

Université Paris-IX Dauphine

Séminaire sur la Négociation

Introduction théorique et pratique à la négociation

Intervenant :

Karl-Stephan Lucas – ksl@posteo.net

J2



Des positions affichées aux intérêts sous-jacents

- Pour **maximiser la création de valeur**, on ne doit pas négocier sur les seules positions affichées...
- On doit **négocier sur les intérêts** sous-jacents, les désirs et besoins des acteurs
- Ceci permet de déterminer la possibilité d'aspects intégratifs dans une négociation, c'est à dire **intégrer les intérêts de l'autre** dans la recherche de l'accord

Différentes catégories d'intérêts en négociation

Que les intérêts soient identiques ou différents, la question-clef est celle de la compatibilité éventuelle des intérêts des deux parties :

- Les intérêts compatibles -> tout le monde peut être satisfait (même partiellement)
 - La satisfaction de ses intérêts ne se fait pas au détriment de ceux de l'autre et il peut exister des synergies entre les intérêts
- Les intérêts incompatibles -> la satisfaction de l'un s'oppose à celle de l'autre
 - Il faut se partager une ressource convoitée par les deux parties → on passe dans une phase de partage de la valeur

Mary Parker Follett (1868 – 1933)

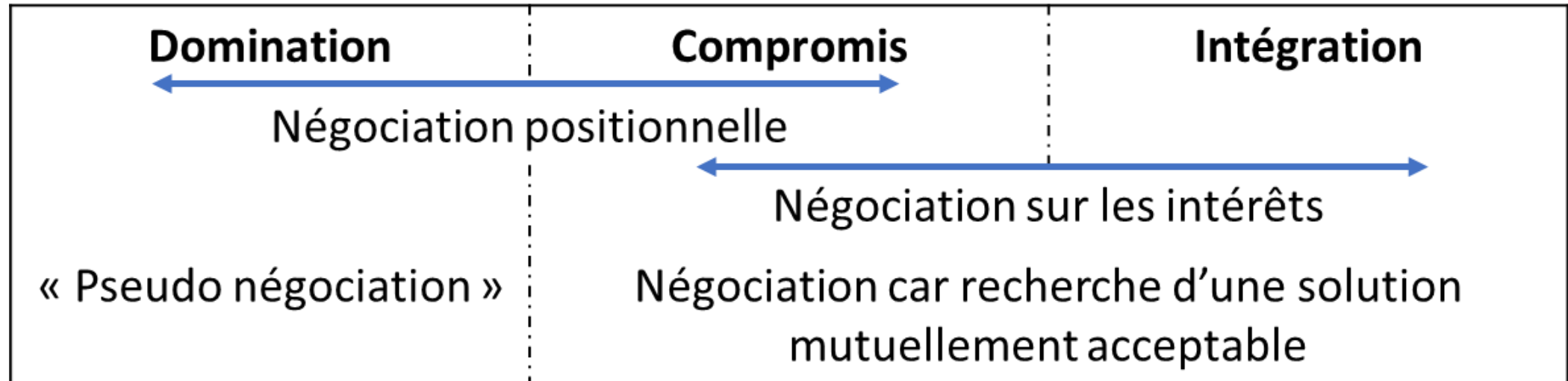
- Première femme penseuse des sciences sociales
- Elle pose la première que tout différend peut être résolu de trois manières différentes :
 - ❑ La domination (hors du champ de notre définition de la négociation)
 - ❑ Le compromis
 - ❑ L'intégration



Notre approche : la négociation réaliste

- Une série de phases, de moments, dans lesquels vont s'exprimer des dynamiques (voire des intentions) de domination, d'intégration et de compromis
 - ❑ Intérêts compatibles → « Intégration » → Création de valeur
 - ❑ Intérêts incompatibles → « Compromis » → Pas de création de valeur (jeu à somme fixe)

