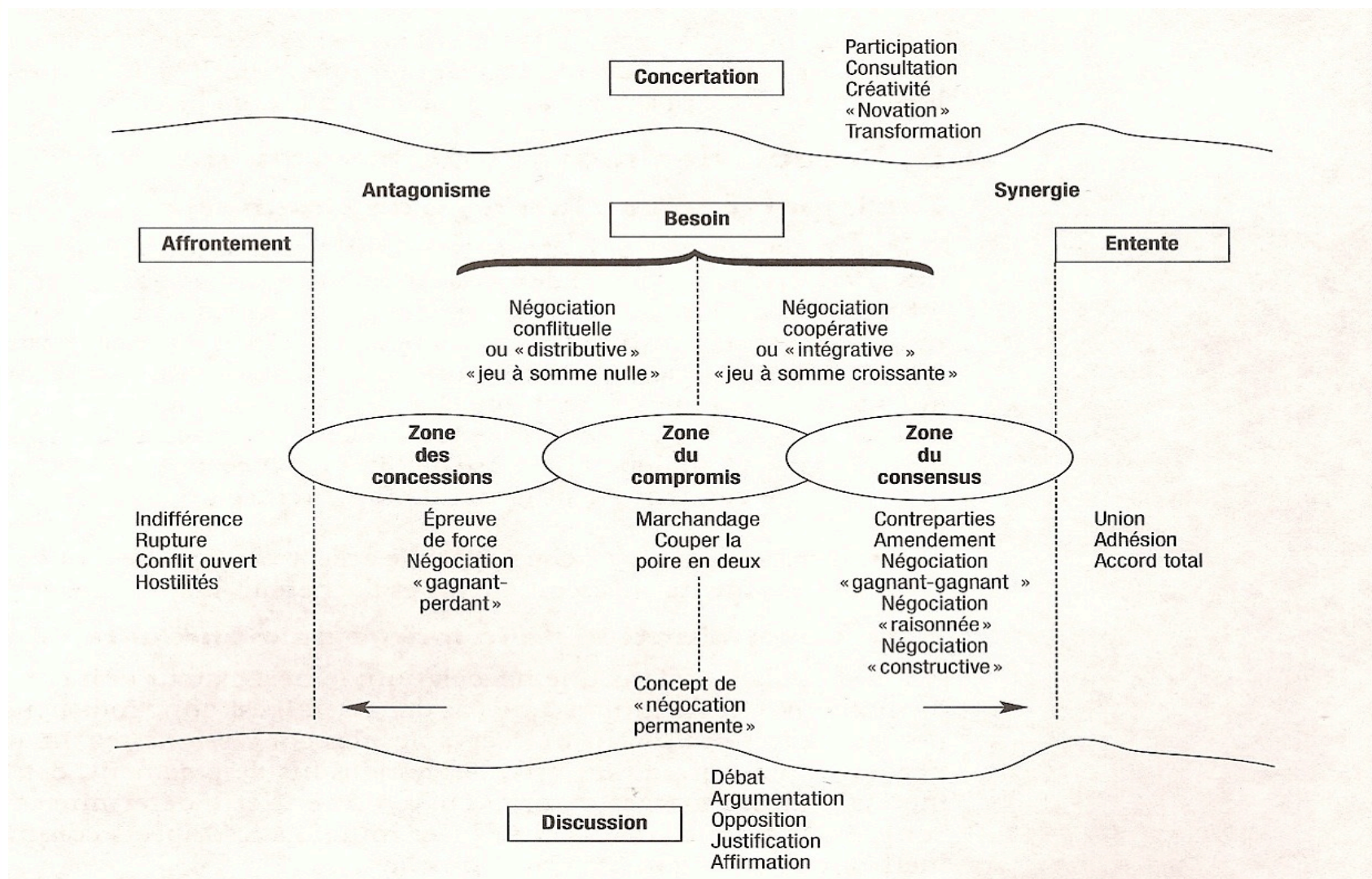




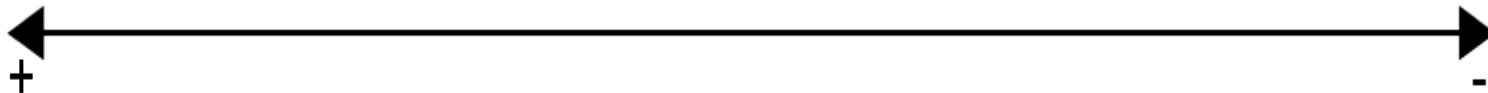
## Ch 4

# stratégie et tactiques de négociation



# Les différents types de négociation

| Négociation distributive<br>(Walton et McKersie) | Négociation intégrative (Pruitt)<br>ou coopérative (Rubin et Brown)<br>ou représentative (Angemar et Stern) | Négociation de totale<br>coordination          |
|--|---|--|
| Intérêts parfaitement<br>négativement corrélés   | Intérêts partiellement compatibles  | Intérêts parfaitement<br>positivement corrélés |
| Conflit total dit pur                            | Conflit partiel   | Absence de conflit                             |
| Jeu à somme nulle                                | Jeu à somme variable  | Coordination dite pure                         |



Degré de conflit



## Stratégies et tactiques de négociation

| STRATÉGIES               | CONFRONTATION<br>DISTRIBUTIVE<br>CONFLICTUELLE  | ENTENTE<br>COOPÉRATIVE<br>INTÉGRATIVE<br>GAGNANT/GAGNANT  |
|--------------------------|---|---|
