

Lionel Bellenger

NÉGOCIEZ

**comme
un Pro**



Note aux lecteurs et lectrices

ESF Sciences humaines est sensible à l'inclusion des genres dans le contenu des ouvrages publiés. Par souci de lisibilité, nous faisons le choix de recourir au masculin générique. Celui-ci désigne par conséquent autant le genre féminin que le masculin et toutes les personnes sans distinction de genre.

© 2023, ESF Sciences humaines

Cognitia SAS
37, rue La Fayette
75009 Paris

www.esf-scienceshumaines.fr



ISBN : 978-2-7101-4688-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^e et 3^e a, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou ses ayants droit, ou ayants cause, est illicite » (art. L. 122-4). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

© 2023 ESF sciences humaines
www.esf-scienceshumaines.fr

EXEMPLAIRE DE LECTURE

SOMMAIRE

Introduction	5
--------------------	---

CHAPITRE 1

BIEN PRÉPARER SA NÉGOCIATION

Adoptez le bon état d'esprit : soyez constructif	11
Préparez votre dossier	21
Définissez vos objectifs	24
Construisez votre plan d'action	31

CHAPITRE 2

MAITRISER LES RÈGLES DE LA DISCUSSION CONSTRUCTIVE

Sachez interagir avec vos partenaires.....	41
Évitez la réactivité	48
Dépassez les écueils d'une attitude projective	54
Créez les conditions d'un dialogue constructif	58

CHAPITRE 3

DÉJOUER LES PIÈGES

Prenez garde à la polémique	67
Résistez à un passage en force	72
Démasquez la manipulation	78
Contrearez la disqualification.....	82



CHAPITRE 4

CONDUISEZ VOTRE NÉGOCIATION EN TOUTE SÉRÉNITÉ

Tirez parti de la méthode des 3C.....	93
Soignez votre consultation	99
Affirmez-vous dans la confrontation.....	106
Cherchez le profit mutuel dans la concrétisation	110

CHAPITRE 5

APPUYEZ-VOUS SUR UNE STRATÉGIE

Choisissez entre approches directe et indirecte.....	123
Si vous décidez de vous engager... ..	129
Si vous choisissez de laisser venir... ..	134
Respectez la qualité de la relation.....	138

CHAPITRE 6

CONCLURE SA NÉGOCIATION

Saisissez le meilleur moment pour conclure.....	149
Consolidez votre négociation.....	163
Débriefez systématiquement	166
Pour aller plus loin	173

INTRODUCTION

L'expression « négocier un virage » recouvre des réalités que tout négociateur est habitué à rencontrer sur son chemin. Il lui faut apprécier les risques, accélérer et freiner au bon moment, s'engager dans la bonne trajectoire, anticiper la réaction des autres automobilistes, croire dans son expérience et ses réflexes, doubler, se rabattre, patienter.

De même pour le négociateur, on s'interrogera au sujet de son talent et de ses aptitudes à « conduire une négociation », à l'instar d'un véhicule. Et compte tenu des difficultés, où les accidents de parcours se comptent en grèves, conflits, échecs, enlisements, il ne semble pas inutile de réunir ce qui pourrait garantir un meilleur pilotage des confrontations à risques que sont toutes les négociations possibles, tant en interne qu'en externe, et dont l'entreprise est le théâtre quotidien.

Bref, le chemin peut être long ou escarpé pour arriver au bout et finaliser un bon accord. Avancer ne va pas sans ratés, sans fausses illusions, sans erreurs au cours des différentes phases de la négociation : comprendre, confronter, concrétiser. Et pourtant, on croit bien faire mais on n'ose pas se remettre en cause, on se précipite à tort ou on tergiverse trop.

Si piloter une négociation n'est pas une science exacte, c'est néanmoins une affaire de méthode, de professionnalisme, mais pas seulement. C'est aussi, voire surtout, une question d'état d'esprit : respecter les parties prenantes, avoir la volonté d'aboutir, croire



dans la possibilité de coopérer. C'est cela apprendre à négocier comme un pro.

Le but de cet ouvrage est de vous fournir les outils et les comportements capables de garantir les meilleurs résultats possibles au terme d'une négociation. Bref, il s'agit de donner à la conduite de la négociation une dimension constructive. C'est à ce prix qu'elle peut s'affirmer comme la bonne option pour le management des affaires comme de la vie en général.

