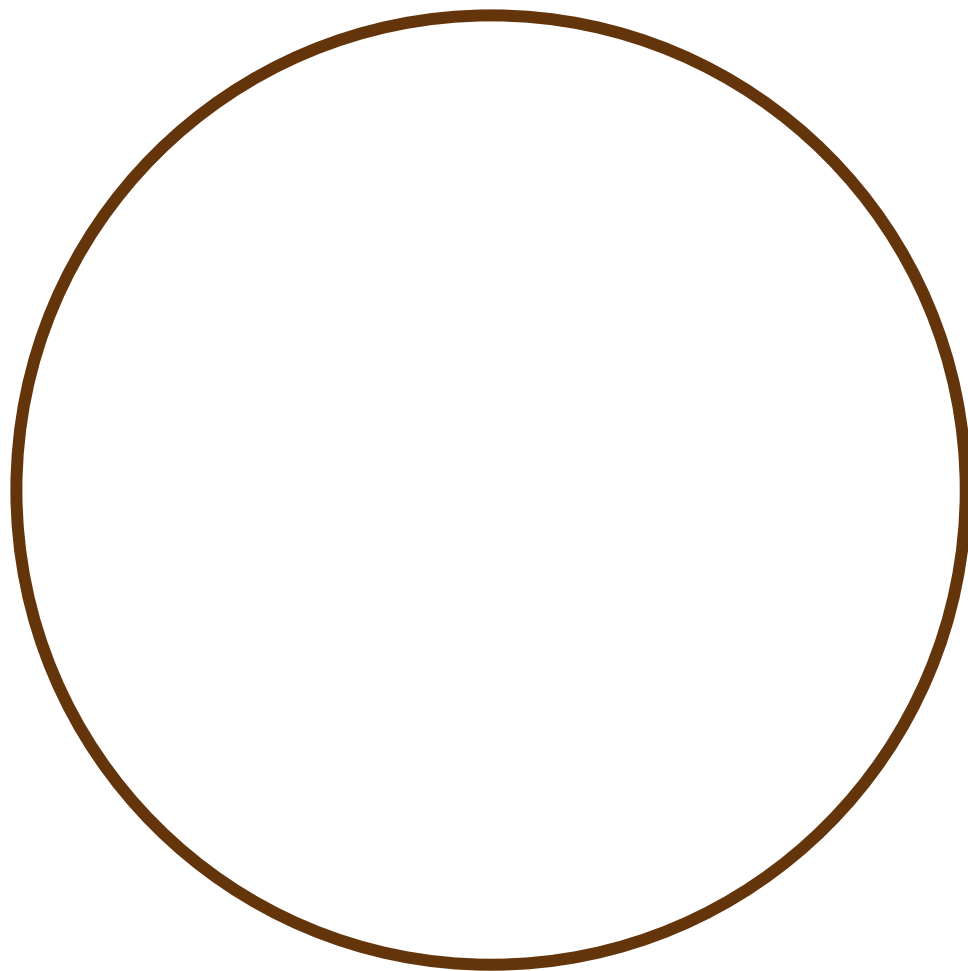


Alors ce premier contact ?



Une expérience

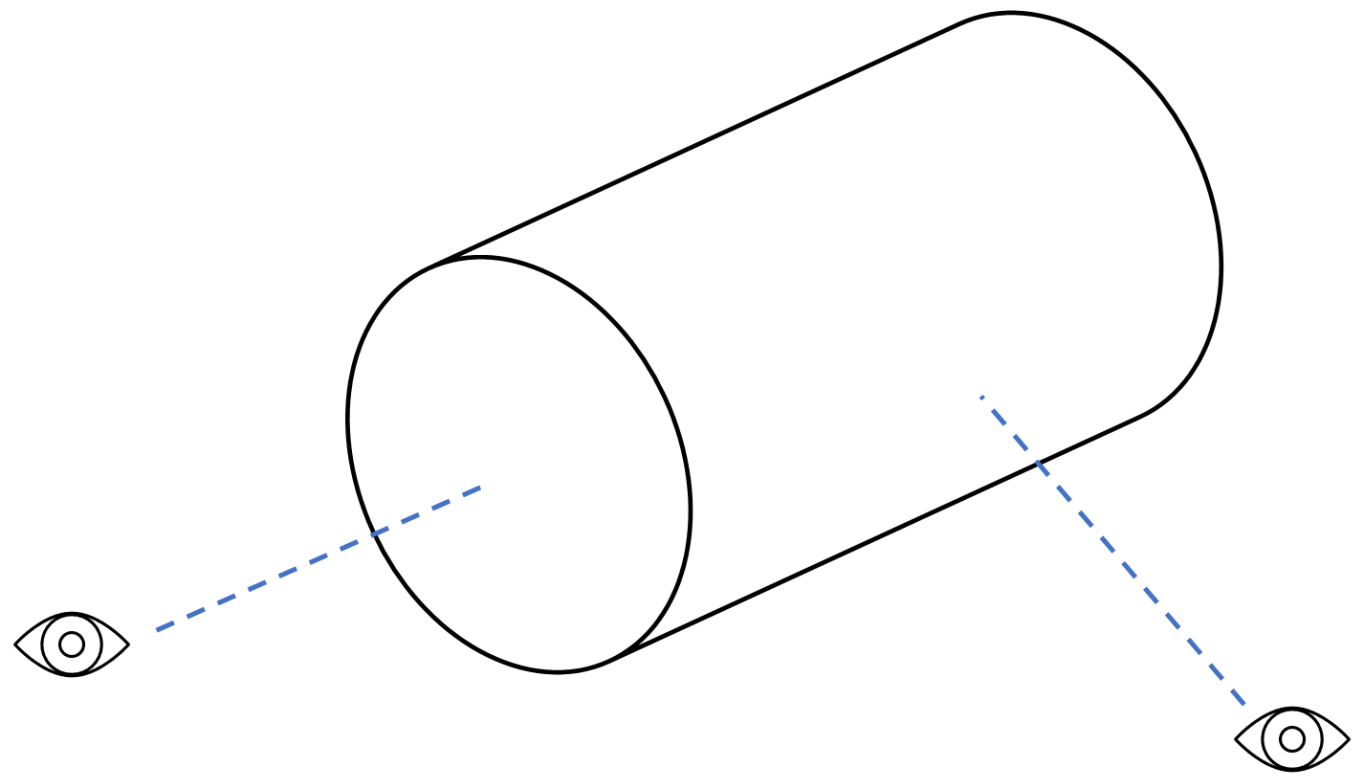














Comprendre le cadre de référence
de mon interlocuteur

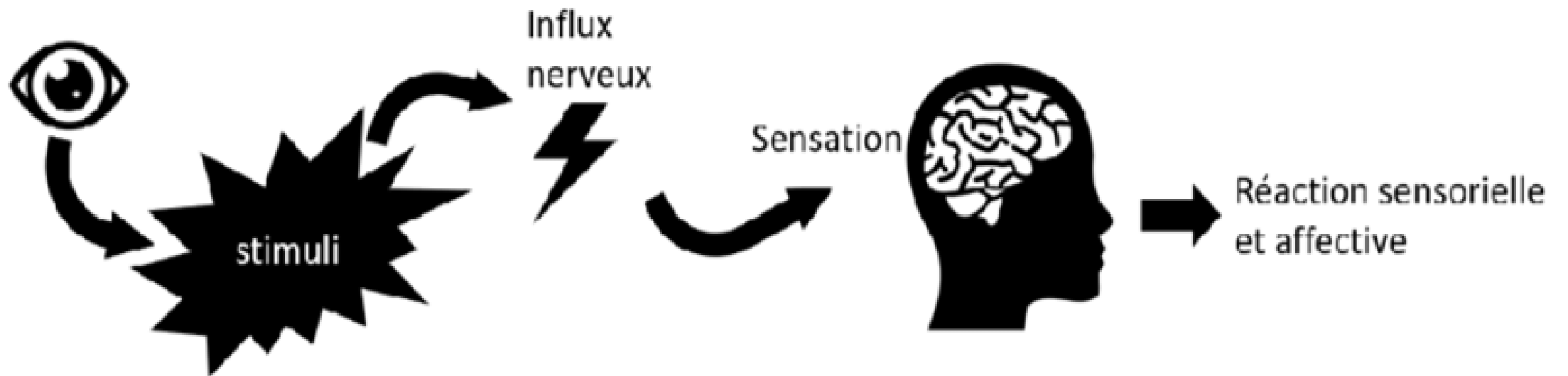
TOUT COMMENCE PAR LA PERCEPTION DU MONDE

- La perception est un processus de traduction - les stimulations sensorielles sont transmises des sens au système nerveux central, où elles sont converties en « impressions » de la réalité.
- Ce processus complexe se décline en plusieurs opérations successives :
 - ❑ La sélection des informations ;
 - ❑ Leur organisation ;
 - ❑ Leur interprétation ;
 - ❑ La globalisation « impressionniste » qui couronne l'ensemble.



SCHÉMATIQUEMENT

Récepteurs



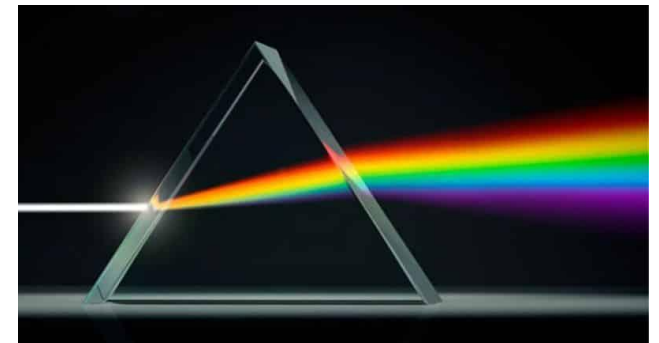
Transduction

Codage

Intégration

MA PERCEPTION ET CELLE DES AUTRES

- La perception du monde implique pour chaque acteur social **une déduction « personnelle » de la réalité.**
- Les perceptions **appartiennent en propre à ceux qui les élaborent**, même si les mécanismes de ce processus restent souvent méconnus de ceux-là mêmes qui les vivent de façon immédiate.
- Pour chacun de nous le monde est unique.
- Nous voyons tous la même chose mais nous ne percevons la chose de la même manière.