En conclusion



TROUVER UN COMPROMIS



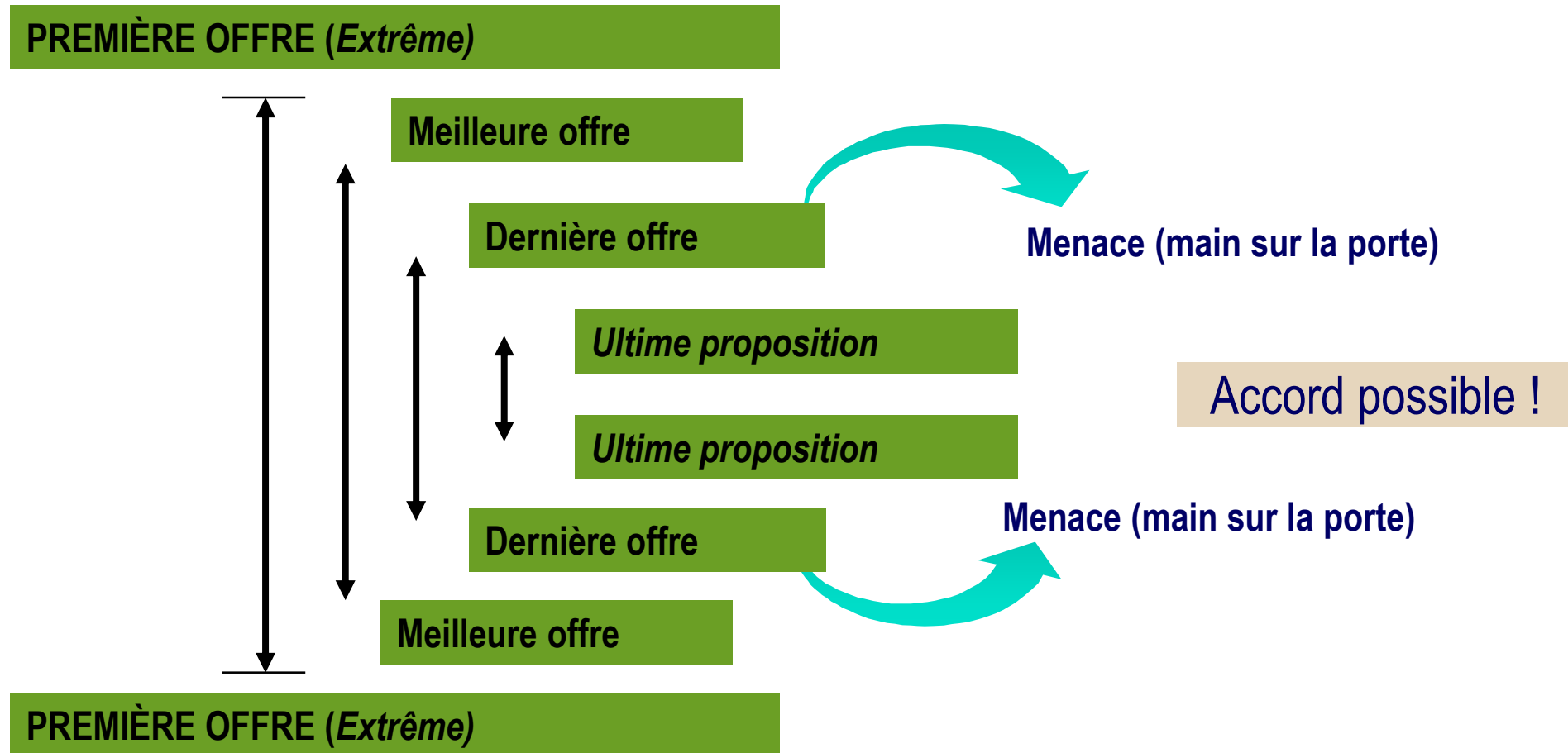


URGENT: pour faire face à des dépenses imprévues, je dois vendre mon vidéoprojecteur. Je l'ai acheté neuf pour 2.000 euros il y a six mois (il reste 18 mois de garantie). Il est comme neuf, mis à part une profonde rayure sur le côté supérieur, qui n'impacte aucunement sa performance. Le prix est à débattre.

