



# Négociation d'affaires

- 1. Communiquer et convaincre*
- 2. Préparer*
- 3. Conduire*

*AMM Research Digital Learning*

# Introduction

Votre capacité à s'entendre avec les autres est peut-être la compétence la plus importante que vous pouvez développer si vous voulez vraiment réussir et être heureux dans les affaires et dans la vie. Aujourd'hui, tout est relation. Les personnes les plus performantes dans presque tous les domaines sont des experts en relations. Ils ont pris le temps et fait l'effort d'être très efficaces dans leurs relations avec les autres, et cela leur rapporte de meilleurs emplois, des salaires plus élevés et une promotion plus rapide.

L'intelligence sociale est peut-être la forme d'intelligence la plus précieuse de notre société, celle qui rapporte le plus et celle qui vous rendra le plus heureux. Elle est définie comme la capacité d'interagir et de communiquer efficacement avec les autres dans divers domaines. situations.



1. Communiquer pour convaincre

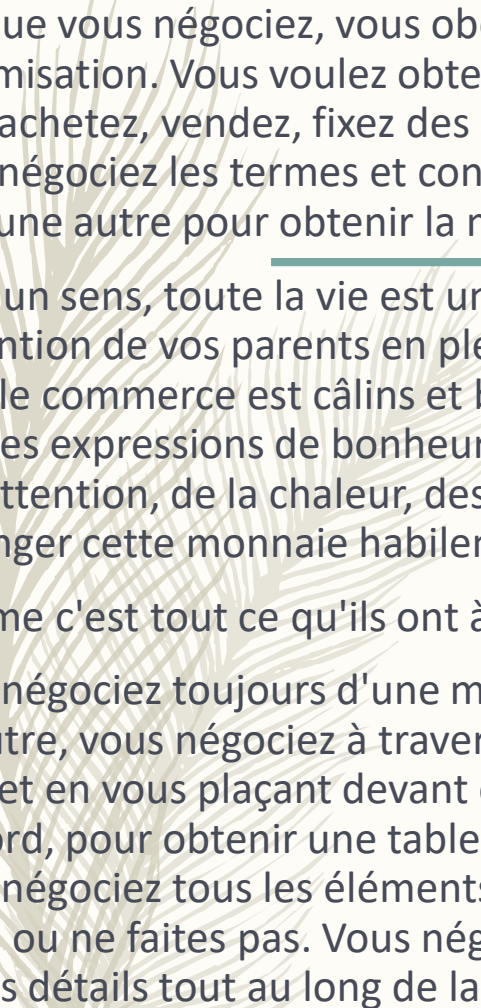


2. préparer

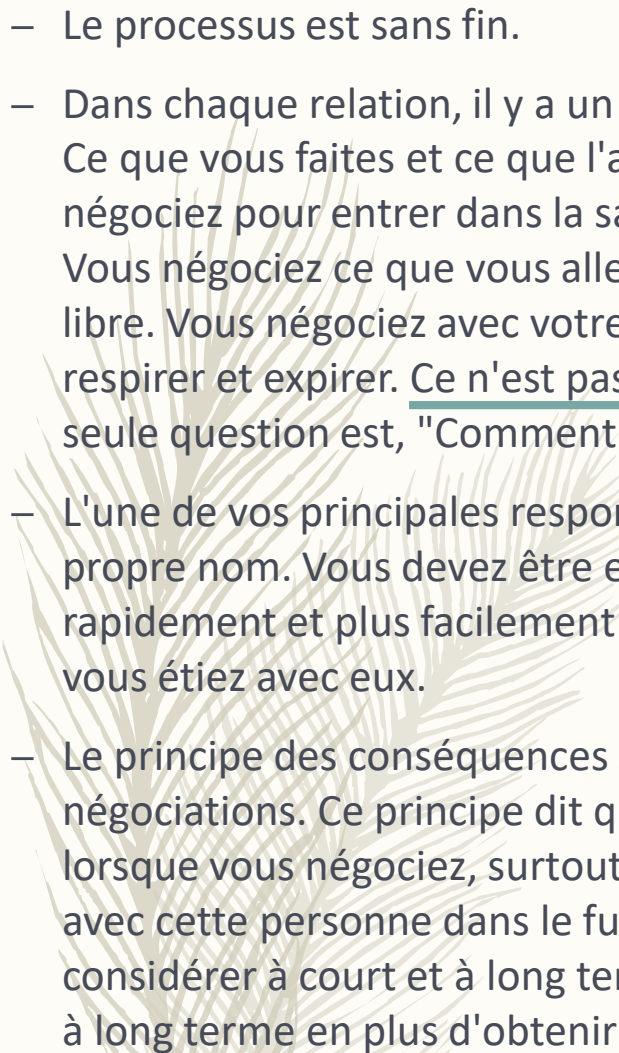


3. Conduire

- Daniel Goleman de Harvard appelle cette qualité "émotionnelle Intelligence », ou« E.Q. »Il montre que E.Q. est plus important que I.Q. dans la comptabilité pour le succès dans les affaires et dans la vie. Les bonnes nouvelles sont que votre intelligence émotionnelle n'est pas génétiquement déterminée ou limitée. Il se compose d'une série de compétences interpersonnelles que vous pouvez apprendre par la pratique et la répétition.
- Votre capacité à interagir, communiquer, persuader et négocier avec les autres détermine votre revenu plus que tout autre facteur. Votre capacité à bien s'entendre avec les autres représente peut-être quatre-vingt-cinq pour cent de votre bonheur. Il vaut donc la peine de faire tout son possible pour être très bon dans ce domaine.
- Les lois de négociation sont étroitement liées à l'économie. Ils font partie intégrante du même processus. L'économie et la négociation sont basées sur le fait que chaque personne place des valeurs différentes sur des choses différentes à des moments différents. Tout le monde se comporte économiquement dans le sens où ils s'efforcent toujours de négocier la meilleure situation ou résultat pour eux-mêmes dans chaque situation.