| TACTIQUES<br>(ATTITUDES) | <p><b>LA FORCE<br/>(AGRESSIVITE)</b><br/>injures, polémique, intimidation, immobilisme de positions, "tout ou rien"</p> <p><b>LA MANIPULATION</b><br/>tromperie, corruption, calomnie, mauvaise foi, procès d'intention, division</p> <p><b>LA FUITE</b><br/>Ajournement, inertie, irresponsabilité</p> | <p><b>RECONNAISSANCE<br/>DE L'AUTRE</b><br/>empathie,<br/>écoute active :<br/>reformulation</p> <p><b>CONFIANCE</b><br/>échange d'informations,<br/>expression sincère des<br/>problèmes</p> <p><b>CREATIVITE /<br/>RATIONALITE</b><br/>Elaboration d'objectifs<br/>communs</p> |
| DECISION PAR RESULTAT    | CONCESSIONS<br>-  | COMPROMIS<br>0<br>CONSENSUS<br>+  |

A  
S  
S  
E  
R  
T  
I  
V  
I  
T  
E

La capacité de distinguer les positions prises par les parties des expressions de leurs besoins réels est la condition pour aboutir à un consensus réussi, que ce soit dans le cadre d'une simple résolution de problèmes, d'une négociation ou d'une conciliation/médiation. Une position est la façon selon laquelle une partie affirme que le conflit devrait être résolu. Par exemple, une requête ou un ultimatum pour obtenir un résultat précis. Un besoin est la préoccupation ou le besoin essentiel sous-jacent qui incite une partie à choisir telle solution ou telle position.