PERCEPTION ET RÉALITÉ : LES BIAIS COGNITIFS

- Perception et réalité ne correspondent pas nécessairement !
- On constate de fréquents décalages : chacun a tendance, en toute subjectivité, à ne pas percevoir des éléments qui existent, et à en percevoir d'autres qui n'existent pas
- R. M. Hogarth et S. Makridakis répertorient plusieurs distorsions inhérentes au traitement de l'information

LISTE DES PRINCIPAUX BIAIS DE PERCEPTION (1/2)

- **L'existence de précédents** : si une personne peut facilement se souvenir d'exemples antérieurs d'un événement, elle peut **surestimer la fréquence** avec laquelle l'événement se produit (et *vice versa*).
- **La perception sélective** : ce que l'on s'attend à voir **déforme** ce que l'on voit. Chacun cherche une information **compatible avec ses propres opinions**. Les personnes minimisent l'information qui est en contradiction avec leurs idées préconçues.
- **L'information concrète** : le souvenir d'une expérience précise, directe, l'emporte sur une information abstraite ; une seule expérience personnelle peut l'emporter sur une information statistique plus valable

LISTE DES PRINCIPAUX BIAIS DE PERCEPTION

- **La loi des petits nombres** : de petits échantillons sont tenus pour représentatifs d'une population plus importante (quelques cas confirment la règle), même quand cela n'est pas le cas.
- **La complexité** : une information complexe peut être traitée de façon superficielle par manque de temps et/ou par manque d'aptitudes pertinentes pour le faire.
- **L'illusion du joueur** : la répétition d'un nombre inattendu d'événements semblables, due au hasard, fait croire qu'un élément nouveau ne peut manquer de se produire.



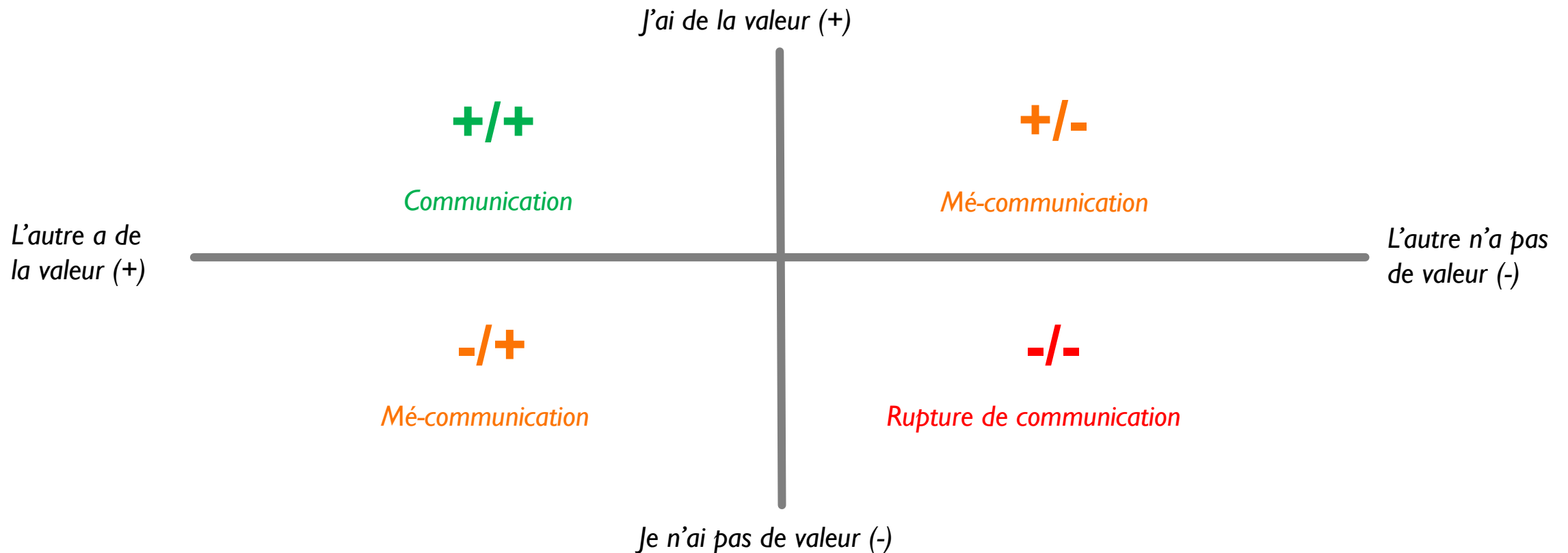
La négociation est avant tout une
relation interpersonnelle

POUR NÉGOCIER, IL FAUT ÊTRE DEUX

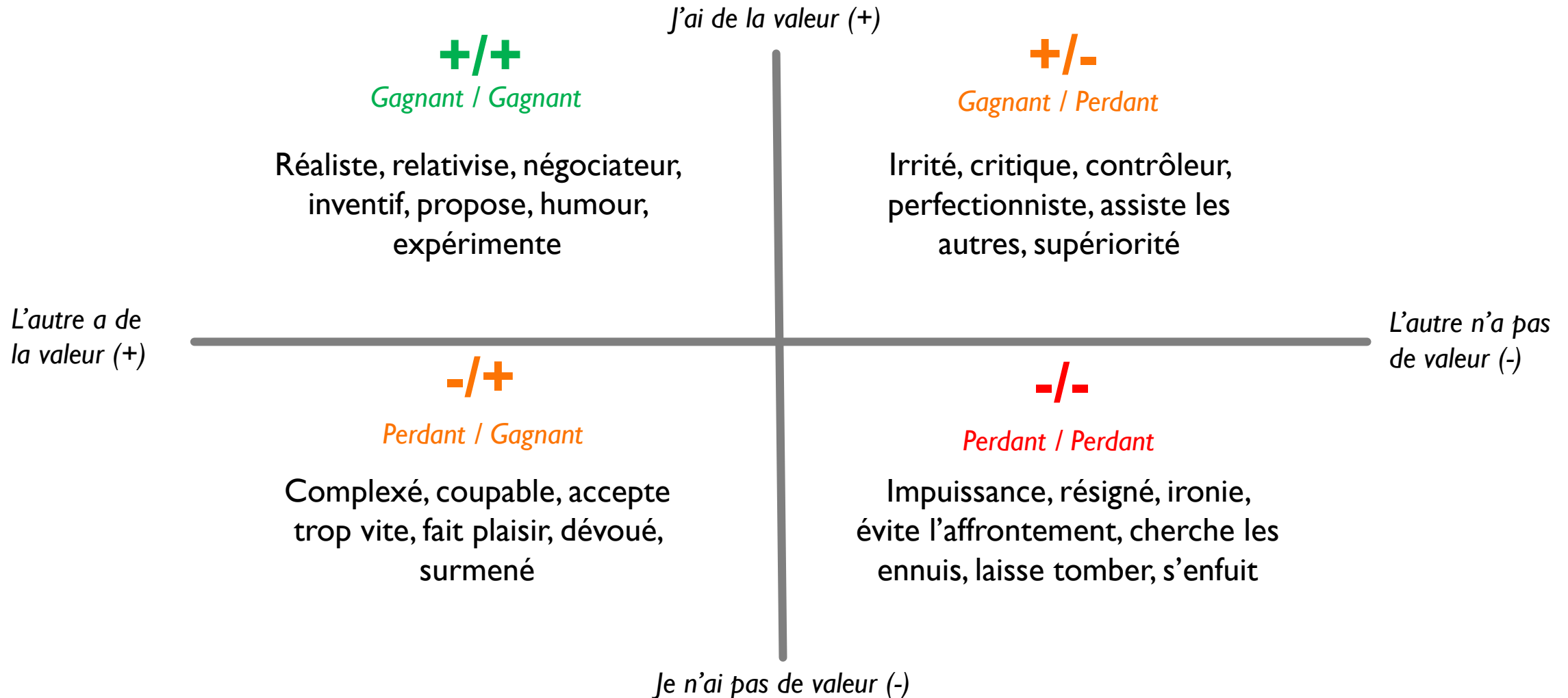
- Rappel : il peut y avoir négociation car les personnes autour de la table sont en situation d'interdépendance, c'est-à-dire qu'elles ont besoin l'une de l'autre
- C'est la définition même d'une relation
- Ainsi, avant d'apprendre à négocier, il faut apprendre à établir la relation

LES POSITIONS DE VIE

« La position de vie dans laquelle nous sommes, dépend de la croyance que nous avons en notre propre valeur et en la valeur de l'autre » Eric BERNE



LES POSITIONS DE VIE



LES PRÉCONISATIONS À PRENDRE

- Pour établir une relation, cela veut donc dire qu'il faut être capable de bien se connaître → Première étape
- Cela veut aussi dire qu'il faut être capable de comprendre l'autre, ce qu'il ressent, ce dont il a besoin
- Comprendre ce que l'autre ressent, c'est ce qu'on appelle l'**EMPATHIE**