- Toute transaction financière ou négociation est basée sur le principe de la valeur subjective. Ce principe stipule qu'une transaction n'est possible que lorsque chaque partie valorise ce qu'elle reçoit plus qu'elle ne valorise ce qu'elle donne dans le commerce. Dans une société libre, le commerce et le commerce n'ont lieu que lorsque chaque partie croit que, selon ses préférences personnelles, il vaudra mieux échanger avec l'autre que s'il ne le faisait pas.

- 
- Lorsque vous négociez, vous obéissez toujours aux lois économiques de minimisation et de maximisation. Vous voulez obtenir le meilleur pour le moins, tout compte fait. Chaque fois que vous achetez, vendez, fixez des salaires, que ce soit en tant qu'employeur ou employé, ou que vous négociez les termes et conditions d'un achat ou d'une vente, vous négociez d'une manière ou d'une autre pour obtenir la meilleure affaire.

---
- Dans un sens, toute la vie est une négociation. Quand vous êtes un bébé, vous négociez pour l'attention de vos parents en pleurant bruyamment pour être nourri ou changé. Votre monnaie dans le commerce est câlins et bisous, ou simplement allongé paisiblement. Chaque enfant sait que ses expressions de bonheur et d'affection peuvent être échangées contre de la nourriture, de l'attention, de la chaleur, des jouets et d'autres choses, et les enfants apprennent très tôt à échanger cette monnaie habilement.
  - Comme c'est tout ce qu'ils ont à échanger, pour ainsi dire, ils le dépensent avec soin.
  - Vous négociez toujours d'une manière ou d'une autre. Lorsque vous conduisez d'un endroit à un autre, vous négociez à travers la circulation, en laissant d'autres personnes se placer devant vous et en vous plaçant devant eux. Quand vous allez dans un restaurant, vous négociez, tout d'abord, pour obtenir une table et ensuite obtenir le genre de table que vous aimez le plus. Vous négociez tous les éléments de votre vie professionnelle et toutes les choses que vous faites ou ne faites pas. Vous négociez des prix, des conditions, des horaires, des normes et mille autres détails tout au long de la journée.