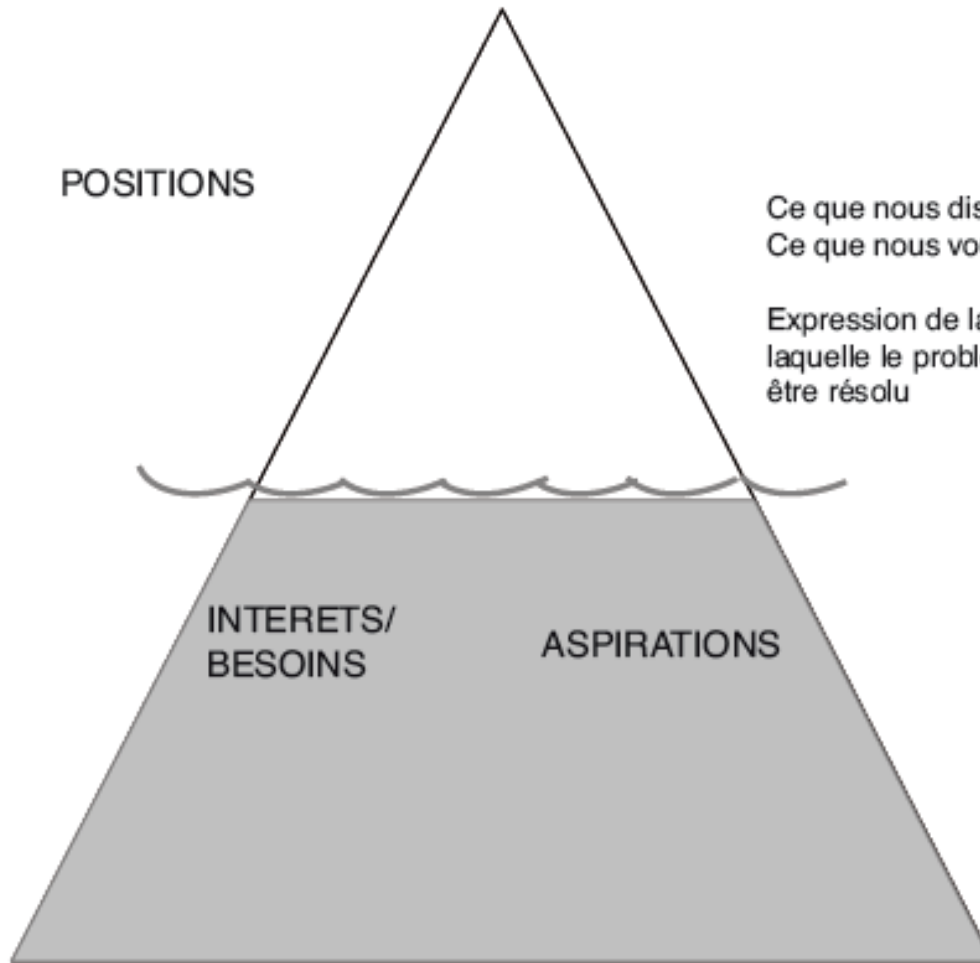
POSITIONS

Ce que nous disons...  
Ce que nous voulons...

Expression de la façon avec  
laquelle le problème devrait  
être résolu

INTERETS/  
BESOINS

ASPIRATIONS





# Stratégie positionnelle (conflictuelle)



## Avantages et inconvénients de la négociation positionnelle:

### . Avantages

- Elle permet de préserver les rapports de force
- Il n'y a que très peu d'informations de révélée
- Elle peut être appropriée quand il y a peu de ressources à partager
- Elle peut être un choix initial pris pour faire face à de multiples et importantes demandes
- Elle peut aider à maintenir la situation en l'état
- Il peut y avoir plus de sécurité à choisir cette approche traditionnelle et prévisible



- Elle peut détériorer les relations entre les parties et les personnes
- Elle peut réduire la confiance entre les parties
- Elle engendre l'impression qu'il n'est porté aucun intérêt aux besoins
- Potentiel limité de trouver des solutions créatives, car on part du principe qu'il n'y a qu'une solution possible: sa propre solution, la solution proposée par l'autre ou un compromis entre les intérêts des parties
- Les positions sont souvent basées sur de fausses suppositions/perceptions
- Elle accroît le déséquilibre des forces et entretient de fausses perceptions

## Article II. Planifier la négociation

- Identifier les problèmes
- Distinguer les problèmes
- Classer les problèmes par ordre de priorité
- Prévoir les différentes étapes de négociation
- Evaluer les pouvoirs de chacun
- Planifier l'évolution progressive de ses prétentions/revendications/mouvements
  - Concessions
  - Base commune
  - Pressions calculées
  - Présenter un changement de position



## Article III. Faire pression

- Adopter des positions extrêmes
- Montrer les faiblesses, inconsistances et omissions



## Article IV. Entrer en négociation

- Etablir les limites de la négociation
- Vérifier la compréhension de chacun sur l'ensemble des enjeux
- Explorer les positions/les défenses/les motivations
- Instaurer un climat propice
- Manipuler les attentes



## Article V. Résister aux pressions

- Ignorer la pression
- Répondre ou indiquer sa position après



dans les arguments de l'autre

- Mettre en valeur les conséquences négatives si on acceptait leurs demandes/propositions
- Demander à ce que les autres justifient leurs positions
- Changer continuellement d'attitude
- Accords de principes
- Menaces de sanction
- Mettre en application des sanctions
- Utiliser le temps comme

#### Article IV. Entrer en négociation

- Etablir les limites de la négociation
- Vérifier la compréhension de chacun sur l'ensemble des enjeux
- Explorer les positions /les défenses/les motivations
- Instaurer un climat propice
- Manipuler les attentes

#### Article VI. Signalisation

- Indiquer la volonté de faire des concessions en cas de réciprocité
- Reformuler les positions de chacun sans utiliser de vocabulaire radical
- Être à l'écoute des signes marquant la volonté d'avancer
- Continuer à parler: envisager l'échec des négociations
- Répondre à chaque message/annonce des autres
- Répéter vos messages/annonces si manqués ou les clarifier
- Ne pas donner satisfaction à l'obstination
- Donner de l'information

délai

- Résumer de façon incorrecte
- Demander à vérifier les mandats
- réunion séparée de stratégie
- Poser des questions
- S'appuyer sur le temps
- Assistance de son équipe
- Se mettre d'accord sur un agenda
- Réaction contrôlée
- Demander aux autres parties de faire des