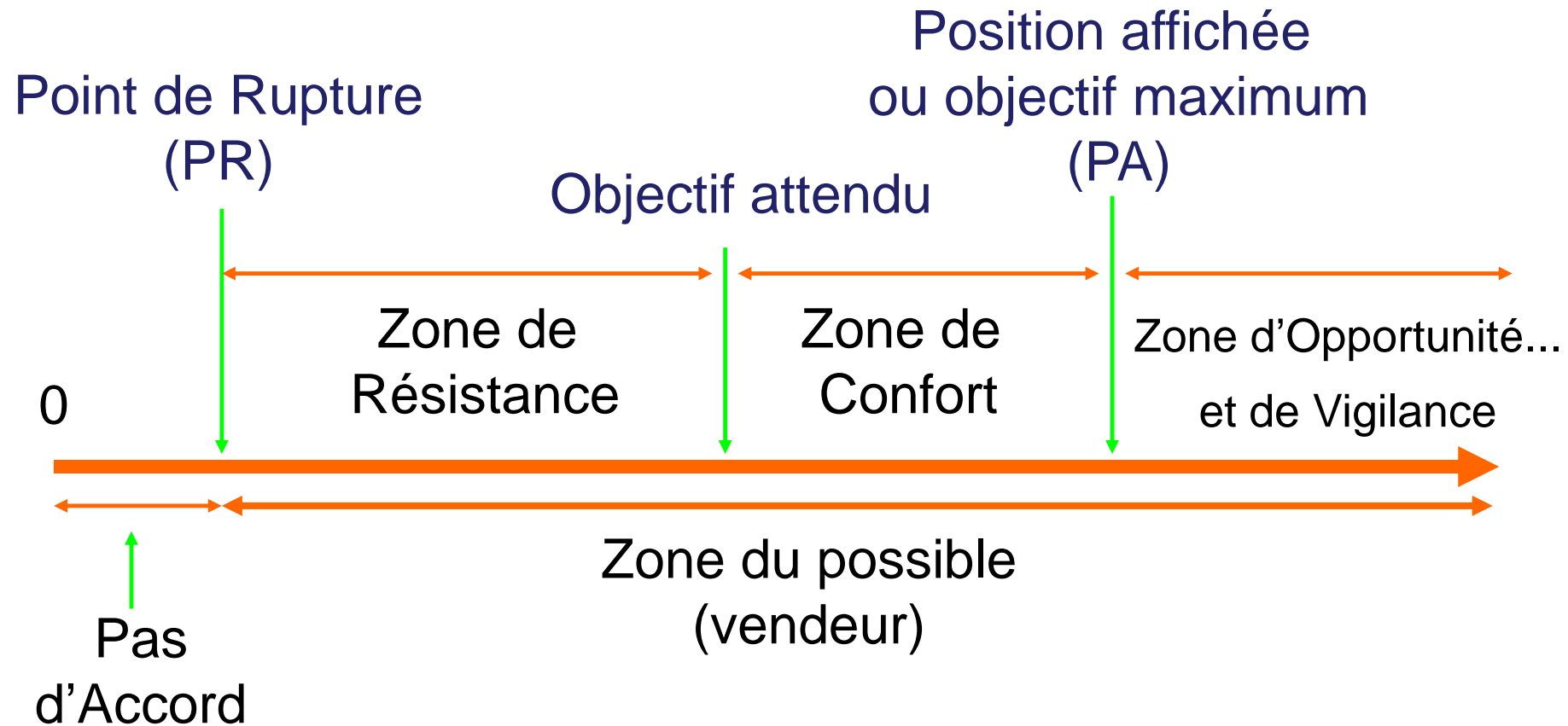
La négociation sur une dimension unique

- Les exigences des personnes sont incompatibles / opposées :
 - ❑ Par exemple, l'acheteur veut payer le moins possible / le vendeur veut recevoir le plus possible
- Marchander pour gagner autant que possible aux dépens de l'autre partie
 - ❑ « Gagnant-Perdant » ou accord 50 / 50
- Un jeu à somme fixe - terme tiré de la théorie des jeux : le cadre ne permet pas la création de valeur

Marchandage, une séquence classique



Négociation à une seule dimension (ex: prix)