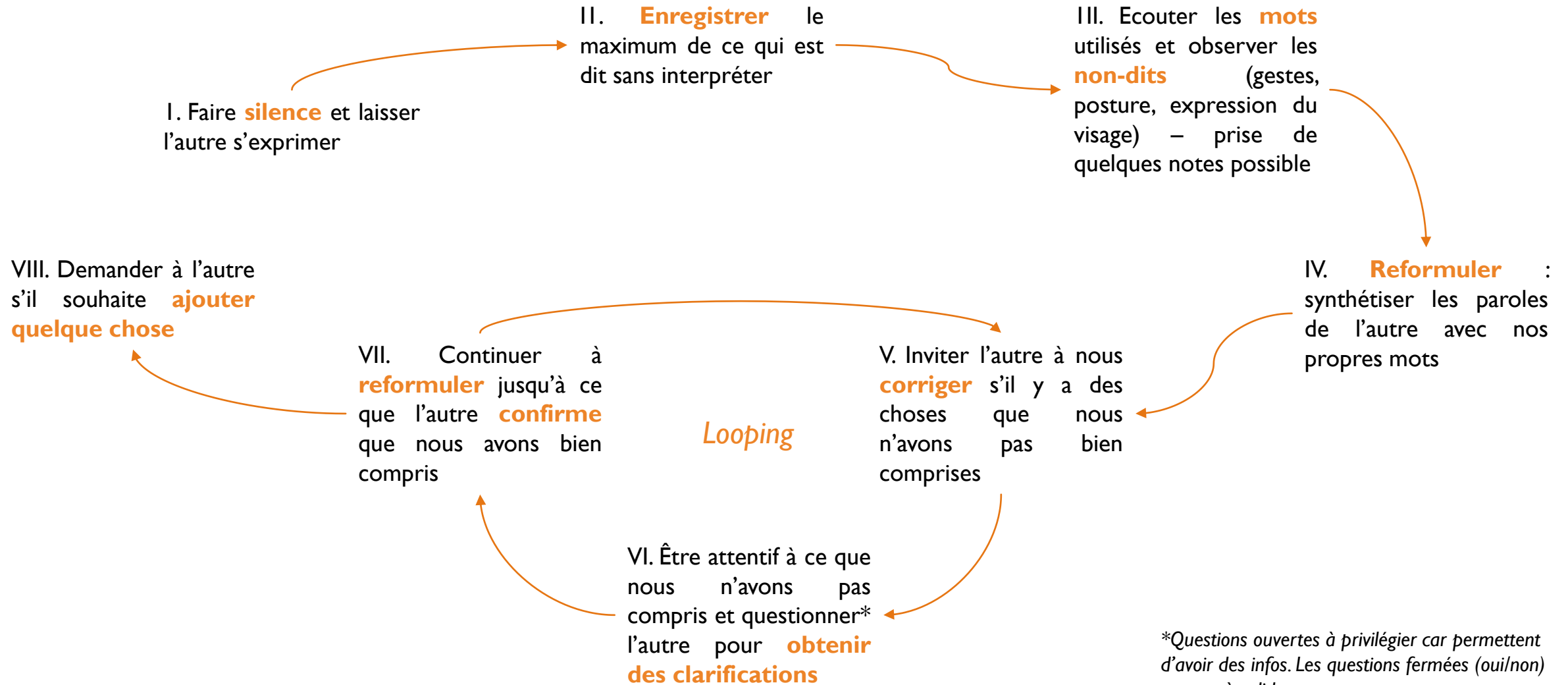


Apprendre à écouter

RESSOURCES : L'ÉCOUTE ACTIVE ET LE QUESTIONNEMENT (1/2)

- Concept développé en 1975 par le psychologue Thomas Gordon, l'écoute active consiste à « mettre en mots les sentiments et émotions exprimés de manière tacite ou implicite par notre interlocuteur »
- L'écoute active consiste donc à aller plus loin que l'écoute puisqu'il s'agit aussi de décoder et faire verbaliser ce qui n'est pas explicitement dit par notre interlocuteur
- L'exploration va se faire à travers l'utilisation de 2 outils : le questionnement et la reformulation

RESSOURCES : L'ÉCOUTE ACTIVE ET LE QUESTIONNEMENT (2/2)



Le processus de négociation (étapes 1 à 3)



ON PEUT DÉFINIR UN PROCESSUS TYPE DE NÉGOCIATION

- Ce processus est l'ensemble des étapes chronologiques qui permettent de structurer les négociations à la table
- Il intervient après la phase préparatoire
- Il y a 7 étapes en tout et ici nous allons explorer les étapes 1 à 3

ETAPE I : INTRODUIRE, INSTAURER LA RELATION ET ORGANISER LE PROCESSUS

Avec la préparation, c'est sans doute l'étape la plus importante de la négociation. La réussir ne vous garantit pas de trouver un accord, mais la louper peut sérieusement compromettre vos chances. Voici quelques idées pense-bêtes :

- Se saluer, se présenter mutuellement et aborder des sujets sans lien avec la négociation (parler de la pluie et du beau temps) sans un esprit de convivialité et d'établissement de la relation
- Préparer un ordre du jour et le faire compléter puis valider par l'autre partie
- Expliquer le déroulement de la négociation, prévenir des temps de pause éventuelle
- Fixer les règles du jeu : confidentialité, méthode de travail, système d'interruption de séance,... Comment fonctionnons-nous ?

ETAPE 2 : S'INFORMER DES FAITS ET PARTAGER L'INFORMATION

Après l'établissement de la relation, il s'agit maintenant de s'assurer que les parties sont en phase sur l'objet de la négociation. Il faut être en mesure de répondre à : « Qu'est-ce qui nous amène à négocier ensemble ? ». Pour cela, on peut suivre les étapes suivantes :

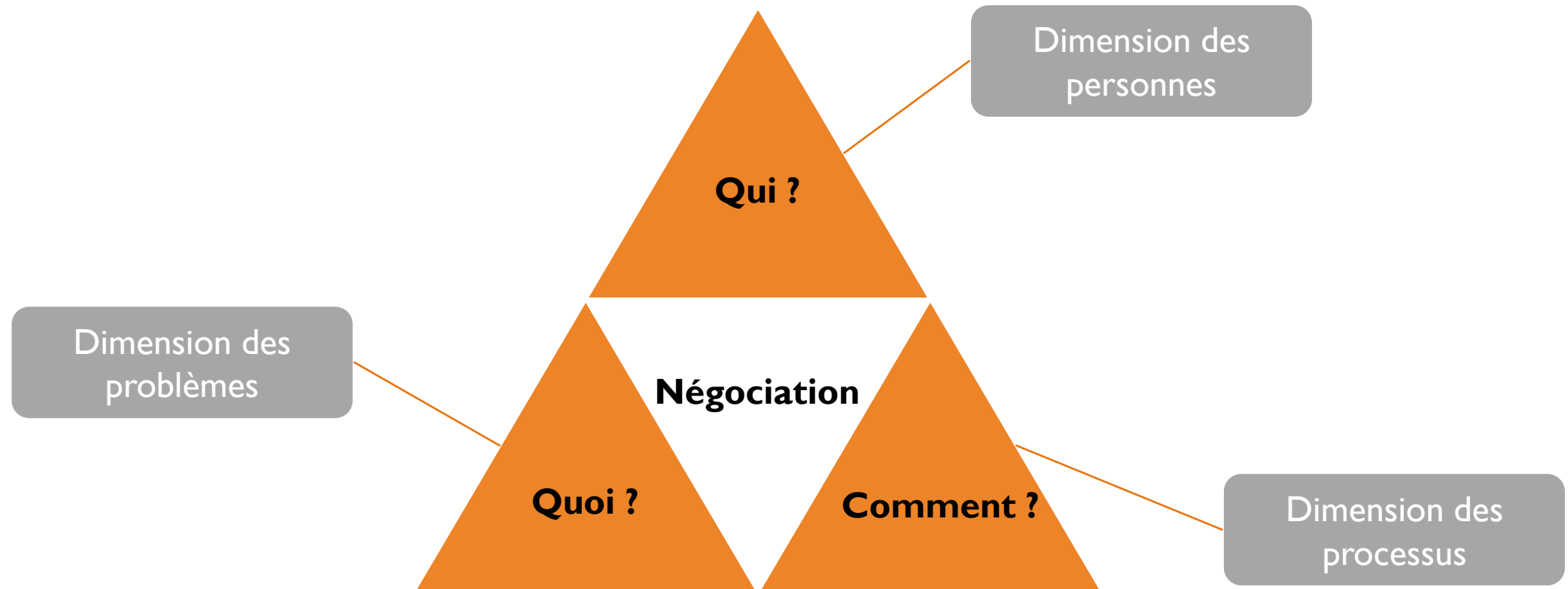
- La première partie présente sa vision sur ce qu'elle a compris de l'objectif de cette négociation, elle exprime sa version des faits et ses attentes.
- L'autre partie reformule ce qui vient d'être dit pour valider qu'elle a bien compris
- On inverse les rôles
- On prévoit un temps pendant lequel chaque partie peut apporter des compléments d'informations à l'autre si cette dernière en fait la demande

ETAPE 3 : DIAGNOSTIQUER LES MOTIVATIONS

Cette étape doit permettre d'identifier les intérêts profonds des parties prenantes. Si chacune des parties identifie les motivations de son interlocuteur, il sera plus facile de trouver une solution pour y répondre. Voici quelques pistes de réflexion :

- Avoir l'esprit large sur les motivations internes de notre interlocuteur : elles peuvent être d'ordre professionnelle (obtention d'une promotion, d'une commission financière, d'une évaluation...) ou étroitement liées à la personnalité de notre interlocuteur (montrer qu'il est compétent, obtenir le meilleur accord...)
- Il n'y a qu'un seul moyen de creuser ses aspects : faire parler notre interlocuteur en lui posant des questions (attention de ne pas poser de questions trop directes du style « quelles sont vos motivations ? » afin de ne pas brusquer l'autre partie)
- Privilégiez les questions ouvertes qui invitent l'autre à parler. Gardez les questions fermées (type oui/non) si vous avez besoin de valider quelque chose. Vous pouvez aussi reformuler

UNE APPROCHE PRÉPARATOIRE TRIDIMENSIONNELLE





BILAN DE LA JOURNÉE

Que souhaitez-vous partager après cette première journée ?