- 
- Le processus est sans fin.
  - Dans chaque relation, il y a un certain nombre de négociations et de négociations continuelles. Ce que vous faites et ce que l'autre fait dans votre mariage est continuellement négocié. Vous négociez pour entrer dans la salle de bain le matin et utiliser le grille-pain au petit-déjeuner. Vous négociez ce que vous allez faire et où et comment vous allez le faire pendant votre temps libre. Vous négociez avec votre famille, vos amis et vos collègues aussi naturellement que respirer et expirer. Ce n'est pas vraiment une question de savoir si vous négociez ou non. La seule question est, "Comment le faites-vous bien?"
  - L'une de vos principales responsabilités dans la vie est d'apprendre à bien négocier en votre propre nom. Vous devez être en mesure d'obtenir plus de choses que vous voulez plus rapidement et plus facilement que si l'autre personne était mieux à négocier avec vous que vous étiez avec eux.
  - Le principe des conséquences secondaires s'applique également à de nombreuses négociations. Ce principe dit qu'il y a souvent des conséquences secondaires à considérer lorsque vous négociez, surtout dans une situation où vous aurez besoin d'interagir de nouveau avec cette personne dans le futur. Les meilleurs négociateurs sont donc ceux qui peuvent considérer à court et à long terme tout en négociant. Ils recherchent des résultats satisfaisants à long terme en plus d'obtenir la meilleure offre pour le moment.



## Travail Pratique 1

*identifiez*

- *les difficultés (réelles ou imaginaires)  
que vous associez à la négociation*
- *Ce que vous jugez important d'acquérir pour vous  
professionnaliser*



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# Introduction

## *Difficultés principales*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## *Apprentissages attendus*

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# Introduction

## *Approche de M. Toulemonde*

**Gagnant + perdant**

**Approche spontanée et affective**

**Technique de concession / marchandage**

## *Approche PROFESSIONNELLE*

**Négociation gagnant /**

**Des objectifs quantitatifs et qualitatifs**

**Distanciation sujet / objet**



**1. Communiquer pour convaincre**



**2. préparer**



**3. Conduire**



# Introduction

## *Travail pratique 2 : Négociation Loisirama - Prodelec*

*Profit vendeur*

*51 k€*

*0k€*

*0k€*

*Profit acheteur*  
*51 k€*

Debriefing général

---

Debriefing personnel



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# Introduction



---

## *Plan du cours*

### *Introduction*

- 1. Communiquer pour convaincre*
- 2. Préparer la négociation*
- 3. Conduire la négociation*



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 1. Communiquer pour convaincre

11

1. Comprendre l'autre
2. Argumenter une position
3. Défendre son point de vue



*Penser en stratégie, agir en barbare*

*René Char*



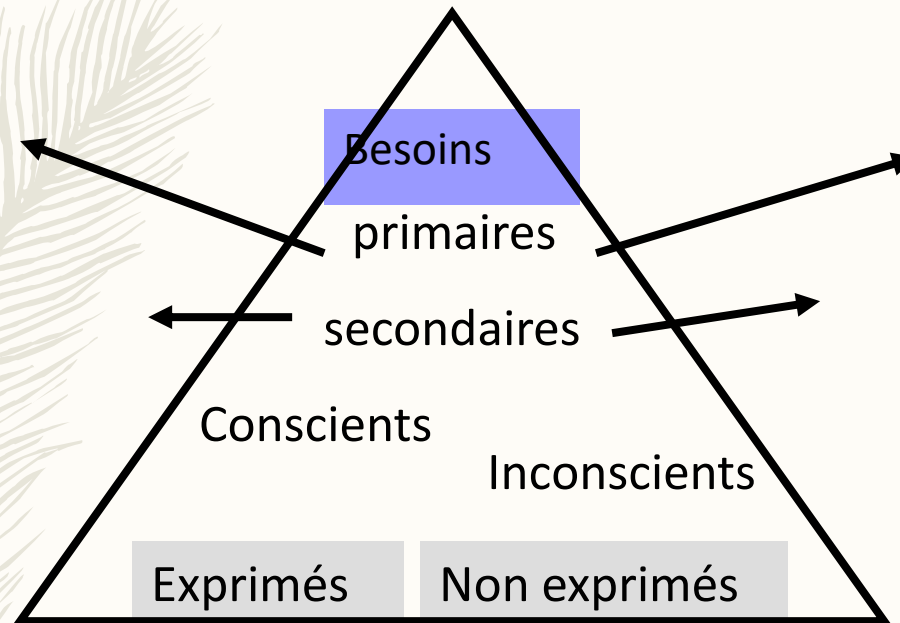
# 1. Communiquer pour convaincre

12

## 1. Fondamentaux du différent

Motivations

Freins



Arguments

Objections



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 13. Communiquer pour convaincre