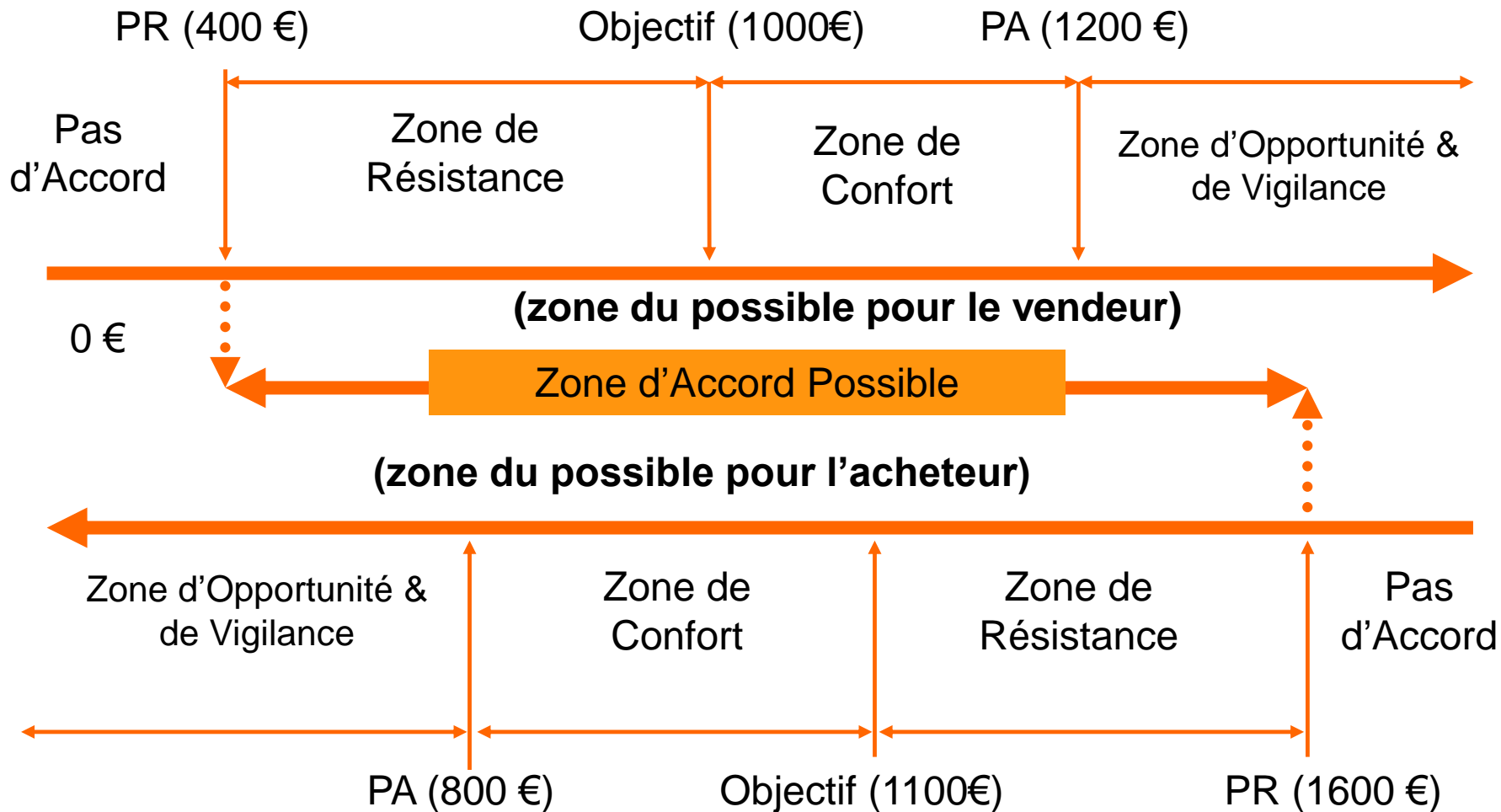
Concepts-clés

- **Point de Rupture:** notre minimum / maximum absolu, le montant au-delà duquel on n'ira pas, notre ligne rouge ou « bottom line »
- **Objectif Attendu:** ce que nous visons, ce qui ferait qu'on sera satisfaits = le point au-delà duquel nous commençons à réfléchir à quitter la table
- **Position Affichée:** notre point d'entrée dans la négociation
- **Zone d'Accord Possible (ZAP)**

