

Outils pour réussir une négociation

Intérêts plutôt que positions

Trop souvent en début des négociations, chaque partie prend une position plus extrême que nécessaire, dans le but de se garder une marge de manœuvre. Plutôt que prendre position face à la position de l'autre, **aller chercher les intérêts derrière les positions**. En d'autres termes, ne vous focalisez pas sur la demande mais sur ce qui la motive. Vous comprendrez mieux ainsi les besoins de votre interlocuteur. Ainsi, contrairement à l'idée reçue qu'il ne faut jamais dévoiler vos propres intérêts sous prétexte de vous affaiblir, il convient au contraire en permanence de bien les identifier et de les affirmer (et pas ses positions). En vous dévoilant en premier, l'autre sera encouragé à vous emboîter le pas. Si vous lui montrez en plus votre volonté de prendre les siens en compte, vous découvrirez ensemble que si les positions sont toujours contradictoires, les intérêts cachés derrière celles-ci ne le sont pas forcément. Et c'est là que généralement le miracle se produit : la tension née de l'affirmation des intérêts débloque la créativité et fait émerger une solution nouvelle, inattendue et acceptable pour les deux parties.

Traiter séparément les questions de personnes et le différend

Si la négociation a pour but de solutionner un conflit de personnes, vous avez beau vous échine à régler le problème, les non-dits seront toujours sous-jacents et perturberont son bon déroulement. Il convient donc tout d'abord d'adopter une attitude de conciliation permettant d'apaiser la relation. La condition sine qua non à la réussite dans ses négociations est de parvenir à **bâtir la confiance** avec ses interlocuteurs. Parfois des petits gestes de bonne volonté suffisent à la restaurer et à dépasser des années de méfiance. Présenter des excuses pour sa part de responsabilité ou rappeler les bonnes relations passées peuvent favoriser cet objectif. Résultat obtenu : création d'un climat propice à l'échange et à la résolution du problème. Esquiver les questions d'amour propre. Dégager les aspects personnels avant d'entrer en négociation.

La reformulation

Après avoir pris connaissance des règles du jeu de notre adversaire, nous allons essayer de les changer sans qu'il s'en aperçoive. Si nous n'y arrivons pas, nous devons nous adapter à ses règles.

Eviter d'opposer une contre-proposition immédiate face à une proposition faite par votre interlocuteur. Accueillez plutôt et écoutez les propositions de votre interlocuteur.

En ayant chacun donné son point de vue, même en désaccords, nous devons essayer d'être le plus possible en accord. Il faut pour cela une bonne capacité de compréhension dans ce que notre adversaire a dit. Pour

qu'ensuite il l'interprète à notre manière pour finalement essayer de mettre des arguments en notre pouvoir pour que notre adversaire finisse par accepter notre point de vue.

Nous ne devons pas avoir peur de **demander l'avis de notre adversaire**, ou ce qu'il ferait s'il était à notre place.

□ **Reformuler et reconnaître les personnes, leur point de vue et leurs émotions**

Vous avez dit xxx, c'est bien ça ? J'ai essayé de comprendre ce qui vous préoccupe... (reprendre ses mots), c'est bien ça ?

+ **Question supplémentaire et écoute** : *qu'est ce qui est le plus important ? Pourquoi ?*

Point de vue : *Dans votre position, je comprends qu'il est important pour vous de (reprendre ses mots)...*

Emotions : *A votre place, je serai aussi inquiet*

Reconnaître la personne, ses compétences et son autorité : *« je sais que vous êtes la personne qui maîtrise le mieux ce dossier au sein de ... »*

La quête des « oui »

□ **Chercher les points d'accord, chercher les oui**

Faire reconnaître le problème : Exprimer nos intérêts d'une façon très claire, et les lui faire reconnaître
"Êtes-vous d'accord qu'il n'est pas possible, pour une personne seule gagnant 500€ par mois, de payer une facture de 1000€, même avec un échéancier de 20€ par moi ?"

S'il y a 90% de désaccord, insister sur les 10% d'accord.

Accumuler les « OUI » :

- Reformuler ce que dit l'autre et chercher sa validation
- Dites oui chaque fois que possible : Dire Oui... et pas Oui...mais

Oui c'est plus cher, mais c'est de meilleur qualité

Oui c'est plus cher, et avec ce prix, vous vous garantissez une qualité supérieure...

La clé : **reconnaître le point de vue de l'autre comme valide. Assumer le sien et celui de l'autre.**

Ce n'est pas : soit moi, soit toi. C'est moi et toi. Ton expérience est valide. La mienne aussi. Comment concilier ?

Les questions ouvertes : Pourquoi, comment, et si

Nous devons **demander des alternatives, suggestions, idées à l'adversaire, à partir de questions**. Il doit être impliqué le plus possible dans le problème.

Un négociateur efficace écoute plus qu'il ne parle.

Pour une négociation créative, formulez des questions résolutions de problèmes. Une question résolution de pb se concentre sur :

- Les intérêts de chaque partie
- Les options
- Les critères objectifs

Les différentes questions :

□ **Pourquoi ?** (creuser les intérêts)

Aidez-nous à comprendre pourquoi c'est si important pour vous.

Pourquoi pas comme cela ?

Qu'est-ce qui ne conviendrait pas avec telle approche ?

Pourquoi on ne peut pas le faire de cette manière à votre avis ?

Est-ce que vous pouvez me dire plus précisément ce qui vous empêche d'avancer vite ?

C'est intéressant en effet. Et pourquoi tu as besoin de cela ? Aide moi à comprendre le problème que tu as besoin de résoudre.

Poser des pourquoi à répétition pour aller au fond des problèmes et identifier les points qui pourraient permettre de débloquer la situation

□ **Comment ?**

Comment, malgré vos contraintes que nous avons bien entendues, nous allons trouver une solution à nos problèmes légitimes ?

Comment pourrait-on faire pour que la cantine scolaire puisse accueillir plus d'enfants ?

Comment concilier xxx [son intérêt] et xxx [notre demande] ?

Alterner les pourquoi et comment.

□ **Et si ?**

C'est une manière de transformer la situation en brainstorming :

Et si on faisait ci ?

Et si on essayait ça ?

□ Autre tactique : demande des critiques constructives

Lequel de vos intérêts cette solution ne satisfait pas ? Est-ce que vous trouveriez ça juste ? Comment on pourrait améliorer cette proposition ? Est-ce qu'on pourrait imaginer comment faire que cette proposition satisfasse encore mieux vos enjeux sans abîmer les autres ?

Dès que le décideur propose une piste de solution, la reformuler pour s'assurer qu'on se comprend bien. Prendre toutes les perches que nous propose le décideur. Fouiller toutes les petites pistes de solutions. Puis aller plus loin si ce n'est pas suffisant.

De manière générale, **un décideur n'accepte que des compromis qu'il a proposés lui-même.**

Les meilleures propositions sont celles qu'il fera lui-même. Sauter sur les idées qu'il donne, et dire "Ok, comment on fait pour faire ça ?"