

Formation Continue Perfectionnement Secrétariat

Savoir négocier et convaincre
Négociation win-win

Beat Steinmann

Coach Formateur diplômé SCA
Coach d'entreprise avec brevet fédéral
Médiateur CNV

info@lux-coaching.ch
lux-coaching.ch

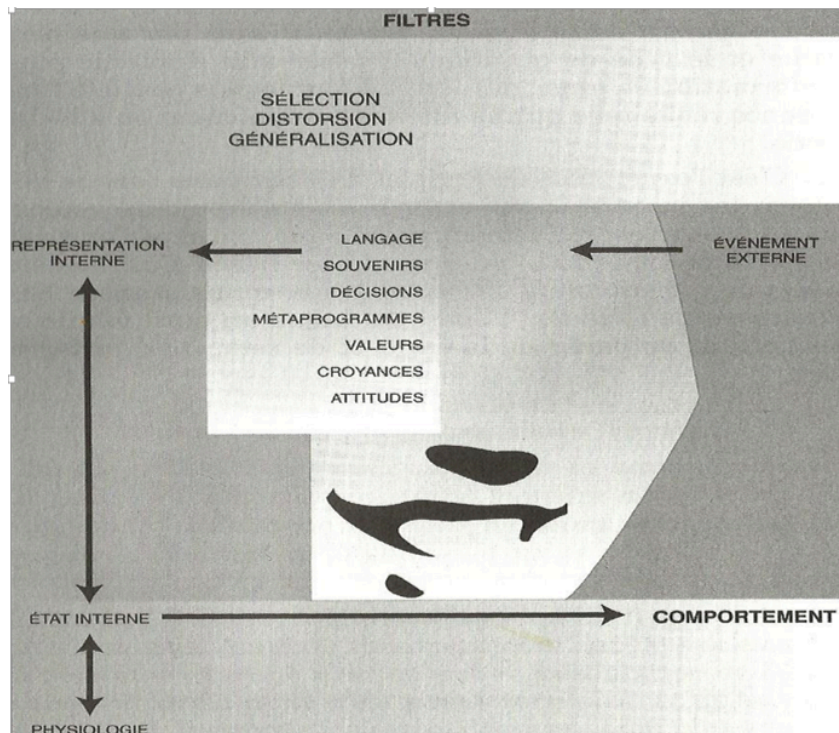
Savoir négocier et convaincre

*« La plupart d'entre nous savent que notre façon de penser détermine notre manière de parler. Peu sont encore conscient.e.s que l'inverse a également lieu. »
(Harry L. Weinberg)*

Objectif général

- **Apprendre une/des stratégie-s de négociation**
 - Connaître et appliquer quelques principes de base en communication
 - Analyser une situation de négociation
 - Connaître les principes de base de négociation
 - Utiliser la technique de négociation coopérative

Modèle de communication



Lorsqu'un événement communicationnel se produit, il est tout de suite analysé à travers plusieurs filtres langagiers et autres. Nous pouvons distinguer une multitude de filtres telles que : la sélection, la généralisation et la distorsion (ces 3 filtres sont de nature linguistique) ainsi que nos souvenirs, nos processus de décision, nos schémas comportementaux, nos valeurs, nos croyances ou nos attitudes.

Le message que nous recevons et représentons à l'intérieur de nous n'est pas l'événement communicationnel tel qu'il vient de se produire, mais ce que nous percevons selon les lunettes (filtres) que nous portons. Le même événement raconté par dix personnes différentes est très rarement raconté de la même façon.

Lorsque nous nous exprimons, nous passons nos messages, nos croyances, nos valeurs, c'est-à-dire tous nos filtres de communication. Nous savons que notre façon de penser détermine notre manière de parler et notre façon de parler détermine notre manière de penser.

Lors d'une communication nous filtrons donc l'information que nous recevons du monde extérieur. Beaucoup d'informations importantes peuvent être perdues ou déformées en cours de route.

Tout est communication, la communication c'est tout!

Nous pouvons distinguer une multitude de filtres telles que :

- la sélection
 - la généralisation
 - la distorsion
- } filtres de nature linguistique
- nos souvenirs
 - nos processus de décision
 - nos schémas comportementaux
 - nos valeurs, nos croyances ou nos attitudes.

Exemples de filtres linguistiques

La distorsion

P.ex. quelqu'un dit:

«Mon mari ne m'a pas embrassé en rentrant du travail, ça veut dire qu'il ne m'aime plus»

Cette personne tord le lien entre le fait de ne pas être embrassé et celui de ne pas être aimé.