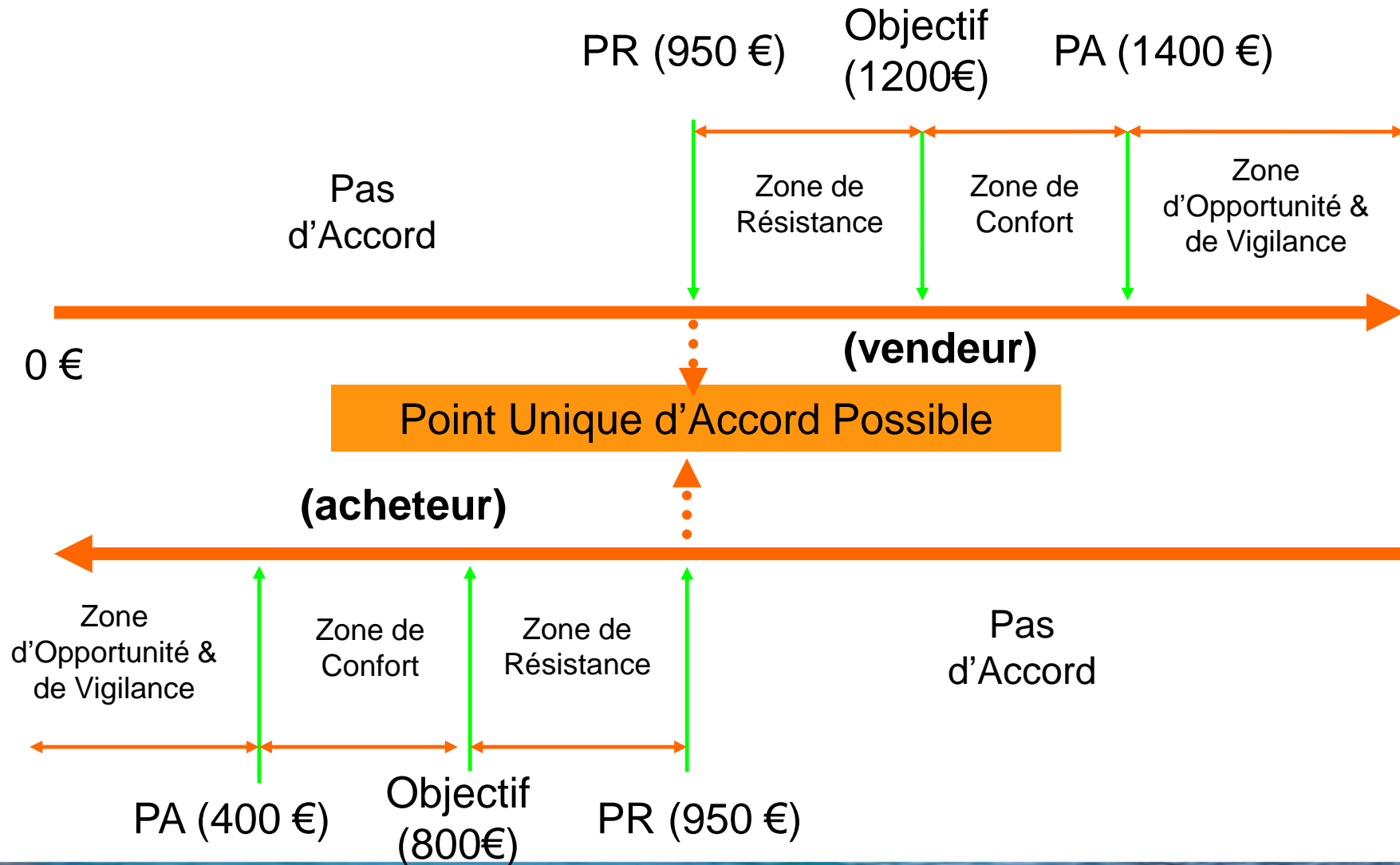


La « Zone d'Accord Possible »