### pression

- Faire appel à la morale
- Faire des offres en public
- Quitter la table des négociations
- Remémorer certaines relations passées
- Donner de l'information additionnelle/des nouvelles circonstances



### Article IV. Entrer en négociation

- Etablir les limites de la négociation
- Vérifier la compréhension de chacun sur l'ensemble des enjeux
- Explorer les positions /les défenses/les motivations
- Instaurer un climat propice
- Manipuler les attentes



### Article VI. Signalisation

- Indiquer la volonté de faire des concessions en cas de réciprocité
- Reformuler les positions de chacun sans utiliser de vocabulaire radical
- Etre à l'écoute des signaux marquant la volonté d'avancer
- Continuer à parler: envisager l'échec des négociations
- Répondre à chaque message/annonce des autres
- Répéter vos messages/annonces si manqués ou les clarifier
- Ne pas donner satisfaction à l'obstination
- Donner de l'information



### suggestions

- Humour
- Eviter les réponses agressives
- Se focaliser sur les problèmes pas les personnes
- Eviter les impasses
- Laisser des issues ouvertes



## **Article VII. Proposition de mouvement**

- Proposer plutôt que de se disputer
- Partir du général pour arriver au spécifique
- • Soyez ferme sur les généralités mais flexible sur le spécifique
- N'essayer pas de forcer l'allure
- Faites des propositions conditionnelles
- Ouvrir les débats avec réalisme et se déplacer modestement
- Séparer les propositions de leur justification c. -à -d. éviter la dilution des arguments
- Pas de rejets/de contre propositions/d'interruptions immédiates -
- Explorez les propositions – cherchez la compréhension
- Cherchez les alternatives
- Résumez et vérifiez



## **Article VIII. Regroupez et négociez**

- Proposer des combinaisons de résultats
- Mettre en valeur vos concessions par rapport aux exigences de l'autre
- • Penser à toutes les possibilités de manière créative
- Eviter de donner sans recevoir c. -à -d. marchandage, "Si ... alors"
- Vérifier les problèmes, les priorités
- Avancer en débattant pas en cédant
- Continuer à proposer des combinaisons plutôt que de négocier chaque problème individuellement



## **Article IX. Clôture et accord**

- Concessions
- Résumé
- Ajournement
- Soit ... soit ...
- Ou alors ...



| Tactiques  | Attitudes  | Réponses   |
|--|--|--|
| <b>La décrédibilisation :</b><br><br>attaques personnelles,<br>calomnies, mauvaise foi,<br>rumeur... | Critique ouverte, justifiée ou non,<br>des produits ou services  | Réaffirmer sa position calmement,<br>demander à l'autre une attitude plus constructive   |
| <b>La menace :</b><br>intimidation, menace, bluff<br>scénario catastrophe du produit                 | Exercer une forte pression psychologique en cas de non acquisition                                       | Démontrer la pression, réfuter les assertions de l'autre partie, rester ferme  |
| <b>Le sentimentalisme</b>  | Faire appel aux émotions, recadrer la discussion, se déclarer offensé par un manque de confiance notoire | Insister sur les sacrifices demandés, affirmer sa volonté de trouver un accord gagnant/gagnant   |
| <b>Les questions</b>   | Noyer l'interlocuteur sous les questions de façon à l'amener à dévoiler ses faiblesses                   | Ne pas répondre aux questions insidieuses dont on ne comprend pas l'intérêt  |
| <b>Forcer autrui à révéler "ses cartes"</b>  | Pousser les limites<br>Demandes incessantes de petites concessions                                       | Recadrer sans cesse les concessions déjà accordées de façon à, finalement, obtenir des avantages importants.<br>Les valoriser.<br>Préciser les points communs d'accord fréquemment |

- Identifier et proposer sa solution comme un impératif
- Revendiquer beaucoup plus que ce que l'on veut vraiment
- Concéder lentement
- Exagérer la valeur de ses concessions
- Minimiser les bénéfices des concessions de l'autre
- Cacher l'information
- Utiliser le contentieux dans les négociations
- Faire du chantage
- Utiliser des menaces; ex. de grève ou de lock -out
- Menacer de quitter les négociations ou d'user de représailles si les revendications ne sont pas satisfaites
- Faire grève/fermer temporairement l'entreprise (lock -out)
- Ridiculiser, attaquer et intimider
- Faire circuler des rumeurs
- Jouer sur les malentendus