COURS DE NÉGOCIATION

EFREI – 2024/2025





Quelques rappels

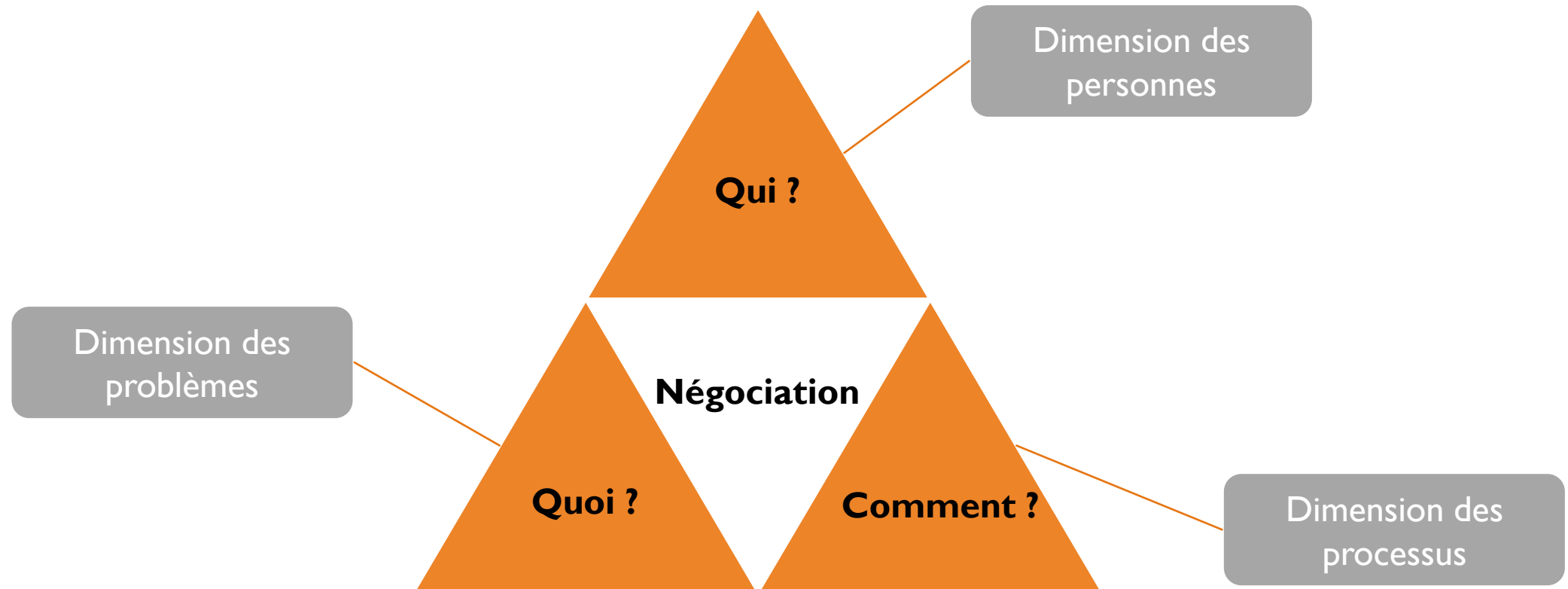
LES MODALITÉS D'ÉVALUATION

- Vous serez évalué selon 2 modalités
 - Un CR par fonction dans le cadre de la négociation fil rouge : **40 %**
 - Une évaluation écrite via une note de synthèse à l'issue du 2^{ième} jour : **60 %**
- La note finale du module s'obtient en faisant la somme des différentes notes précédentes

L'étape la plus importante de la
négociation : la préparation



UNE APPROCHE PRÉPARATOIRE TRIDIMENSIONNELLE



LA DIMENSION DES PERSONNES : « QUI ? »

Pour étudier cette dimension, nous pouvons aborder 3 axes :

- **Les relations interpersonnelles** : qui négocie avec qui ? Où en sont leurs relations ? Comment faire pour renforcer le lien ? (avoir une bonne relation pour créer les conditions d'un bon accord)
- **Les relations de mandat** : négocie-t-on en son nom ou pour le compte de quelqu'un ? Quelles sont les limites du mandat de négociation ? Qui prend la décision finale ? (le négociateur qui agit pour le compte d'un mandataire est aussi appelé le « *mandant* »)
- **Les relations entre parties prenantes** : qui sont les personnes qui seront impactées par le résultat de la négociation ? Sont-ils facilitateurs ou opposants ? (les parties prenantes peuvent avoir une influence forte sur le résultat d'une négociation)

LA DIMENSION DES PROBLÈMES : « QUOI ? »

Pour étudier cette dimension, nous pouvons aborder 4 axes :

- **Les motivations** : qu'est-ce qui pousse l'autre à négocier ? Que cherche-t-il à satisfaire à travers la négociation ? Que puis-je faire pour répondre à ses besoins ? (la motivation répond à la question du « pourquoi ? »)
- **Les solutions négociables à la table** : que peut-on proposer à l'autre pour résoudre le problème ? Est-ce que les solutions proposées répondent à l'ensemble des besoins des deux parties ? Qu'est-ce que je ne veux pas ? Qu'est-ce que l'autre ne veut pas ? Qu'est-ce qui est acceptable pour moi/ pour l'autre ?
- **Les justifications** : quelles normes ou lois justifient la solution ? Pour quelles raisons objectives je propose cette solution ? Pour quels motifs cette solution est acceptable ou non, pour moi, pour l'autre ? A-t-on déjà proposé cette solution dans une situation similaire ?
- **Les solutions hors table** : que se passe-t-il pour moi/ pour l'autre si la négociation échoue ? Quelle est la meilleure solution alternative que j'ai ? Quel est mon plan B ? Celui de mon interlocuteur ?

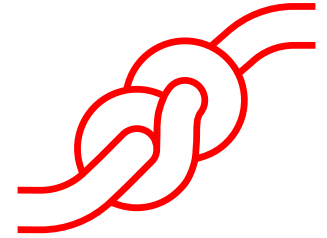
LA DIMENSION DES PROCESSUS : « COMMENT ? »

- **La planification** : quand se déroule la négociation ? Combien de temps dure-t-elle ? Quel est l'ordre du jour ? Y a-t-il plusieurs séances de négociation ? Ai-je un délai pour négocier ? Et mon interlocuteur ?
- **La communication** : comment allons-nous organiser l'échange d'informations ? Quelles sont les informations dont j'ai besoin ? Quelles sont les questions que je dois poser ? Quelles informations devrais-je donner à mon interlocuteur ? Quelles sont les informations à ne pas donner ou à donner sous condition ?
- **L'organisation logistique** : Où se déroule la négociation ? Quel est l'endroit le plus propice ? Combien de personnes seront à la table des négociations ? De quel matériel avons-nous besoin ? Comment organiser la disposition de la salle ?

Rencontre technique





RÉUNION TECHNIQUE UNIQUEMENT



- Préparation des questions à poser
- Définition des informations importantes à demander

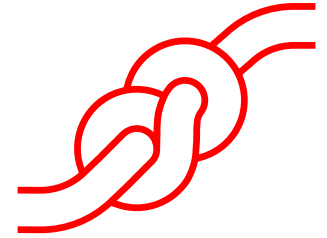


20 minutes

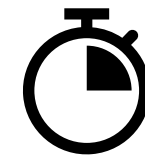


Esquissez une première
proposition



UNE PREMIÈRE SOLUTION



- Sur la base des premiers échanges, esquissez une proposition par entreprise
- Il s'agit ici d'obtenir une solution sur laquelle discuter



40 minutes



Le processus de négociation (étapes 4 et 5)

ETAPE 4 : IMAGINEZ LES SOLUTIONS NÉGOCIABLES À LA TABLE

Maintenant il s'agit de passer à la recherche de solutions qui doivent d'une part répondre aux objectifs de la négociation et d'autre part satisfaire au mieux les motivations des parties. Voici le processus que l'on peut adopter :

- Chaque partie à tour de rôle est invitée à présenter le plus grand nombre de solutions possibles, créatrices de valeur et en explicitant les raisons pour les justifier
- Il s'agit ensuite de mettre en évidence les solutions qui conviennent déjà aux deux parties, même si elles ne concernent qu'une partie des motivations
- Pour les motivations non satisfaites, les parties peuvent imaginer des solutions ensemble qui satisfassent équitablement leurs motivations respectives
- Si ce n'est plus possible, il peut être envisager de proposer des solutions qui privilégient les intérêts d'une partie sans trop coûter à l'autre

ETAPE 5 : ÉVALUER À LA LUMIÈRE DES JUSTIFICATIONS

Une fois la liste de solutions arrêtée, il convient de les évaluer par rapport aux justifications apportées :

- On peut se poser les questions suivantes : est-ce que la justification est bien objective ? Est-ce que je comprends en quoi elle explique la solution proposée ?
- Si les réponses aux questions précédentes ne sont pas claires pour une partie, elle peut alors requestionner les justifications de l'autre partie dans le but d'en améliorer sa compréhension
- La comparaison des justificatifs est ce qui va permettre aux négociateurs de trancher ou non en faveur de la solution



Apprendre à faire confiance



A QUI SE FIER ?

- Imaginez que vous négociez un accord pluriannuel relatif à la fourniture de services d'externalisation à une grande entreprise.
- La cliente vous informe que sa société accepte de s'engager pour un certain niveau de service, mais souhaiterait que vous vous adaptiez à des demandes de dernière minute, espérant que vous puissiez prendre les dispositions nécessaires quant aux ressources supplémentaires à mesure que le besoin s'en fait ressentir.
- Devez-vous accepter ?



A QUI SE FIER ?

- Imaginez qu'un partenaire potentiel veuille vous acheter des prestations à hauteur de 12 millions d'euros, mais ne peut vous en offrir que 10 en raison de contraintes budgétaires temporaires.
- Il évoque d'autres recettes à long terme en échange de cette remise, mais ajoute qu'il n'est pas encore en mesure de s'engager.
- Devez-vous accepter ?

**LA CONFIANCE – LE FAIT DE
S'EXPOSER À LA VULNÉRABILITÉ DANS DES
CONDITIONS D'INTERDÉPENDANCES.**





LA CONFIANCE - SORTIR DE
SA ZONE DE CONFORT POUR
S'EXPOSER AU RISQUE OU À
L'OPPORTUNISME DE L'AUTRE.



