

PRÉPARER UNE NÉGOCIATION

► Une négociation, c'est 95 % de préparation.

Mais attention : la préparation ne consiste pas à rédiger un scénario rigide à suivre à la lettre. Adoptez plutôt la démarche du sportif : révisez vos fondamentaux, et réfléchissez aux mouvements de l'adversaire.

Anticiper, c'est prendre conscience des nombreuses options qui s'offrent à vous pour mener à bien votre stratégie. Plus souple, vous êtes réceptif aux arguments de la partie adverse sans que cela nuise à la poursuite de vos intérêts dans la négociation.



La préparation d'une négociation : 10 étapes

Assimilez les informations et les faits de base.

Vous devez commencer par analyser méthodiquement le sujet dont il sera question au cours de la négociation :

- De quels faits marquants est-il fait mention ?
- Quelles sont les informations, les chiffres-clés, dates, références à considérer ?
- Dans quel contexte cette négociation se déroule-t-elle ?

Négliger cette étape de préparation, c'est risquer de faire des interprétations hâtives et de mal évaluer, dès le départ, le contenu en question.

Le développement de votre argumentaire, sa pertinence, et l'accueil qui lui sera réservé par la partie adverse, dépendent étroitement d'une connaissance précise des chiffres, dates, points-clés du dossier. Il y va de votre crédibilité, et par là même de votre pouvoir de négociation.

Déterminez les objets de la négociation.

Une fois analysé le contenu, vous devez vous poser une question fondamentale : « Quels sont les points sur lesquels porte la négociation ? ».

La réponse à cette question semble aller de soi. Vous vous apercevrez pourtant que la poser n'est pas un luxe. La réponse qu'elle appelle se révélera toujours bien plus complexe que vous ne l'auriez imaginé.

L'arbre cache la forêt : en y réfléchissant, il est sans doute possible d'identifier, à partir de l'objet principal de la négociation, des dizaines de sous-objets qui feront eux-mêmes l'objet de négociations.

Vous devez identifier tous ces objets, et préparer pour chacun

d'eux des arguments et des propositions précises.

Ce n'est qu'au travers de cette décomposition minutieuse que vous aurez une vision réaliste et complète de la négociation. Vous éviterez ainsi de vous tromper d'arguments, tout en ouvrant le champ des solutions possibles.

Trouvez les intérêts de chaque partie.

Les intérêts des parties en présence peuvent dépasser le cadre de la négociation (réputation, crédibilité, futures relations avec votre interlocuteur...). La négociation est alors avant tout, au delà de son objet *stricto sensu*, l'opportunité de satisfaire ces intérêts.

En travaillant sur ces intérêts, plutôt que sur les positions, vous évitez la guerre de tranchées et ouvrez la voie à une solution satisfaisante pour tous. Il est en effet beaucoup plus facile de s'entendre sur des intérêts que sur des « positions » déclarées.

Pour identifier les intérêts de l'autre partie, mettez-vous à sa place :

- « Quelles seraient vos préoccupations à sa place ? »
- « Qui est-il ? »
- « Que va-t-il nous demander ? »
- « Comment vous sentiriez-vous à sa place ? »
- « Que pense-t-il de nos besoins ? »

N'hésitez donc pas à être créatif et à formuler des hypothèses sur les intérêts de l'autre au cours de la phase de préparation.





Passez des intérêts aux options.

Une fois compris les intérêts de la partie adverse, concentrez-vous sur ceux de ces intérêts qui vous sont communs.

On a naturellement tendance à se focaliser sur ce qui nous éloigne, oubliant de consacrer le temps et l'énergie nécessaires à ce qui nous rapproche. Pourtant, le simple listing systématique des intérêts convergents nous liant à la partie adverse est le meilleur moyen de transformer son interlocuteur en partenaire. La convergence des intérêts en présence se fait évidente, et la négociation ne se mène plus face à face mais côte à côte.

Puis, cherchez des solutions créatives pour les intérêts divergents, en accord avec la stratégie des gains mutuels. L'important est d'engager l'autre partie dans une recherche conjointe d'options.

Vous ne vous engagez sur aucune option, mais en explorez le plus possible.

Trouvez des critères objectifs dans la négociation.

Malgré toute l'attention portée aux intérêts et aux options, il peut demeurer des divergences apparemment inconciliables. Vous pouvez être tenté de passer en force, mais ce serait contre-productif, surtout à long terme : la partie adverse, que vous aurez contrainte à céder, trouvera un moyen de solder son ressentiment.

Utilisez plutôt les critères objectifs que vous aurez identifiés au préalable, là encore selon la stratégie des gains mutuels. Ces critères objectifs sont des éléments factuels, médiateurs : une mesure, le recours à un texte de loi ou aux conseils d'un expert indépendant, etc.

Ils permettent de faire avancer la négociation sans contestation possible de la part de l'autre partie, les données motivant la décision étant objectives et factuelles.