- Avoir l'esprit gagnant - perdant
- Engager la négociation avec un état d'esprit offensif
- Considérer son interlocuteur comme son adversaire
- Rechercher uniquement son propre intérêt
- Avoir une vision à court terme

**POSITIONS**

**CE QU'ON VOIT  
OU ENTEND**

**DEMANDES**

Comment dit on  
que le problème  
devrait être résolu

**BESOINS  
INTERETS  
PEURS  
PREOCCUPATIONS  
ATTENTES**

Besoins sous-  
jacents de base

**CE QUI EST  
CACHE**



## Avantages négo besoins

- Elle permet des résultats gagnant -gagnant
- Elle renforce les relations entre les parties
- Elle permet de traiter les causes réelles du conflit
- Les besoins spécifiques précis sont satisfaits
- Des solutions adéquates et créatives sont rendues possibles
- Elle encourage un engagement plus ferme à respecter les accords
- Elle permet de promouvoir la compréhension par l'échange d'informations
- N'expose pas au risque de confrontation



- Le fait de s'écarter des relations d'adversité pourrait être perçu comme un signe de faiblesse
- Elle nécessite de révéler des informations et peut ainsi engendrer une certaine vulnérabilité
- Elle pourrait remettre sur la table des intérêts opposés et engendrer un conflit plus important
- Elle nécessite du temps et de la patience
- Elle présente des risques de perte de pouvoir
- Elle nécessite un haut niveau de compétences et plus d'expérience



## *Première étape : réunion de pré négociation*

- Se mettre d'accord sur les buts généraux de la négociation
- Se mettre d'accord pour négocier autant que possible avec une méthode basée sur les besoins
- Partager vos propres besoins, intérêts, peurs, préoccupations et attentes
- Rechercher à comprendre les besoins, intérêts, peurs, préoccupations et attentes de l'autre partie
- Clarifier les points à négocier, y compris les matières en suspens
- Résoudre tous les points pouvant donner lieu à des résolutions rapides de façon à promouvoir une «culture» de l'accord
- S'accorder sur une date, une heure et un endroit pour la première négociation.

## Deuxième étape: après la réunion de pré négociation et avant de commencer les négociations

- Déterminer la composition de votre équipe de négociation et entendez-vous sur les règles de base pour conduire l'équipe
- Communiquer aux membres de votre organisation les besoins, intérêts, peurs, préoccupations et attentes de l'autre partie
- Etre conscient de l'importance de modérer ses attentes dès le début
- Générer des options créatives pour rencontrer les besoins, intérêts, peurs, préoccupations et attentes de l'autre partie
- Rechercher à obtenir des mandats flexibles de votre organisation, c'est à dire des mandats qui vous permettront de satisfaire l'autre partie et ne seront pas des obstacles à une négociation basée sur les besoins
- Résister à la tentation de faire des requêtes positionnelles, au contraire faire des propositions basées sur les besoins
- Obtenir autant d'information que possible pour justifier vos besoins et pour deviner les besoins de l'autre partie
- Déterminer votre meilleure alternative à un accord négocié, identifier la leur et consolider la votre si possible

## Troisième étape: au commencement du processus de négociation,

- Accueillir l'autre partie à la table des négociations
- Introduire votre équipe
- Régler les détails organisationnels (d'intendance), y compris :
  - Suivront autant que possible le processus convenu
  - Chercheront d'abord à comprendre et ensuite à être compris
  - Ecouteront attentivement
  - Parleront chacun leur tour et ne s'interrompront pas mutuellement
  - Pourront être fermes mais polis et respectueux les uns avec les autres
- S'accorder sur les règles de base des réunions en huis clos, par exemple:
  - Les parties peuvent vouloir se réunir en privé à n'importe quel moment
  - La partie qui demande la réunion en privé indiquera de façon réaliste le temps nécessaire à la réunion en privé
  - Dans le cas où la réunion en privé prend plus de temps que ce qui avait été prévu, alors la partie en réunion devra informer l'autre partie et indiquer un nouvel horaire
  - Réaffirmer votre engagement aux objectifs de la négociation convenus et à un processus de négociation basé sur les besoins
  - Convenir que tout ce qui sera dit au cours de la négociation restera confidentiel sauf s'il en a été convenu autrement
  - Garantir que les procès -verbaux seront distribués à tous les participants de la réunion dans un délai raisonnable (ex. deux jours après)

## Quatrième étape : clarifier et expliquer les enjeux pour les deux parties

En premier lieu, une partie présente ses besoins, ses intérêts, ses peurs, ses préoccupations, ses attentes

et ses propositions.