2 TYPES DE CONFIANCE

Type de confiance	La confiance organisationnelle	La confiance affective
A qui elle est accordée	A une personne morale (organisation ou entreprise)	A une personne physique
Elle est basée sur	Histoire Taille Réputation Dépendance	Expérience Compétence Similarité Sympathie Pouvoir



L'enjeu de la négociation : la
création de valeur

RESSOURCES : LA CRÉATION DE VALEUR (1/3)

- Le succès de la négociation résidera dans la capacité des négociateurs à créer de la valeur avant de chercher à la répartir (répartir 0 = 0)
- Ainsi la création de valeur en négociation repose sur des logiques de coopération entre les négociateurs et dépendra de leur niveau de préparation
- Il existe néanmoins quelques sources de création de valeur à connaître

RESSOURCES : LA CRÉATION DE VALEUR (2/3)

- Créer de la valeur en **se servant des différences** (ressources, motivation, temps, risque, vision de l'avenir) : enrichissement mutuel grâce à ce que l'autre peut m'apporter et que je n'ai pas
- Créer de la valeur **en réalisant des économies** (d'échelle ou de gamme) ensemble : mutualiser les ressources pour réduire les coûts ou proposer de nouveaux produits à moindre frais
- Créer de la valeur grâce **aux accord intermédiaires** : la volonté d'améliorer l'accord d'une formalisation à l'autre le rend plus riche
- Créer de la valeur **en prévenant la récurrence des conflits** : permet de favoriser les relations long terme (richesse dans la durée) et limiter le coût lié à la résolution du conflit
- Créer de la valeur **grâce au processus** : bien préparer la négociation dans ces 3 aspects (qui/quoi/comment) permet d'optimiser le temps de négociation et donc réduit les coûts

RESSOURCES : LA CRÉATION DE VALEUR (3/3)

Pour être efficace, les négociateurs vont définir certains niveaux de valeur :

- La valeur d'aspiration optimale (VAO) : valeur la plus optimiste que le négociateur puisse justifier et espérer obtenir
- La valeur de réserve (VR) : valeur limite acceptable pour le négociateur et en dessous de laquelle il n'ira pas



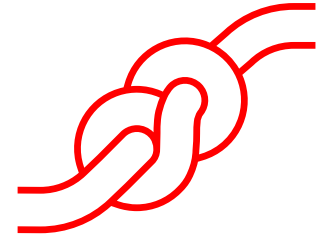
On parle de zone d'accord possible lorsque la VR du négociateur « acheteur » est supérieure à la VR du négociateur « vendeur »

Quand cette condition n'est pas réunie, il ne peut pas y avoir d'accord => solution hors table

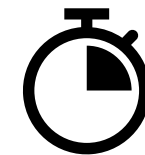
Créez de la valeur ensemble



TEMPS DE NÉGO



- Négociation libre



30 minutes



Le processus de négociation (étape 6)

ETAPE 6 : LE CAS ÉCHÉANT, DÉBLOQUEZ GRÂCE AUX SOLUTIONS HORS TABLE

Cette étape peut permettre de lever une situation dans laquelle la négociation est bloquée (à noter que cette étape peut intervenir plus haut dans le processus si besoin). Voici comment s'en servir :

- Face à une situation de blocage, une partie peut présenter sa meilleure solution hors table
- Cela permet d'agir comme un principe de réalité pour l'autre partie (on la confronte à une solution concrète que l'on déjà) et cela peut aussi limiter les attentes impossibles à satisfaire car pas réaliste
- Si vous connaissez la BATNA de votre interlocuteur, vous pouvez toujours vous en servir pour démontrer que la solution négociée à la table reste pour l'heure plus intéressante
- On peut aussi rappeler qu'à défaut d'améliorer la solution à la table, les deux parties seront contraintes de se reporter sur leur(s) solution(s) hors table



L'accès à la solution hors-table

LA SOLUTION HORS TABLE : LE LEVIER DE TOUTE NÉGOCIATION



- En 1981, Fisher et Ury ont développé le concept de *Best Alternative To a Negotiated Agreement* (BATNA) – en français on parle de *MEilleure SOLution de REchange* (MESORE)
- La BATNA est ce qui donne le pouvoir au négociateur de quitter la table des négociations (si la solution négociée est moins intéressante)
- La partie disposant de la meilleure BATNA a un léger avantage sur l'autre



LA SOLUTION HORS TABLE : LES QUESTIONS À SE POSER

Dans le cadre d'une bonne préparation, il faut identifier la meilleure solution hors table :

- Pour satisfaire mes motivations, que puis-je faire en dehors de la négociation en cours ? Quelles solutions puis-je trouver par moi-même ?
- Quelles seraient les conséquences de chacune de mes solutions hors table si je décidais d'y recourir ? Pour moi ? Pour mon interlocuteur ?
- Parmi toutes mes solutions de rechange, quelle est la meilleure ? Quelle est celle qui satisferait mes intérêts au mieux ?
- Quelles sont les alternatives de mon interlocuteur ? Quelles sont les conséquences pour lui ? Pour moi ? Quelle est sa meilleure solution hors table ?
- Comment puis-je améliorer ma meilleure solution hors table ? Comment puis-je faire baisser l'intérêt de l'autre partie sur sa meilleure solution hors table ?



Le processus de négociation (étape 7)

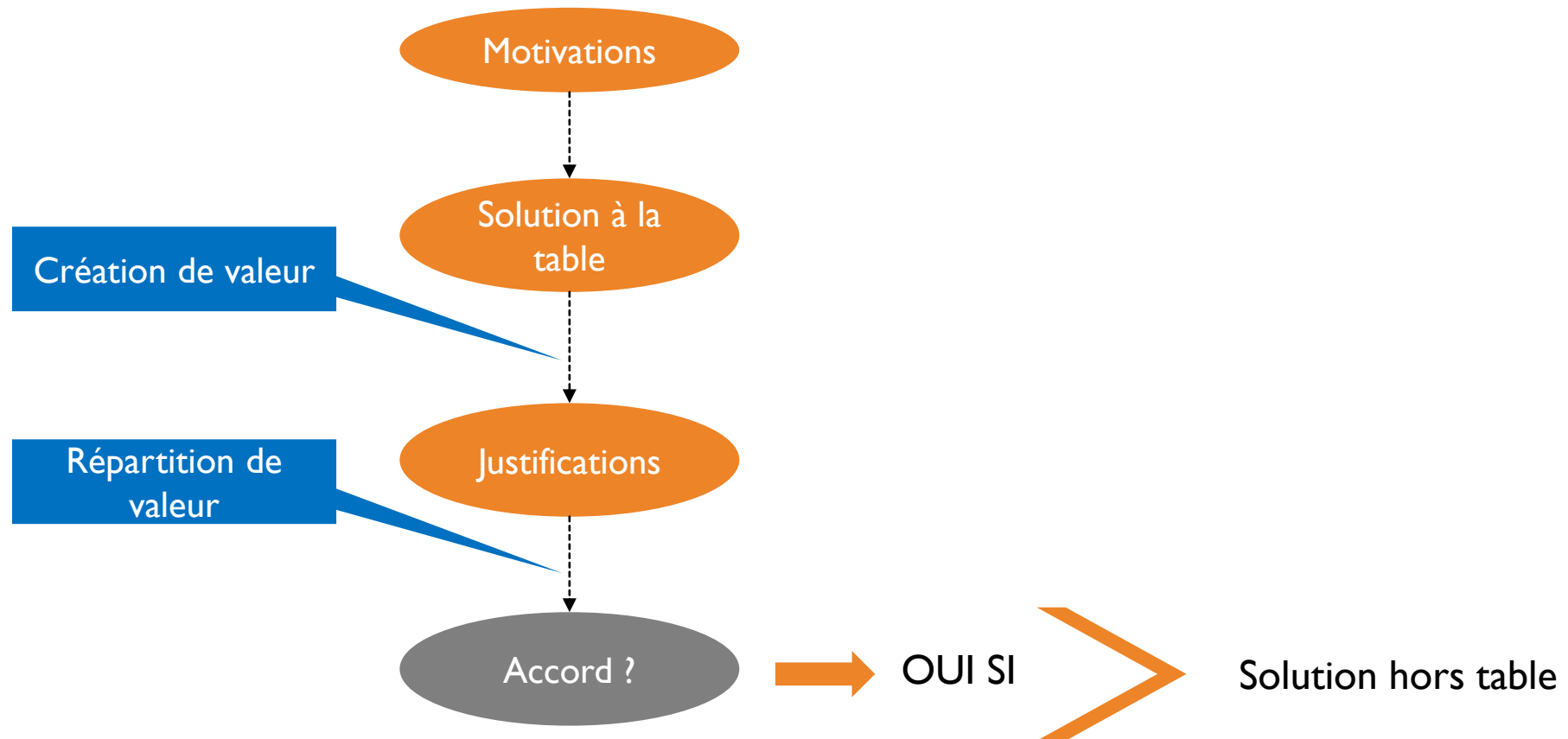
ETAPE 7 : CONCLURE

Une négociation doit impérativement se conclure quelle qu'en soit l'issue. Cette ultime étape ne doit pas être négligée car elle peut réduire à néant l'ensemble des efforts consentis par chacune des parties. Voici les cas de figures :

- Un accord a été trouvé : il convient alors de le structurer et de le mettre en forme
- Un accord n'a pas été trouvé et les parties ne souhaitent pas poursuivre les négociations : il faut d'abord essayer de comprendre et de se mettre d'accord sur les désaccords (valable aussi en cas d'accord partiel) ; et il faut ensuite préserver la relation (les négociateurs pourraient être amenés à se revoir)
- Un accord n'a pas été trouvé et les parties souhaitent poursuivre les négociations : il convient alors de réaliser un compte-rendu pour décrire où les parties en sont dans la négociation en précisant les points d'accord et de désaccord. Puis il faut convenir d'une prochaine séance de négociation (logistique). Enfin, définir les tâches que chaque partie a à réaliser d'ici la prochaine réunion pour préparer au mieux la négociation

RESSOURCES : FORMALISER L'ACCORD (1/2)

- Processus pouvant conduire jusqu'à l'accord



RESSOURCES : FORMALISER L'ACCORD (2/2)

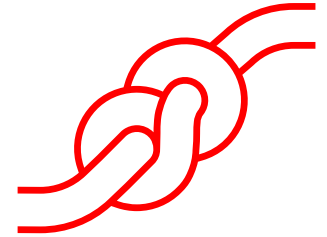
Il existe plusieurs façons de formaliser un accord, qui est un contrat entre les parties.