La négociation constructive apparaît comme le moyen de vivre ensemble et de mutualiser la responsabilité des décisions. Vouloir négocier, c'est promouvoir autre chose et autrement, c'est sortir de soi, décloisonner les valeurs, trouver l'équilibre entre la passion et la sagesse. Être constructif dans les discussions et les négociations, c'est travailler à doser la bonne qualité des décisions entre des personnes différentes en vue d'un profit commun.

Pour y parvenir et vous aider à prendre la distance nécessaire pour faire face à ces confrontations à risques, ce livre aborde les thèmes essentiels de la négociation :

- Ⓞ la définition et l'utilité de la négociation pour traiter les problèmes de prise de décision dans le domaine de l'entreprise et de la vie quotidienne ;
- Ⓞ la recherche des critères de la négociation constructive : sur quoi fonder une mentalité constructive et quelle méthode employer pour aboutir à un arrangement de bonne qualité ;

- ⊕ l'éclairage des mécanismes plus ou moins inconscients qui s'imposent à nous lors de toute confrontation difficile et nous orientent vers l'affrontement ou l'évitement ;
- ⊕ la revalorisation de la pratique de la consultation comme étape préalable essentielle à la négociation.

Enfin, il montre les clés d'accès à une culture stratégique et tactique utiles quand la négociation prend la forme d'un combat ou d'un jeu pour le pouvoir, dans des environnements fortement concurrentiels et compétitifs.

Cet ouvrage vous offre un développement complet et détaillé des techniques de questionnement, d'argumentation, de réfutation ainsi que des conseils pour s'affirmer, savoir dire non, gérer les situations conflictuelles et les tensions. Il constitue un ensemble complet pour vous former et vous perfectionner techniquement, comportementalement et stratégiquement à la négociation. Bref, vous avez toutes les cartes en main pour sortir la négociation des ornières de la conflictualité et créer les conditions d'un esprit de co-construction.



EXEMPLAIRE DE LECTURE

CHAPITRE

1



BIEN PRÉPARER SA NÉGOCIATION



Avancer

Il y a un chemin pour les négociations réussies



Acquérir une méthode efficace



Définir des objectifs réalistes



Aborder la négociation

sans stress

EXEMPLAIRE DE LECTURE

ADOPTÉZ LE BON ÉTAT D'ESPRIT : SOYEZ CONSTRUCTIF

Négocier, c'est un état d'esprit avant d'être une question de méthode et de comportement. Se mettre en position de négociateur, c'est prendre du recul pour n'être ni trop dépendant, ni trop dominateur. C'est une rude mise à l'épreuve de sa propre maturité : aptitude à écouter, doser, maîtriser, rebondir et s'engager.

Quelle représentation vous faites-vous de la négociation ?

Négocier, ça veut dire quoi ?

La question mérite d'être posée d'emblée, surtout quand l'idée de compromis est loin d'être partagée par tout le monde. On entend et on lit qu'en France on n'aurait pas la culture du compromis. On se compare aux Allemands, plus enclins aux pratiques collégiales et on fait référence au courant de la négociation raisonnée (le fameux « *win-win* ») d'inspiration américaine, sous l'impulsion des chercheurs de Harvard Roger Fisher et William Ury.

Mais, peut-être parce que les temps sont plus durs, que la compétition fait rage, que les rapports de force s'imposent, la conduite des négociations est tout sauf un long fleuve tranquille, y compris chez nos voisins américains et allemands. Même dans un milieu emblématique comme Hollywood : au printemps 2023, après l'échec des négociations, les scénaristes



se mettent en grève. En cause : le niveau de leurs rémunérations alors que les bénéficiaires des majors ont atteint 19 milliards de dollars en 2022. Les grévistes reprochent à Netflix et aux grandes firmes de trop regarder du côté de Wall Street. Il y aura eu seulement 6 grèves à Hollywood entre 1933 et 2023, mais dures et longues parfois (5 mois en 1988, 100 jours en 2008). Les belligérants invoquent l'urgence de trouver des « compromis raisonnables ». On le voit, ce n'est pas évident, même au pays du « win-win », surtout quand le conflit surgit dans un contexte de crise quasi existentielle : manque de clarté de l'indemnisation des rediffusions, menaces du recours à l'intelligence artificielle pour l'écriture des scénarios.