- Cerner ensemble et de façon réaliste les problèmes de la première partie
- La seconde partie présente à son tour, ses besoins, intérêts, peurs, préoccupations, attentes

et ses propositions

- Cerner ensemble et de façon réaliste les problèmes de la seconde partie
- Les besoins, intérêts, peurs, préoccupations, attentes et propositions des deux parties doivent être complètement analysés
- Faire ensemble la liste de tous les problèmes à résoudre
- Convenir d'un ordre pour discuter des points litigieux (commencer par les points litigieux les plus faciles, les plus urgents ou prioritaires)
- Si nécessaire, les parties échangent des informations pour aider à la compréhension de chaque point litigieux
- Continuer à clarifier les enjeux en gardant à l'esprit les besoins, les intérêts, les peurs, les préoccupations et les attentes
- Recentrer, focaliser les débats
- Identifier les points de préoccupation communs et les intérêts divergents

## **Cinquième étape : développer et sélectionner les différentes options pour parvenir à un accord.**

- Se concentrer sur un seul enjeu à la fois, penser à toutes les façons possibles de rencontrer les besoins de chacun, développer au maximum le nombre d'options
- Proposer des options sans s'engager
- Déterminer des critères et des principes de base pour évaluer et choisir des options
- Analyser les options pour déterminer lesquelles sont acceptables par les deux parties
- Séparer ou lier les points litigieux autant que nécessaire
- Essayer d'émettre des hypothèses exemple 'et si..?'
- Penser à créer des groupes de travail/ ayant pour tâche de développer des propositions
- Penser à réunir en un seul texte tous les enjeux de façon à atteindre un consensus
- Continuer à émettre des hypothèses et conditions et à chercher des options jusqu'à ce que tous les enjeux aient été résolus
- Identifier des zones d'accord

**Régrouper toutes les options acceptables dans un accord général**

## **Sixième étape : parvenir à un accord.**

- **Ecrire un projet d'accord**
- **S'assurer de la compréhension réciproque des termes de l'accord**
- **Spécifier qui, quoi, où, quand et comment l'accord sera mis en oeuvre**
- **Régler les points concernant l'évaluation, la mise en oeuvre et le suivi**
- **Penser à rédiger des rapports de procédure en étudiant la possibilité d'un rapport commun à vos organisations**
- **Inclure les procédures à suivre en cas d'échec de la négociation**
- **S'il est difficile d'arriver à un accord final, penser aux possibilités de signer des accords de principe, des accords à l'essai, des accords à durée déterminée, des accords partiels, des accords sur les objectifs, des accords sur le processus**
- **Si un accord final n'est pas possible faire alors une vérification de la faisabilité/véracité, faire un compromis, faire une pause, écrire ce qui a été accepté et minimiser ce qui reste en suspens, discuter des autres solutions pour aboutir à un accord tel que l'intervention d'un tiers.**



# STRATEGIE

1. Etre perpétuellement constructif
2. Séparer les problèmes des

## Traiter avec des

- Acceptation
- Compréhension
- Communication effective
- Rationalité
- Fiabilité
- Persuasion contre pression

## Traiter des problèmes

- Intérêts contre positions figées/rigides
- Options pour le gain mutuel
- Critères objectifs
- Renforcer son "MESORE" (Meilleure solution de rechange)

# BUTS

1. Accords créatifs et intelligents
2. Relations de travail saines

# Tactiques utilisées pendant des négociations fondées sur les BESOINS

- Rechercher une solution conjointement en utilisant des techniques comme le «brainstorming»
- Essayer de parvenir à un consensus
- Suspendre les négociations pour consulter sa base ou pour réfléchir en groupe
- Faire de l'humour pour créer une bonne ambiance

# Attitudes prises pendant les négociations fondées sur les BESOINS

- Remplacer l'esprit gagnant -perdant par l'esprit gagnant -gagnant
- Engager la négociation avec un état d'esprit constructif, bonne prédisposition
- Considérer son interlocuteur comme son partenaire potentiel
- Rechercher l'intérêt commun
- Avoir une vision à long terme
- Respecter son interlocuteur