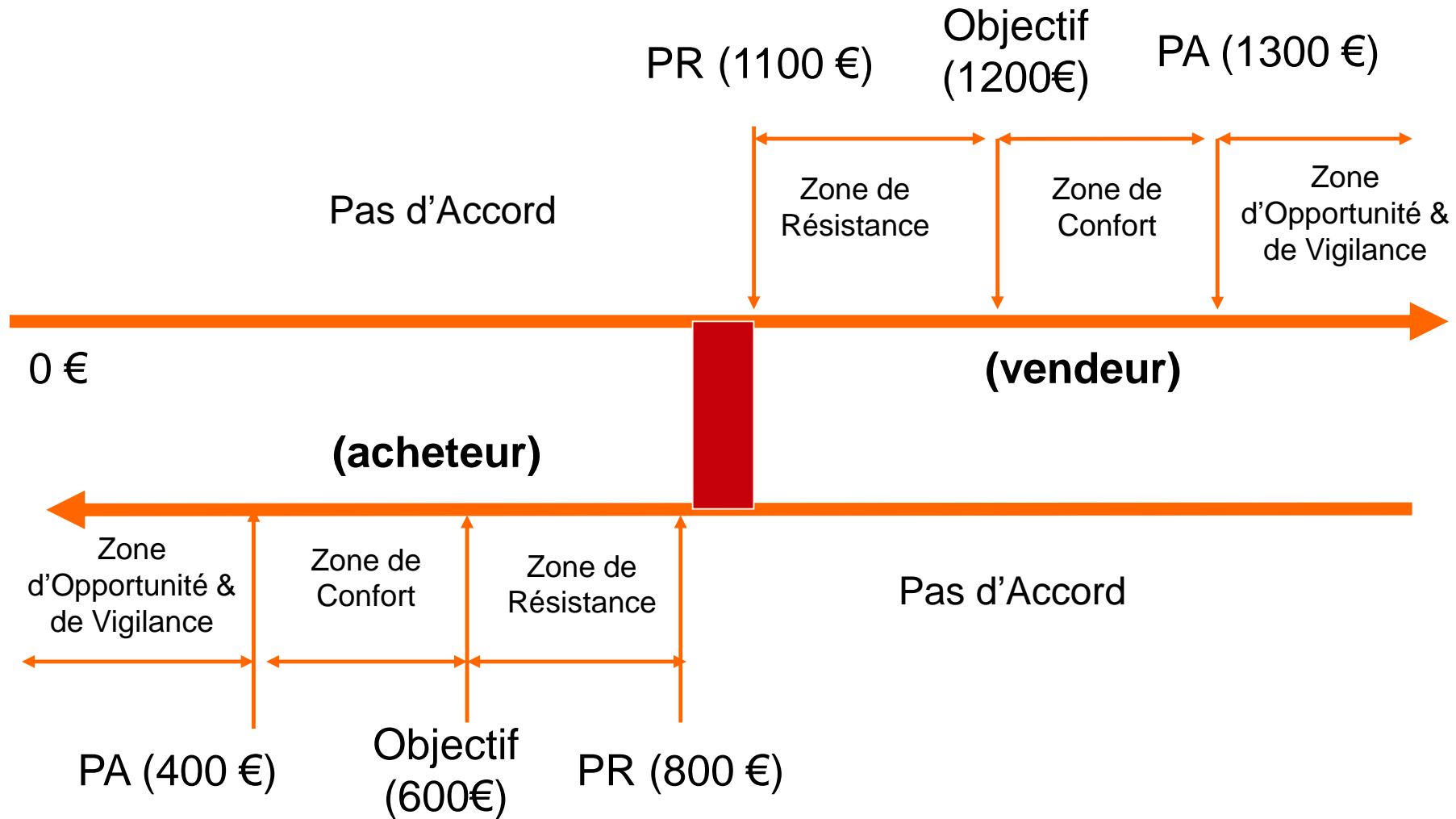
Logique de compromis



ZAP réduite (compromis)



Pas de ZAP



L'effet d'ancrage

En psychologie, l'ancrage désigne la difficulté à se départir de la première impression. L'effet d'ancrage est un processus cognitif qui pousse à se fier à l'information reçue en premier dans une prise de décision.



Parler en premier ? L'ancrage en négociation

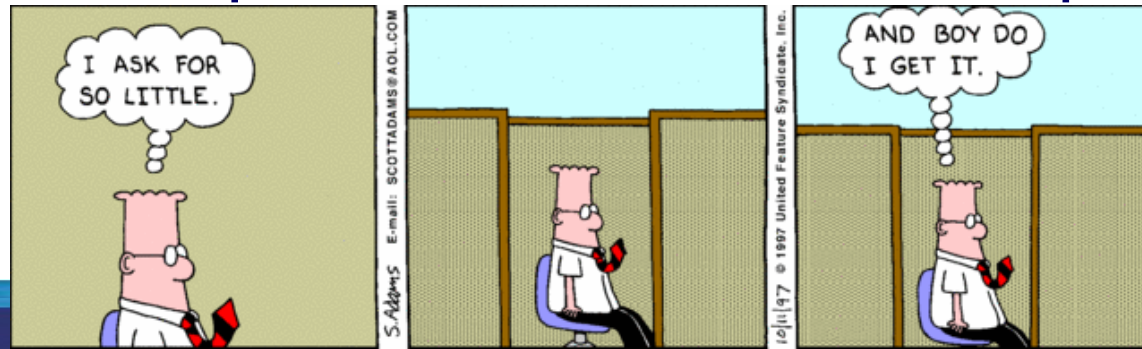
- Si vous pensez avoir une vision claire et précise de la Zone d'Accord Possible, mieux vaut parler en premier et afficher une première position d'ancrage
- Sans vision claire, il vaut mieux laisser parler l'autre en premier, au risque d'un ancrage défavorable pour vous, mais avec l'intérêt d'éviter un accord trop rapide, qui vous serait sans doute peu favorable