Dans son vécu, la personne a fait le lien erroné entre 2 faits, celui d'aimer ou de ne pas aimer et d'être embrassé ou non.

Exemples de filtres linguistiques

La sélection

C'est quand nous prêtons sélectivement attention à certaines dimensions de notre expérience, tout en excluant les autres. Il y a une suppression d'information.

P.ex. quand quelqu'un dit:

«Je suis déçu», on peut constater qu'il manque de l'information pertinente sur l'objet de sa déception, telle que: déçu de qui, de quoi ou comment?

Ou: «C'est inutile de continuer», il manque l'information de: qu'est-ce qui est inutile? Ou: continuer quoi précisément?

Exemples de filtres linguistiques

La généralisation

C'est le processus par lequel une expérience spécifique devient représentative pour toute une catégorie de vécu.

Quand quelqu'un dit p.ex.:

«Je voudrais bien changer, mais ce n'est pas possible.»

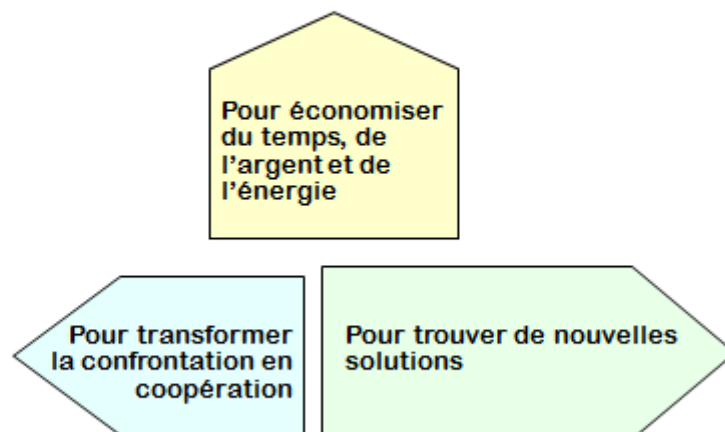
On peut observer que le fait de changer est ici lié à une impossibilité de changer et il est intéressant de trouver les éléments spécifiques de cette impossibilité: "Qu'est-ce qui vous en empêche?" ou "Que se passerait-il si vous changiez?"

Négociation: une définition

Activité qui met face à face deux ou plusieurs acteurs qui choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable qui leur permette de créer, maintenir ou développer une relation.



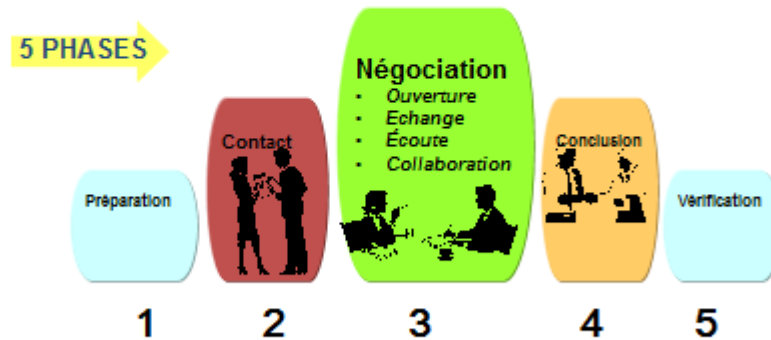
Pourquoi négocier ?



Quelques conseils



Vue d'ensemble



Préparation

- Avoir un objectif clair
- Savoir où et comment se positionne l'autre
- Savoir de quoi il s'agit (sujet)
- Choisir le bon cadre
- Baisser le stress face à la négociation

Se préparer : les sujets

☹️ Le virus

- Contexte
 - On entre en négociation sans avoir défriché le terrain

☺️ L'antidote

- Solution
 - Liste des sujets
 - Qu'est-ce qui doit absolument être discuté ?
 - Qu'est-ce que je refuse d'aborder ?
 - Qu'est-ce qui est important pour moi ?
 - Ai-je prévu assez de temps pour en discuter ?

Préparer les dossiers

☹️ Le virus

- Contexte
 - Une négociation doit reposer sur des faits, des arguments solides
 - Or, la plupart du temps, on base la discussion sur des « on-dit », des à priori
 - Le terrain des prises de position n'est pas favorable pour obtenir un accord négocié

☺️ L'antidote

- Solution
 - Documenter votre négociation
 - Cahier des charges
 - Tableau comparatif
 - Analyse de variantes
 - Etc.