## 2. Principes fondamentaux de l'écoute active

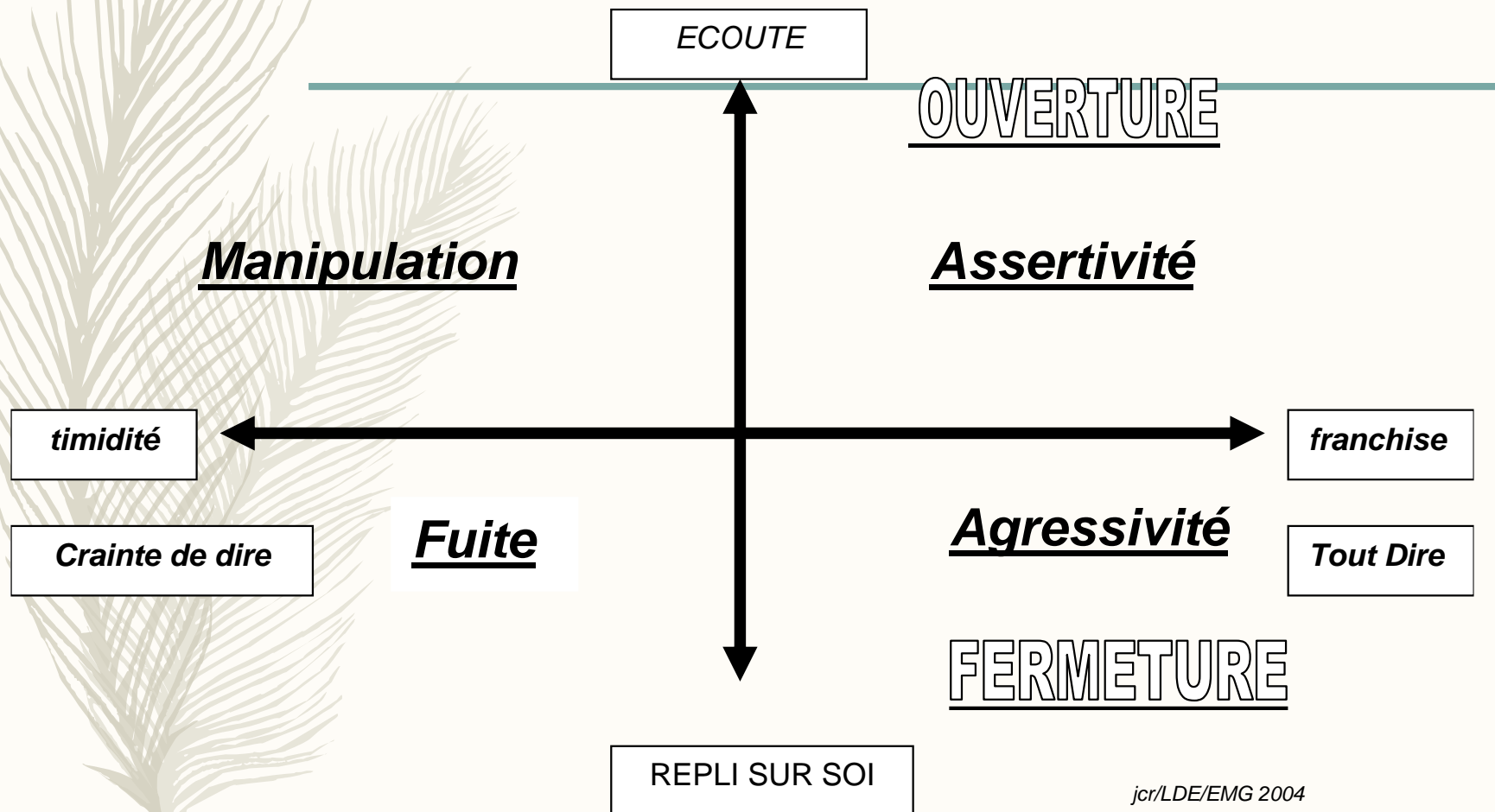
- ♠ Parler le moins possible
- ♠ Questionner
- ♠ Savoir écouter / mémoriser
- ♠ Ecouter des besoins, entendre des bonnes raisons