Fixer ses objectifs: ambition et résultats

- Plus votre ambition est grande (objectif attendu éloigné de votre point de rupture), plus vous atteignez des résultats hauts, si vous parvenez à un accord
- Plus votre ambition est faible (objectif attendu proche de votre point de rupture), plus vous signerez d'accords, mais avec de faibles résultats

Le niveau de l'ancrage?

- Trouver l'ancrage juste est une question complexe:
 - ❑ Il faut ancrer au-delà de notre objectif attendu afin de se laisser une zone de confort
 - ❑ Un ancrage excessif peut décourager l'autre partie d'entrée en négociation
 - ❑ Un ancrage trop faible (c'est-à-dire très proche de l'objectif attendu) augmente les chances de négocier dans la zone de résistance (accord rapide et sentiment d'avoir pu mieux faire)



VIDÉO : MAURAD RAHBI



Fixer les Taux d'Intérêts



Gain après choix simultanés

	Unonia choisit 5%	Unonia choisit 6%	Unonia choisit 7%
Fédéro choisit 5%	(U) : + 11 (F) : + 11	(U) : + 18 (F) : + 2	(U) : + 15 (F) : + 1
Fédéro choisit 6%	(U) : + 2 (F) : + 18	(U) : + 8 (F) : + 8	(U) : + 12 (F) : + 3
Fédéro choisit 7%	(U) : + 1 (F) : + 15	(U) : + 3 (F) : + 12	(U) : + 5 (F) : + 5

Une question préalable à la négociation :

Quels sont vos objectifs ?

***Chaque groupe doit inscrire
les objectifs qu'il se fixe
sur une feuille en quelques lignes.***

Négociez...



RESULTATS

U1	F1		U2	F2		U3	F3
6	5	1	7	6	1	7	7
7	5	2	7	7	2	7	6
7	5	3	7	7	3	7	7
5	5	4	7	7	4	7	5
5	5	5	7	7	5	6	7
5	5	6	7	7	6	7	7
5	5	7	7	5	7	7	6
5	7	8	5	7	8	7	7
104	119	st	103	94	st	113	40
o	-	t	-	-	t	o	+
223			197			153	

Des attitudes aux stratégies

Attitude	Buts	Stratégies	Perception de l'autre
Hyper-Compétition	Creuser l'écart avec l'autre	Compétitive <i>Quasi-exclusive</i>	Ennemi
Compétition	Gagner plus que l'autre	Compétitive <i>Dominante</i>	Concurrent / Adversaire
Auto-centrée	Obtenir le plus pour soi	Compétitive et/ou coopérative	Neutre
Coopération	Obtenir le plus pour tous	Coopérative <i>Dominante</i>	Partenaire
Ultra-Coopération	Maximiser les gains de l'autre	Coopérative <i>Quasi-exclusive</i>	Proche

Création de valeur

	Unonia choisit 5%	Unonia choisit 6%	Unonia choisit 7%
Fédéro choisit 5%	+22	+20	+16
Fédéro choisit 6%	+20	+16	+15
Fédéro choisit 7%	+16	+15	+10


Stratégies extrêmes

Stratégie	Gain pour l'un	Gain pour l'autre	Gains communs
Coopération totale	151	151	302
Compétition absolue	45	45	90
Exploitation / Soumission	270	18	288
Exploitation / Rétribution	200	88	288