Clarifiez vos objectifs

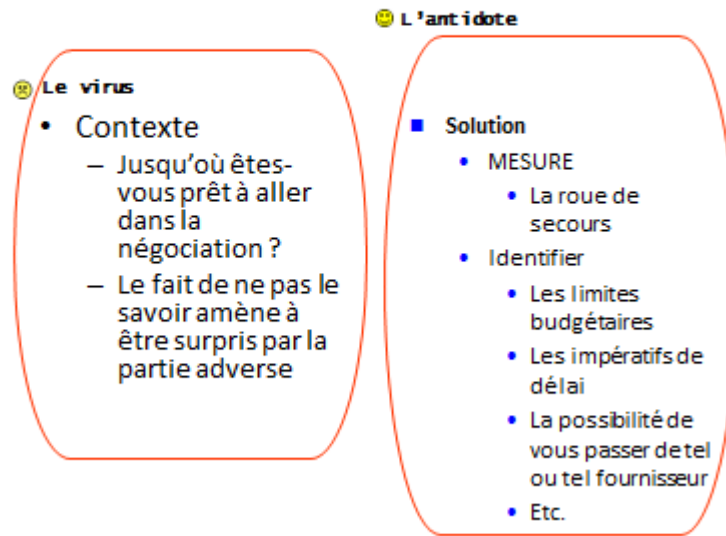
☹️ Le virus

- Contexte
 - Négociez sans avoir d'objectifs, c'est conduire sans permis
 - L'exercice de négociation se finit souvent mal, car les objectifs ne sont pas précisés-validés dès le départ

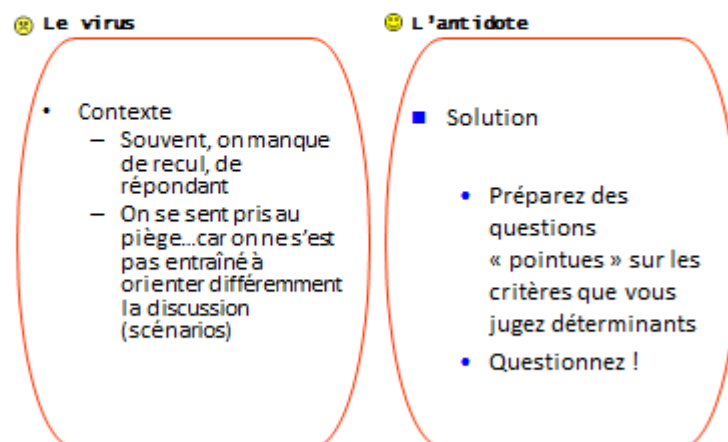
☺️ L'antidote

- Solution
 - Grille d'objectifs en terme de :
 - Performance
 - Niveau de qualité
 - Prix, tarif
 - Mode de règlement
 - etc.

Évaluez vos marges de manœuvre



Simulez plusieurs scénarios de discussion



Créez un climat de confiance

☹️ Le virus

- Contexte
 - On ne prend pas assez le temps, on est pressé de conclure

😊 L'antidote

- Solution
 - Prenez le temps
 - Construisez un climat de confiance, par exemple en donnant à votre interlocuteur les informations dont il a besoin pour adapter sa proposition

Soyez clair et précis

☹️ Le virus

- Contexte
 - L'esprit brouillon, le mélange des problèmes
 - Pas de fil conducteur, on saute du coq à l'âne

😊 L'antidote

- Solution
 - Exercez-vous à communiquer de manière claire et concise

Posez des questions

☹️ Le virus

- Contexte
 - On ne cherche pas assez à comprendre, on est figé sur ses idées

😊 L'antidote

- Solution
 - Pour vérifier les affirmations de votre interlocuteur, et compléter votre information, le bon négociateur doit poser des questions.

Ecoutez votre interlocuteur

☹️ Le virus

- Contexte
 - On coupe la parole, on ne montre pas d'intérêt à l'autre, à ses propos
 - On perd ainsi des opportunités de renforcer sa stratégie

😊 L'antidote

- Solution
 - Il risque parfois de se « dévoiler », et de vous communiquer des informations inattendues, allant dans le sens de votre stratégie...
 - Sachez, à ce moment-là, saisir l'opportunité

© Beat Steinmann/20.06.2013

23

N'ayez pas d'idées préconçues

☹️ Le virus

- Contexte
 - Le terrain des « bruits de couloir », des informations reçues par la bande, etc. ...c'est un terrain miné

☺️ L'antidote

- Solution
 - L'entretien vous donne l'occasion de vérifier...ou d'infirmier des suppositions
 - Par exemple, contrairement à ce que vous aviez cru, votre interlocuteur ne porte pas d'importance à tel ou tel élément

Dosez les techniques de persuasion

☹️ Le virus

- Contexte
 - En général, personne n'apprécie l'interlocuteur agressif « commercialement », qui veut absolument vous convaincre de signer !
 - Nous ne sommes pas dans un contexte de vente porte-à-porte !