Déterminez votre MESORE.

La MESORE, c'est la MEilleure SOLution de REchange :
« Que ferai-je si la négociation échoue ? »

● À quoi sert la MESORE ?

- Elle vous donne de l'assurance et du pouvoir dans la négociation.

En ayant conscience de votre solution de rechange, vous êtes moins sous pression.

- C'est un bon étalon pour évaluer la qualité d'un accord.

Au moment de conclure, demandez-vous si l'accord envisagé est plus avantageux que la MESORE. Si ce n'est pas le cas,

relancez la négociation jusqu'à ce qu'il le devienne. C'est un critère d'acceptation de l'accord plus pertinent qu'un maximum ou un minimum prédéfini de manière arbitraire.

● Comment trouver votre MESORE ?

En vous posant les questions suivantes :

- « Ai-je un autre moyen de satisfaire mes intérêts ? »
- « Quelles sont mes solutions de rechange en cas de non-accord ? »

Vous devez, avant de rentrer en négociation, savoir ce que vous ferez si elle échoue. Vous devez aussi savoir à quel moment la faire échouer, si elle n'est pas satisfaisante.

Identifiez les questions-clés à poser.

Il vous manquera toujours des informations utiles à la négociation. Plutôt que de partir à l'aveuglette, transformez ces zones d'ombre en questions à poser à l'autre partie.

L'objectif est double :

- Acquérir plus d'informations.
- Comprendre les motivations et les préoccupations de votre interlocuteur.

Clarifiez la situation, et vous aurez plus de chance d'aboutir à une situation créative satisfaisante pour les deux parties. Privilégiez les questions ouvertes (« Quel...? », « Comment...? », « Pourquoi...? »). Vous évitez ainsi de vous lancer dans une litanie de questions fermées, auxquelles votre interlocuteur répondrait avec de moins en moins d'enthousiasme. Avec ces questions ouvertes, votre interlocuteur s'exprimera plus librement, sans se sentir en situation d'interrogatoire.

Formulez votre objectif de négociation (et celui de l'autre partie).

L'objectif de négociation est le résultat concret visé. C'est l'étalon de la réussite de votre négociation : elle sera réussie si la totalité de l'objectif est atteint.

Un négociateur expérimenté ne s'arrête pas à son objectif. Au contraire, il réfléchit toujours à l'objectif de l'autre, autrement dit au niveau de satisfaction de ses intérêts qui entraînera son accord.

Un objectif de négociation ne doit pas être chiffré.

Cela ne veut pas dire qu'il n'est pas question de chiffre dans la négociation (il faudra évidemment veiller à respecter certaines contraintes financières) ; simplement, l'objectif met l'accent sur les intérêts en eux-mêmes et non sur les chiffres, qui n'en sont qu'une expression figée et réductrice.





Exemple : « Louer mon appartement à un locataire dont je sois sûr, qui ne me posera pas de problème, à un prix qui me permette de couvrir les intérêts de mon propre emprunt immobilier » plutôt que « louer mon appartement 1000 euros par mois. »

Formulez votre stratégie générale d'approche.

Une fois identifiés les intérêts, les options, les critères, la MESORE, les questions-clés et les objectifs, il vous faut formuler votre stratégie générale d'approche.

Les premiers moments de l'entretien sont fondamentaux : c'est là que vous décidez du ton que vous allez donner à la négociation.

Il existe différentes stratégies générales d'approche :

● Le *mea culpa*

Vous vous excusez avant d'échanger sur la perception des faits ayant conduit à une situation tendue, afin de désamorcer d'entrée un conflit.

● Le rappel du passé

Vous revenez sur la bonne qualité de la relation passée pour ancrer la négociation dans une perspective à long terme.

● Les intérêts communs

Vous insistez sur les intérêts communs pour renforcer le lien.

● La surprise

Vous optez pour une ouverture qui surprenne totalement la partie adverse (par exemple, vous jouez la transparence alors qu'il souhaite mettre en place un rapport de force).

Préparez vos arguments.

Vos arguments sont les caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un service, voire d'une personne que vous souhaitez mettre en avant car ils contribuent à votre stratégie générale d'approche. Par exemple : « Je suis solvable. », « J'ai des garants. », « J'ai des références de mes précédents propriétaires. » etc. dans la négociation d'une location immobilière.

Pour être pertinents, ces arguments doivent être en adéquation non seulement avec vos intérêts, mais aussi avec ceux de l'autre partie.

N'argumentez qu'une fois identifiés ces intérêts, sans quoi vous risquez de faire fausse route. Ainsi, invoquer la contrainte de temps ne vous sera d'aucune utilité si votre interlocuteur, lui, n'est pas pressé de conclure.

Pensez, enfin, aux arguments de l'autre partie, pour concevoir différents scénarios et préparer vos contre-arguments.