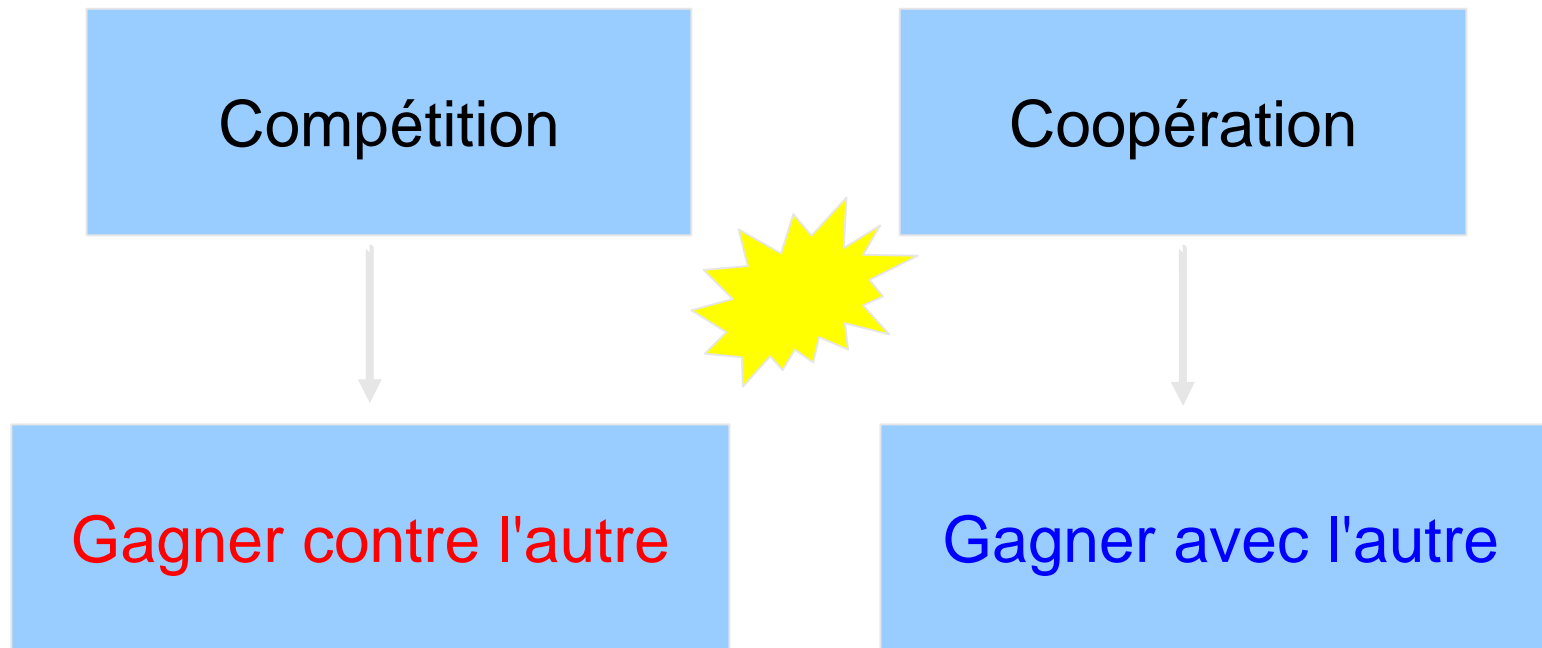
La tension compétition / coopération

Lax & Sebenius, Les Gestionnaires et la négociation,
Lempereur & Colson, Méthode de négociation,
Axelrod, Evolution of cooperation,
Alter, Donner et prendre, la coopération en entreprise.



La tension

Compétition / Coopération



Le dilemme du négociateur

<div><div><div><div>A</div><div>B</div></div></div><div></div></div>		COOPERATION	COMPETITION
<div><div></div><div>COOPERATION</div></div>	COOPERATION	<div><div></div><div>+</div></div> <div><div>+</div><div></div></div>	<div><div></div><div>++</div></div> <div><div>--</div><div></div></div>
	COMPETITION	<div><div></div><div>--</div></div> <div><div>++</div><div></div></div>	<div><div></div><div>-</div></div> <div><div>-</div><div></div></div>

Négociier avec l'ennemi ?



La théorie du donnant-donnant

REGLE N° 1 : Faire **le premier pas**.

Prendre le risque, en réalisant un geste clair d'ouverture.

Pas d'attente inutile, prendre le risque !

REGLE N° 2 : Appliquer **une stricte réciprocité**.

S'adapter immédiatement au comportement constaté de l'autre

Calage immédiat en réaction à l'attitude de l'autre, élimination de possibilité d'exploitation

La négociation raisonnée (Harvard)

Créer de la valeur

- sans que l'autre ne cherche à la monopoliser

Répartir la valeur

- sans attaquer la qualité de la relation ou stopper la création de valeur

L'UE et la Coopération