En Allemagne, c'est une grève inattendue dans les transports qui surprend tout le monde en mars 2023 sur fond d'inflation galopante (+8,7%). « *Rarissime, inédit* », la presse manque de termes pour qualifier un mouvement qui frappe les aéroports, le rail, le fret maritime, les sociétés d'autoroutes et parle de « *mega-streik* ». En cause : l'échec des négociations avec les syndicats qui réclamaient 10% de revalorisation des salaires alors que les employeurs ne proposaient qu'une augmentation de 5%. Indice qu'on s'éloigne outre-Rhin de la traditionnelle culture consensuelle ? Oui, assurément : il y a eu plus de jours de grève ces 10 dernières années en Allemagne que dans les décennies précédentes (avec un record enregistré en 2015 de plus de 2 millions de jours de grève).

Négocier reste une épreuve difficile pour tout le monde. La France, on le sait, n'y échappe pas. Que ce soit dans le domaine social ou dans les relations commerciales, dans la grande distribution notamment, mais aussi dans les relations clients-fournisseurs en général.



Pourtant, l'esprit de négociation s'impose quand même dans le cadre des accords d'entreprises : 4 070 ont été signés en 2021 (contre 390 en 2017) concernant le télétravail. Le nombre d'accord collectifs de branche reste stable autour de 1 000 signatures chaque année. Pour autant, le dur conflit en rapport avec la réforme des retraites, noircit le tableau et souligne la mise en échec toujours menaçante de la négociation.

Preuve que la négociation ne cesse d'osciller entre deux représentations : celle de la conflictualité et celle de l'ambitieuse « co-construction ».

Conflictualité, d'une part, marquée par le recours au rapport de forces : l'intimidation l'emporte sur la discussion, l'argumentation, le débat. Co-construction, d'autre part, marquée par une forte volonté de coopérer tout au long des échanges. Et plus que cela : l'esprit de la co-construction s'inspire des réflexions sur l'intelligence collective. Ses leviers : la réciprocité, la reconnaissance mutuelle, la participation à toutes les étapes d'élaboration de la décision, l'action d'un facilitateur et la promesse d'un dépassement des obstacles avec les efforts de tous les acteurs.

On pourrait reprendre le proverbe italien qui dit avec réalisme qu'« *il y a la mer entre dire et faire* ». À coup sûr, il y a la mer, si ce n'est un océan entre la conflictualité et la co-construction !

Ces deux représentations, passer en force ou coopérer, produisent souvent des versions hybrides, ce qui ne fait que compliquer les choses. Par exemple, des moments de concertation précèdent souvent de durs affrontements. La réalité se charge de représentations



qui s'infiltrent et se télescopent comme si le beau temps annonçait les orages.

On conseillera aux négociateurs de se poser d'entrée la question des représentations. Bref, une sorte d'examen de conscience à partager. Utopique ? non. Il s'agit de clarifier les intentions, les intérêts et d'assumer les choix. Se battre sur des positions ou construire ensemble ? Ça vaut la peine d'en parler pour trouver le bon chemin des négociations réussies. On y gagnera d'éviter les désillusions, les incompréhensions, les gaspillages et les dégâts. La négociation bien menée devrait plutôt créer de la valeur qu'en détruire.



LE CHEMIN : UNE PUISSANTE MÉTAPHORE POUR INSPIRER LES NÉGOCIATEURS

L'idée de négociation est indissociable des notions de mouvement, de déplacement, de changement. La puissance inspirante des métaphores est reconnue quand il s'agit de communiquer et de partager avec un interlocuteur. En ce sens, le « chemin » est un levier à expérimenter pour influencer positivement les protagonistes d'une négociation. En effet, négocier c'est avancer vers un accord. Il s'agit bien de faire un « bout de chemin ensemble ». En ce sens, la métaphore du cheminement éloigne des pires freins à la négociation : l'affrontement, l'immobilisme et l'évitement. Quand la négociation relève de la « guerre de position » ou quand on marche sur des chemins parallèles et qu'on ne se rencontre pas, toute forme d'accord s'éloigne.

Donc, il y a bien un chemin pour les négociations réussies. Si l'idée d'avancer ensemble s'installe dans le paysage métaphorique des acteurs de la négociation, les chances d'aboutir à un accord augmentent.

La puissance symbolique des métaphores peut contribuer à décriper les esprits : se rencontrer, cheminer, avancer, atteindre un but, créer

un lien, se détendre. Il y a toujours du chemin à faire avant de sceller un accord.