☺️ L'antidote

- Solution
 - Visez le compromis, l'art des concessions réciproques
 - Travaillez dans un mode proposition-contre proposition
 - Jouez, sans en abuser, de votre position de force
 - La carte « émotion », mais sans abuser
 - Le terrain de la logique-démonstration

Concluez « gagnant/gagnant »

☹️ Le virus

- Contexte
 - « Chassez le naturel et il revient au galop »
 - On oublie vite la position « win-win »

😊 L'antidote

- Solution
 - Etre pédagogue et faire comprendre à votre interlocuteur que chacun est gagnant dans la transaction réalisée

Erreurs à ne pas commettre

- Les erreurs les plus graves
 - Ne pas accepter de tenir compte du conflit
 - Vouloir gagner sans rien céder
 - Avoir une préparation insuffisante
 - Demander peu de peur de ne rien obtenir
 - Parler trop et écouter trop peu
 - Etre impatient
 - Perdre son sang-froid
 - Utiliser un comportement d'intimidation

Qu'est ce que la négociation win-win ?

La négociation win-win est une négociation où l'entente naît d'un commun accord, à partir des efforts des deux parties réunies.

Les avantages sont les suivants :

- Dans une négociation win-win, vous évitez de vous faire des ennemis.
- Vous arrivez plus rapidement à un accord.
- Le processus de la négociation win-win bénéficie des efforts créatifs des deux parties.
- Les deux parties posent les bases d'une collaboration future.
- L'entente win-win est plus volontiers respectée que l'entente imposée.
- Le win-win est plus efficace.

Négociation selon une logique coopérative

Une négociation effectuée dans une logique coopérative passe d'une logique d'opposition à une logique de partenariat. Elle peut comporter 4 étapes:

- Cadrer la situation de négociation
 - Engager un échange convivial
 - Apporter les informations sur le contexte
 - Présenter un objectif commun et s'assurer qu'il est bien compris de tous
- Explorer et recueillir les informations sur les objectifs spécifiques et les enjeux
- Prendre et échanger les positions, écouter (les besoins et les intérêts), faire des propositions, négocier
- Conclure des accords

Exercices pratiques

1 – Evaluer sa propre écoute

Évaluez à partir des critères cités ci-dessous votre écoute entre 0 (mauvaise) et 10 (excellente).

Questions	points
Cessez-vous d'écouter si la conversation ne vous intéresse pas ?	
Coupez-vous la parole à votre interlocuteur ?	
Est-ce que vous parlez en même temps que votre interlocuteur ?	
Est-ce que vous êtes facilement distrait-e ?	
Est-ce que vous vous laissez facilement provoquer ?	
Est-ce que votre attention est seulement simulée ?	
Est-ce que les émotions créent des résistances chez vous ?	
Abandonnez-vous des discussions lorsque des sujets complexes sont abordés ?	

2 – Exercer l'écoute active (deux personnes)

Asseyez-vous face à face. Une personne commence en disant une phrase / une affirmation. L'autre reflète ce qu'il-elle a entendu avec ses propres mots. Dès que le locuteur a confirmé que le sens qu'il voulait communiquer lui semble avoir été compris, l'autre peut de son côté dire une phrase que la première personne reformule. Exercez-vous ainsi avec environ 5 phrases.

3- La pression crée de la résistance

Mettez-vous debout l'un-e en face de l'autre. Demandez à votre partenaire de tendre son bras droit devant lui-elle à la hauteur de sa poitrine, la paume de la main vers vous. Posez maintenant votre paume de la main sur la sienne, sans pression. Observez ce qui se passe après. Échangez ensuite les rôles et percevez ce qui se passe chez vous.

4 – Eviter des formulations qui « tuent » la relation

Il s'agit de généralisations dénigrantes qui critiquent notre interlocuteur. Reformulez les expressions ci-après de manière positive.