- L'**accord contingent** est un accord dans lequel demeure des inconnus qu'il faut formaliser :
 - Conditions préalables : clauses d'adaptation à la réalité
 - Clauses de changement : conditions dans lesquelles l'accord peut être changé et comment
 - Clauses suspensives : conditions dans lesquelles l'accord est suspendu suite à un événement
 - Clauses résolutoires : conditions d'annulation de l'accord si un événement défini survient
- L'**accord sur les points d'accord et de désaccord** : la formalisation évoque explicitement les points sur lesquels les négociateurs ont trouvé une solution ainsi que sur les points qui restent divergeant. Le fait de formaliser permet de se laisser la possibilité de se revoir plus tard pour traiter ces points.

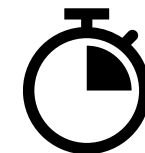


Négociation libre

CARTE BLANCHE POUR NÉGOCIER



- Vous négociez en toute autonomie
- Il vous appartient de définir le processus
- L'objectif est de commencer à faire apparaître des points d'accord et se diriger vers un partenariat (~60%)



1h15



Comprendre les biais cognitifs en négociation

RESSOURCES : LES BIAIS DE NÉGOCIATION (1/6)

- Il s'agit ici de comprendre quels sont les comportements qui peuvent jouer contre nous lors d'une négociation :

- L'ancrage des exigences

Principe	Risque	Antidote
<i>Annoncer une exigence très élevée ou très faible pour orienter la négociation dans une zone qui nous est favorable</i>	<i>Rupture de la négociation immédiatement ou allongement des débats</i>	<i>Demander une justification de l'exigence annoncée</i>

- Négocier contre soi-même

Principe	Risque	Antidote
<i>Un négociateur demande à celui qui vient de faire une offre d'en proposer une meilleure sans faire de contreproposition. Dans cette condition, c'est le négociateur qui fait une contre-proposition à sa propre offre.</i>	<i>Faible sauf si l'autre interlocuteur s'en rend compte. Cela peut engendrer de la perte de confiance.</i>	<i>Fixer un principe de réciprocité (une contre-proposition face à une proposition si discussion)</i>

RESSOURCES : LES BIAIS DE NÉGOCIATION (2/6)

- Faire de grandes concessions en échange de petites

Principe	Risque	Antidote
<i>Quand un négociateur fait une concession, l'autre en propose une de valeur moins importante.</i>	<i>Faible sauf si l'autre interlocuteur s'en rend compte. Cela peut engendrer de la perte de confiance.</i>	<i>Fixer un principe de réciprocité (une concession en échange d'une concession équivalente).</i>

- L'ajout d'enjeux éloignés

Principe	Risque	Antidote
<i>Un négociateur fait apparaître une nouvelle exigence non prévue au départ ou sans lien direct avec le sujet discuté.</i>	<i>S'éloigner du cœur du sujet de la négociation. Donner implicitement l'autorisation à l'autre de sortir une nouvelle exigence.</i>	<i>Recadrer en se référant à l'ordre du jour.</i>

RESSOURCES : LES BIAIS DE NÉGOCIATION (3/6)

➤ Le mensonge ou le bluff

Principe	Risque	Antidote
<i>Inventer une contrainte ou une justification qui n'existe pas.</i>	<i>Perte de confiance, de crédibilité. Dégradation de la réputation.</i>	<i>Demander à l'autre la preuve de ce qui l'avance. Entrer dans son jeu à la recherche d'une incohérence dans le discours (qui n'existe pas quand c'est la vérité).</i>

➤ Le « lièvre »

Principe	Risque	Antidote
<i>Un négociateur présente comme important pour lui, un sujet en réalité sans intérêt.</i>	<i>Suivre le lièvre et passer du temps sur des sujets à l'intérêt limité. Le négociateur ayant lancé le lièvre finit par croire que c'est important pour lui.</i>	<i>Demander à l'autre d'explicitier ses motivations. Négocier une contrepartie importante pour vous en échange du lièvre.</i>

RESSOURCES : LES BIAIS DE NÉGOCIATION (4/6)

➤ La faveur au nom de la relation

Principe	Risque	Antidote
<i>Obtenir quelque chose en jouant sur l'affecte de l'autre négociateur.</i>	<i>Dégrader la bonne relation préexistante.</i>	<i>Retourner l'argument avec élégance en disant « un ami ne me demanderait pas cela ».</i>

➤ La main sur la poignée de la porte

Principe	Risque	Antidote
<i>Face à chaque contrariété, le négociateur menace de quitter la table des négociations.</i>	<i>Tendre la négociation. Que l'autre réponde « Allez-y ! ».</i>	<i>Se maîtriser et dire à l'autre que l'on reste disponible s'il souhaite reprendre la négociation (=> va dépendre de la solution hors table)</i>

RESSOURCES : LES BIAIS DE NÉGOCIATION (5/6)

➤ Les mains liées

Principe	Risque	Antidote
<i>Face à une proposition, le négociateur dit qu'il aimerait bien donner satisfaction mais que ça hiérarchie ou les principes de la maison rend cela impossible.</i>	<i>Passer pour une personne sans autorité ou dans l'incapacité de décider.</i>	<i>Proposer à l'autre négociateur de rédiger un argumentaire à présenter à sa hiérarchie. Demander à négocier avec son supérieur qui a un pouvoir de décision.</i>

➤ La surenchère

Principe	Risque	Antidote
<i>Fixer une première exigence, et demander plus quand l'autre a accepté la première.</i>	<i>Rompres l'équilibre de la négociation et quitter la table.</i>	<i>Fixer un principe de réciprocité pour rééquilibrer les échanges</i>

RESSOURCES : LES BIAIS DE NÉGOCIATION (6/6)

➤ L'ultimatum

Principe	Risque	Antidote
<i>Proposer une offre à « prendre ou à laisser »</i>	<i>Risque de fin prématurée de la négociation</i>	<i>Si notre solution hors table n'est pas bonne et que l'autre le sait = situation délicate</i> <i>Demander des justificatifs et faire une contreproposition contre laquelle l'autre accepte de reprendre la discussion.</i>

➤ La cerise sur le gâteau

Principe	Risque	Antidote
<i>Un négociateur souhaite ajouter une petite demande supplémentaire à la fin de la négociation quand l'accord est presque conclu.</i>	<i>Faire capoter la négociation. Rompre la relation pour de futures négociations.</i>	<i>L'autre peut proposer alors une demande aussi en guise de chantilly.</i> <i>Relancer une phase de négociation pour y inclure la « cerise ».</i>

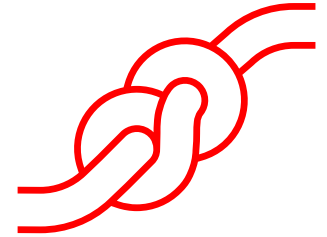
C'est la pause !





Négociation libre

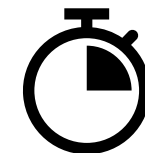
CARTE BLANCHE POUR NÉGOCIER



- Vous négociez en toute autonomie
- Il vous appartient de définir le processus
- L'objectif est de commencer à faire apparaître des points d'accord et se diriger vers un partenariat (~80%)