La métaphore du chemin est mobilisatrice, apaisante et sollicite plutôt la production d'efforts conjoints pour avancer ensemble, que l'énergie nécessaire aux affrontements souvent préjudiciables.

Si on rapproche la métaphore inspirante du « chemin » des deux représentations mentales de la négociation, on s'apercevra que dans un contexte de conflictualité les négociateurs cherchent malgré tout et souvent maladroitement à se rejoindre en empruntant des chemins différents. En revanche, dans un contexte de co-construction, les négociateurs avancent dès le début sur le même chemin pour choisir ensemble, la meilleure issue et le meilleur terme à leur partage.

Adoptez les bons réflexes

Pour être constructif, acceptez les 3 principes de base suivants, prérequis à toute négociation :

- ⊙ **Une solution coopérative est meilleure qu'une solution autoritaire.** Négocier, c'est :
 - chercher ensemble une solution qui convient à chacun ;
 - participer chacun à la décision et préserver au mieux les intérêts mutuels ;
 - tourner le dos à un accord unilatéral, source de mauvaises relations ultérieures.
- ⊙ **Une solution négociée engage la confiance.** Plus vous construisez avec vos interlocuteurs, plus vous développez la confiance, mieux vous pourrez aboutir à un accord gagnant-gagnant.
- ⊙ **Un bon accord est une source de profit mutuel.** En négociant, les protagonistes sont en effet amenés à



approfondir leurs besoins, leurs attentes et, ainsi, à optimiser et améliorer leurs offres.

Ces principes s'inspirent de 5 valeurs fondamentales qui doivent vous guider tout au long de votre négociation :

- rechercher une compréhension mutuelle ;
- produire ensemble une solution ;
- expérimenter de nouvelles pistes ;
- accorder le droit à l'erreur ;
- postuler la confiance.

La négociation est ainsi une forme de communication qui va mettre en évidence votre esprit de coopération. L'expérience montre que le négociateur est plus enclin à dire, argumenter, se défendre qu'à faire l'effort de l'écoute qui est pourtant au cœur de la négociation.

Entraînez-vous à l'empathie

Avant d'entamer une négociation vous devez préparer votre mental à adopter une attitude empathique. On entend par empathie une disposition personnelle à l'écoute et à la communication la plus authentique possible. Faire preuve d'empathie, c'est être capable « d'entrer dans la logique de l'autre », en adoptant une attitude questionnante. C'est « chercher à comprendre avec » l'autre. C'est refuser d'influencer (attitude « projective ») et de juger (attitude « réactive ») les propos de votre interlocuteur.

En bref, l'empathie qui intéresse au premier chef le négociateur consiste à :

- Ⓞ réussir à s'immerger dans l'univers subjectif de son interlocuteur ;



- ⊙ participer à son expérience personnelle ;
- ⊙ comprendre la signification de ses paroles dans sa logique à lui ;
- ⊙ être sensible à ses réactions ;
- ⊙ rester indépendant sur le plan émotionnel tout en se concentrant sur le sens de ce qu'attend et veut dire son interlocuteur.

L'effort d'écoute est central quand il s'agit de préparer une négociation. Non pas une écoute passive, même si se taire est un premier pas pour une meilleure qualité d'écoute, mais une attitude questionnante, donc active.

Pour vous entraîner, voici 7 points méthodologiques que vous pourrez expérimenter dans vos relations quotidiennes avant de les appliquer à la négociation :

1. Laissez l'autre parler et acceptez le récit subjectif d'un problème sans juger, contester ou démentir.
2. Marquez des signes de reconnaissance et d'acceptation (« je comprends... je vois... je sens... »).
3. Centrez votre écoute sur un élément « positif », « réussi ».
4. Tirez des enseignements aussi bien des réussites que des



Les idées reçues sur la négociation

Chacun négocie avec ses croyances et ses habitudes qui peuvent être limitantes ou facilitatrices.