« Ce n'est pas de mon ressort. »

« Votre manière de voir les choses est complètement fausse. »

« Comme spécialiste je dois vous dire ... »

« Quand même, vous devez reconnaître ça. »

5 – Ecouter et entendre les besoins

1. « Elle est irresponsable: nous étions tous d'accord pour prévenir quelqu'un si nous ne venions pas. »
2. « Ce qu'il vient de dire est complètement irresponsable! »
3. « Elle prend toujours plus de temps que n'importe qui. »
4. « C'est ennuyeux. »
5. « On devrait instaurer une règle contre l'usage d'un langage sexiste dans l'administration de l'Etat. »
6. « J'espère que ma voix ne va pas se mettre à trembler. »
7. « Le voilà qui recommence... Si seulement quelqu'un pouvait le faire taire! »
8. « Attends la semaine prochaine, que ce soit à mon tour d'être l'animateur: je l'interromprai exactement comme elle m'a écrasé. On verra si elle le prendra aussi bien alors. »
9. « Ce groupe de personnes est tellement froid et rigide! »
10. « C'est la troisième fois qu'il perturbe le début de la séance en arrivant en retard. »

11. « Tout ce blabla intello me rend fou. »
12. « Je ne supporte pas leurs manières si mielleuses. Ils ne se rendent donc pas compte qu'une bonne communication ne consiste pas à être gentil? »
13. Je ne sais pas si tu savais mais, dans un séminaire de « négociation », on est censé parler dans un langage qui soit recevable par l'autre.
14. Je ne supporte pas que les gens ne se préparent pas pour les réunions et qu'ils s'attendent simplement à ce que ceux qui se sont penchés sur les problèmes leurs fournissent les solutions. »

6 - Influencer en posant des questions avec des alternatives

Si l'on pose une question avec une alternative, on a plus de chance que notre interlocuteur-trice choisisse un des deux choix proposés en présupposant qu'il ait la liberté de choisir. Ainsi, un parent peut dire à son enfant : « Veux-tu te brosser les dents avant ou après l'histoire ? » ou un vendeur à un client : « Voulez-vous le modèle avec le moteur éco ou avec le moteur plus puissant ? » De préférence on nomme en deuxième partie le choix que l'on souhaite obtenir.

Formulez des questions de ce genre dans le contexte de votre travail. Évaluez si, dans vos propos, il s'agit d'influence ou de manipulation et discutez-en avec votre partenaire.

7 - Réagir à des situations ou des méthodes malhonnêtes

Dans des négociations comme dans les discussions de manière générale, il se peut que vous ayez à faire avec des interlocuteurs utilisant des stratégies de pouvoir, de manipulation, de dévalorisation, etc. Réfléchissez à la façon de réagir au mieux face à un interlocuteur qui utilise ce genre de stratégies.

- Votre interlocuteur ignore votre question.
- Votre interlocuteur vous insinue quelque chose que vous n'avez pas dit.
- Votre interlocuteur vous attaque verbalement.
- Votre interlocuteur ment.
- Votre interlocuteur se bloque et refuse de discuter d'un problème.

8 – Négocier une augmentation salariale

Cela fait plusieurs années que vous êtes dans l'entreprise et vous trouvez que le moment est venu de demander une augmentation de salaires.

- a) Préparez l'entretien : comment est-ce que vous vous y prenez ?
- b) Jeu de rôle avec votre chef.

9 - Négocier dans des contextes conflictuels ou délicats

Clarifiez les situations et négociez une solution où toutes les parties sont gagnantes.

Situation 1 :

Une collègue oublie souvent de fermer la porte du bureau. Vous lui avez dit à plusieurs reprises que cela vous est désagréable à cause des courants d'air. Elle vient de quitter le bureau et la porte reste ouverte.

Situation 2 :

Votre service vient d'aménager des nouveaux locaux. Vous n'êtes pas d'accord avec l'attribution des bureaux et des espaces et vous vous sentez défavorisé par rapport aux autres collègues.

Situation 3 :

Vous avez donné une tâche, un mandat à une collaboratrice et lui avez donné un délai jusqu'à la fin de la semaine. Bien que la tâche soit très importante, vous vous apercevez vendredi après-midi que la collaboratrice n'aura pas fini son travail.

Situation 4 :

Votre chef vous a promis de vous soutenir lors d'une promotion. Aujourd'hui, vous avez appris de source sûre qu'il n'a rien fait en votre faveur concernant cette candidature et que quelqu'un d'autre a obtenu le poste. Il va de soi que vous êtes donc amené-e à continuer à collaborer avec votre chef.

Situation 5 :

Vous avez délégué un travail à un-e collègue en lui donnant un délai imparti. Il vous rend le travail en retard et vous vous apercevez que certaines parties dans le travail ne correspondent pas à vos attentes. Vous convoquez le-la collaborateur-trice pour clarifier l'importance de respecter les délais et pour qu'il-elle retravaille les parties en question. L'enjeu de cet entretien est que le-la collaboratrice quitte l'entretien motivé à retravailler ces parties avec des pistes d'améliorations.