Point d'étape

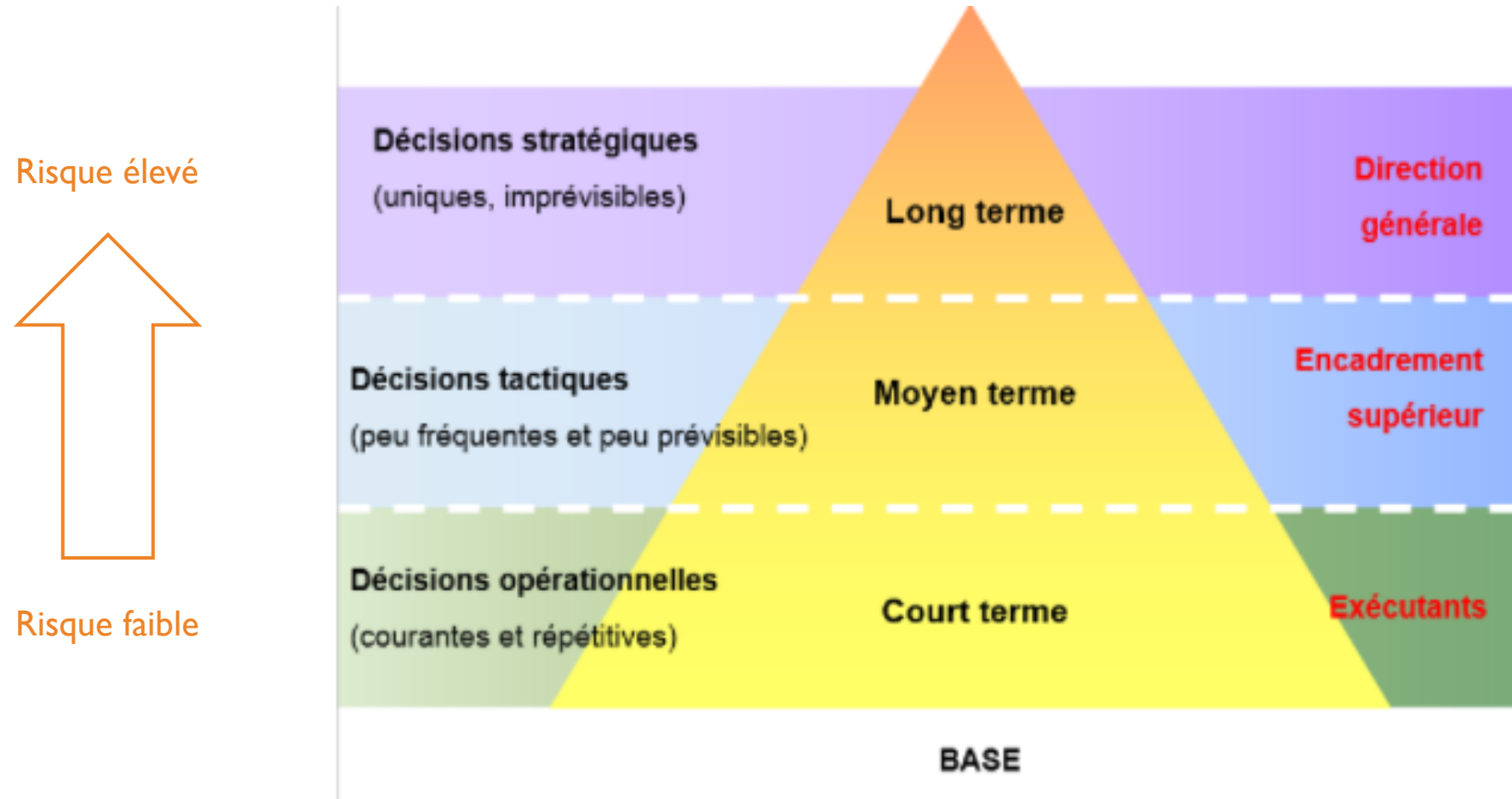


25 minutes



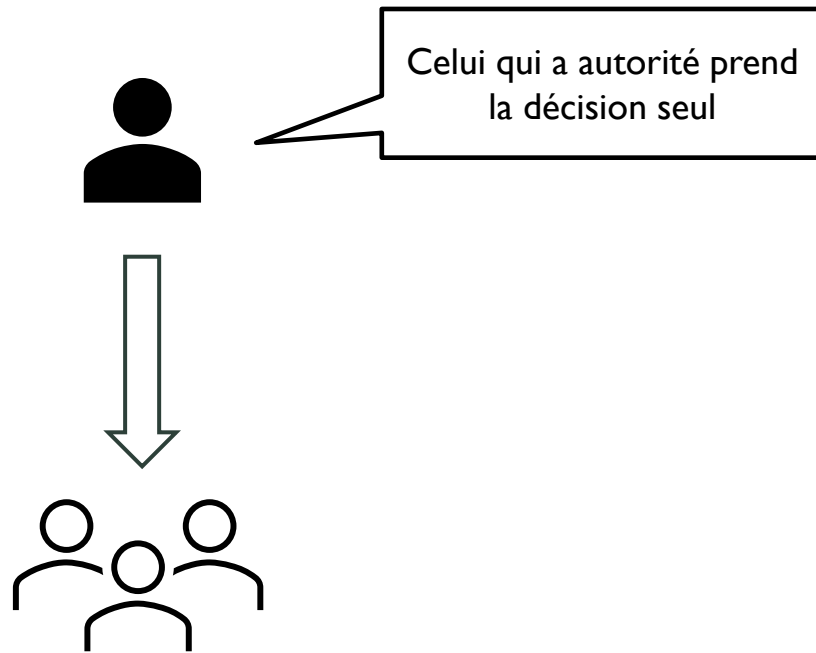
La prise de décision

LA TYPOLOGIE D'IGOR ANSOFF

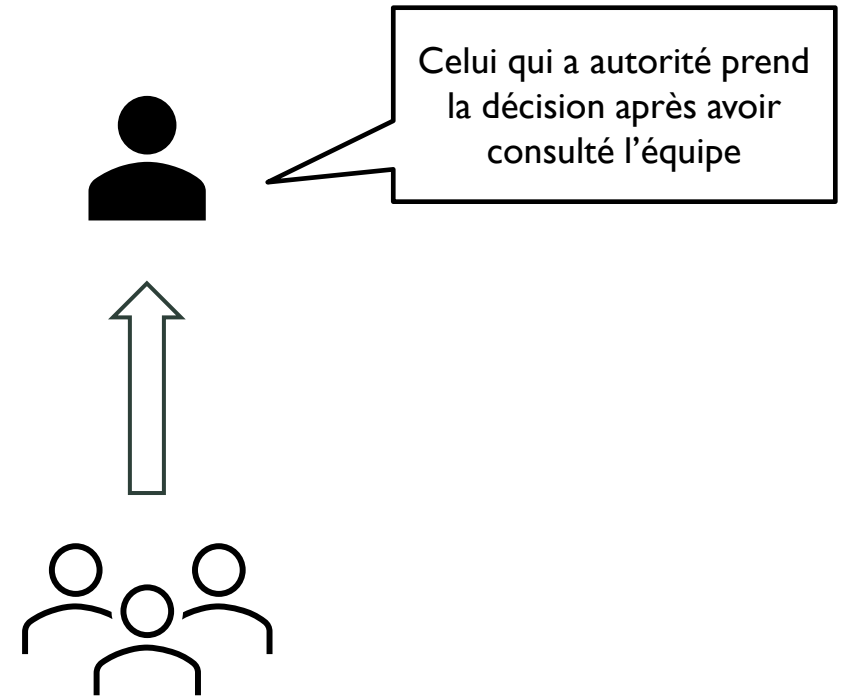


LES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION

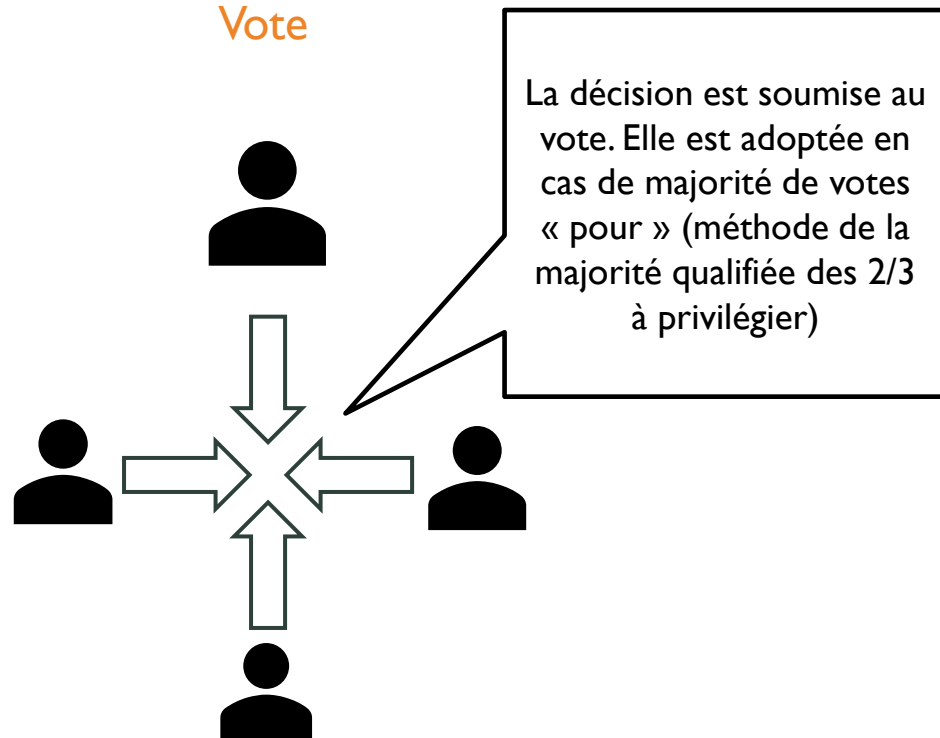
Hiérarchique (ou Autoritaire)