Voici les idées reçues que vous devez dès à présent abandonner pour ne pas polluer votre négociation :

- Négocier ne s'apprend pas, c'est une affaire d'intuition.
- Aboutir à un compromis, c'est perdre parce qu'on n'a pas su l'emporter.
- Négocier, c'est utiliser un rapport de force pour aboutir à ses fins.
- Pour réussir dans une négociation, il faut s'imposer d'entrée, faire valoir sa proposition, la justifier et la défendre avec insistance.
- La négociation la plus efficace est celle où l'on réussit à manipuler habilement et à convaincre l'autre sans qu'il s'en aperçoive.
- Il ne doit y avoir aucune tension au cours d'une négociation.
- Négocier, c'est accepter d'aboutir à quelque chose qu'on n'avait pas prévu pour faire plaisir à l'autre.
- Il y a toujours une part de comédie et de chantage dans une négociation.
- Les meilleurs négociateurs sont ceux qui sont capables de changer d'idées selon les circonstances.



échecs : c'est le pivot essentiel de la mentalité constructive.

5. Ancrez la négociation dans la réalité : redéfinissez ensemble ce que vous attendez de l'autre de manière à bien préciser les moyens pour y arriver et mesurer les risques pour soi (en cas d'échec ou de réussite).
6. Privilégiez la confiance mutuelle à travers une parole vraie quand il s'agit de réguler la négociation.
7. Programmez un, deux ou trois objectifs à atteindre (c'est un maximum) en décrivant les actions correspondantes.

L'empathie aide donc à s'extraire des opinions pour remonter vers les faits et le système de valeurs de l'autre. Faire preuve d'empathie, ce n'est pas perdre du pouvoir. Écouter exige au contraire une bonne intégrité, une sécurité personnelle, bref une maturité.

L'empathie : l'atout du négociateur

C'est...	Ce n'est pas...
• entrer dans la logique de l'autre	• être influençable
• accorder de l'estime à ce qu'il dit	• être mou ou indécis
• chercher à comprendre plutôt qu'à influencer	• induire des réponses
• avoir une attitude d'ouverture	• être laxiste
• être chaleureux	• être indifférent
• avoir le réflexe de questionner pour approfondir	• voir l'autre à travers soi



QUEL NÉGOCIATEUR ÊTES-VOUS ?

Pour savoir quel négociateur vous êtes, faites le bilan en cochant « Plutôt non » « Non » « Plutôt oui », selon que vous êtes d'accord ou pas avec les questions suivantes :

	Plutôt non	Non	Plutôt oui
• Doit-on toujours prendre en compte les intérêts de chacun ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Acceptez-vous facilement les compromis ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Lorsque vous discutez, avez-vous l'habitude de demander plus que ce que vous souhaitez ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Êtes-vous plus sensible à la personnalité de quelqu'un qu'à sa compétence ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Restez-vous facilement calme lorsque vous êtes dans une position difficile ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Peut-on modifier ses objectifs en cours de négociation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Faut-il faire échouer une négociation si les propositions ne sont pas satisfaisantes ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• En cas de doute au cours d'une négociation, faut-il remettre l'accord à plus tard ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Selon vous, est-il bon de céder au chantage ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Doit-on montrer sa satisfaction au cours d'une négociation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Faut-il faire comme si les avantages obtenus étaient le minimum espéré ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Peut-on se laisser aller à critiquer son partenaire de négociation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Faut-il savoir être agressif juste ce qu'il faut ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Doit-on montrer sa satisfaction au cours d'une négociation ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Pour convaincre, faut-il démontrer au partenaire qu'il a tort ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Résultats

- **Si vous avez répondu majoritairement « Non »**

Vous devez reconsidérer votre comportement de négociateur. Négocier, ce n'est pas écraser l'autre en lui imposant votre point de vue ou votre proposition. Souvenez-vous que négocier, c'est chercher ensemble une solution qui convienne à chacun ; c'est être constructif, coopératif et empathique. C'est en adoptant cet état d'esprit que vous conclurez une bonne négociation et construirez un accord gagnant-gagnant.

- **Si vous avez répondu majoritairement « Plutôt non »**

Vous avez pas mal d'idées reçues sur ce qu'exige réellement la négociation en matière de méthode et de comportement. Essayez-vous à l'empathie et vous verrez que vos négociations en seront facilitées. Pour cela, mettez-vous à la place de votre interlocuteur, entrez dans sa logique, cherchez à le comprendre. Souvenez-vous que l'écoute est au cœur de la négociation. Entraînez-vous à cette forme de communication pour créer les conditions les plus favorables à une négociation sereine et concluante.

- **Si vous avez répondu majoritairement « Oui »**

Vous avez de bonnes dispositions pour la négociation. Continuez sur votre lancée pour devenir un négociateur hors pair.