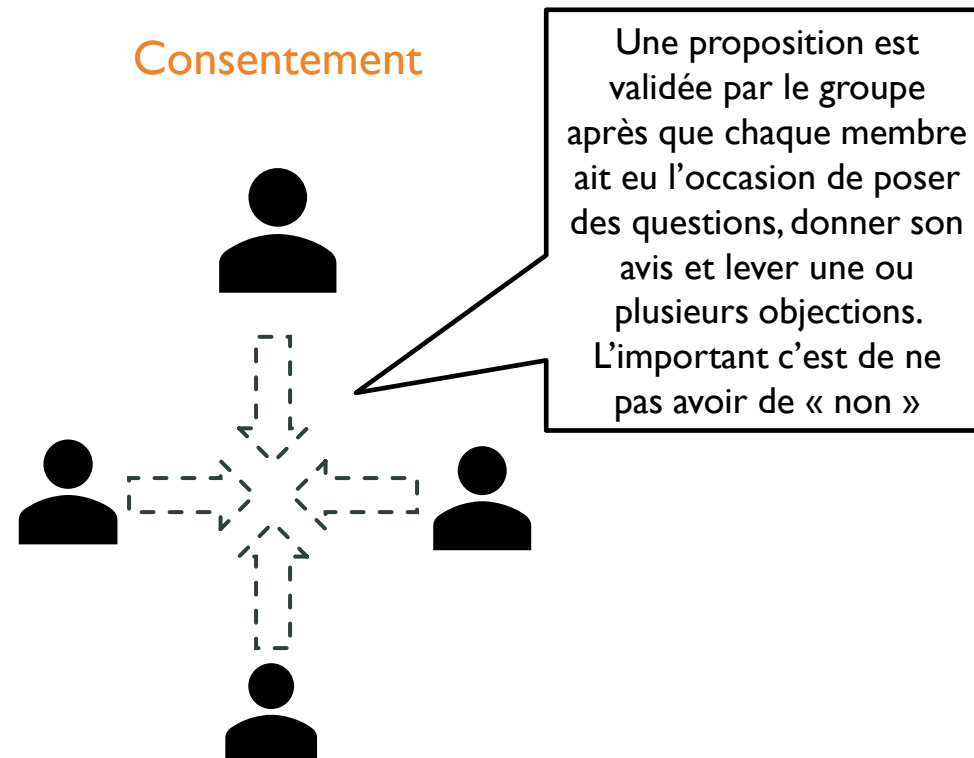
Consultatif



Vote



Consentement



Consensus

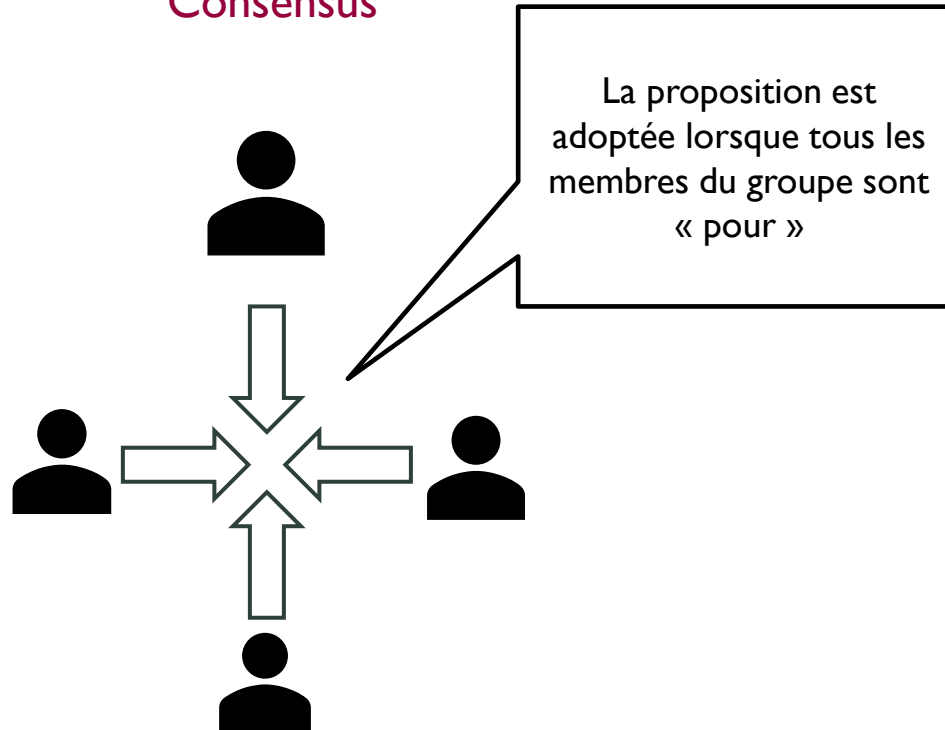
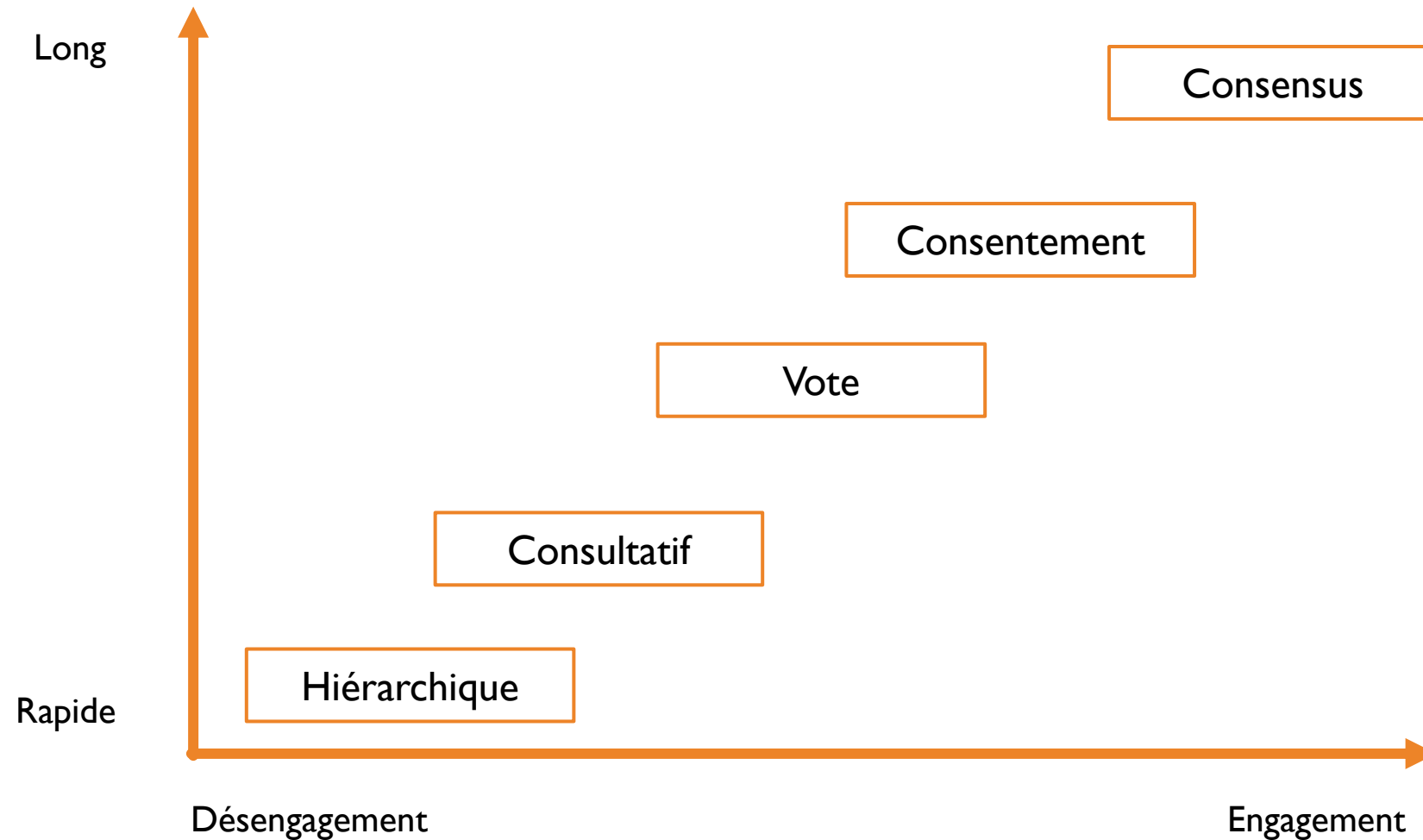


SCHÉMA D'ANALYSE DES PROCESSUS DE PRISE DE DÉCISION



DÉROULÉ DE LA MÉTHODE DE PRISE DE DÉCISION PAR CONSENTEMENT

1. Présenter la proposition (par la facilitateur)
2. Tour de questions de clarification
3. Nouvelle expression de la proposition avec la clarification
4. Tour des réactions rapides
5. Tour de consentement et note des objections sur feuille pb
6. Résoudre les objections l à l
7. Nouvelle expression de la proposition avec la clarification
8. Répéter les tours de consentement jusqu'à ce qu'il n'y ait plus d'objection
9. Annoncer la décision et célébrer (applaudissement, discours, fête)

Valeurs : transparence, efficacité & équivalence des voix

DES QUESTIONS POSSIBLES POUR LE FACILITATEUR

- Qui s'oppose à cette décision ?
- Quels sont vos besoins de clarification
- Quels sont les arguments à votre proposition
- Quelle est votre préférence, quels sont vos critères de choix
- Qu'est-ce qui va nous empêcher d'être efficace et actif dans la mise en place de la décision ?
- En quoi cette proposition peut être difficile à mettre en œuvre dans votre service ?
- De quoi auriez-vous besoin pour mettre en œuvre ? Comment font-ils d'habitude ?
- Si nous adoptons cette proposition, est-ce qu'elle va faire du tort au groupe, au projet ?
- Puis-je vivre avec cette proposition ?
-

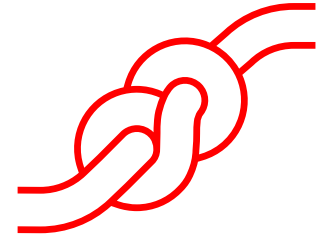
ZOOM SUR LES OBJECTIONS

1. Écoute des objections, une à une. Elles sont notées sur un tableau avec le nom de la personne qui l'a émise
2. **L'objection d'une personne devient celle du groupe** : la discussion est libre, le facilitateur invite à **proposer** des solutions afin de lever l'objection
3. La personne en charge de la facilitation s'assure que la personne émettrice de l'objection, suite à la ou aux propositions, lève ou maintient son objection
4. Le facilitateur teste les objections D'abord, identifier si une objection annule la proposition. Si c'est le cas, retour en 0.
5. Les objections ne sont pas des préférences, des avis, d'autres propositions
6. Une objection acceptable est la conséquence de ce que l'on considère comme des limites pour soi et pour la mise en œuvre du projet

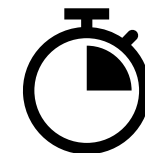


Négociation libre

RÉDACTION ET SIGNATURE



- A vous de rédiger l'accord sur la base de ce qui a été négocié
- A vous de détailler et justifier vos arrangements (importants pour la note)
- A l'issue de la rédaction, l'accord est signé par les représentants des deux entreprises et il est remis à l'intervenant



30 minutes

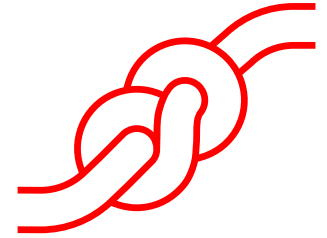
C'est la pause !



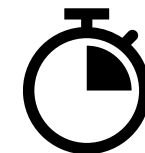


Le retour auprès des mandataires

L'HEURE DES COMPTES



- Vos mandataires vous avez fixé des objectifs individuels en amont de la négociation
- Il vous appartient maintenant de décrire les résultats obtenus dans le document Compte-Rendu
- A vous de décrire, expliquer et justifier vos choix qui expliquent vos résultats par rapport aux objectifs (la qualité des explications est importante pour la note finale)



30 minutes



Votre bilan



BILAN DU MODULE

Quels retours faites-vous après ces deux jours de module ?



Bonne continuation