# . Communiquer pour convaincre

*Ecoute active : une attitude intérieure*



jcr/LDE/EMG 2004



1. Communiquer pour convaincre



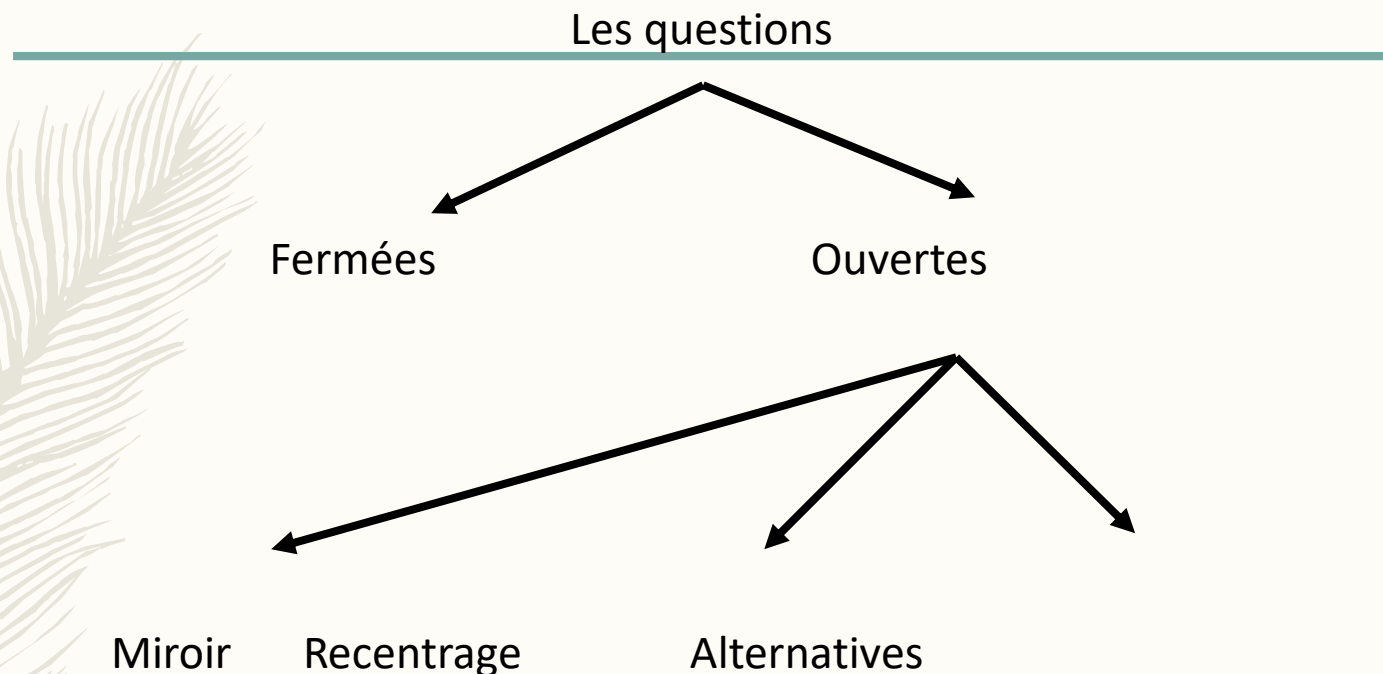
2. préparer



3. Conduire

# 15. Communiquer pour convaincre

## 3. Faire parler pour mieux comprendre



# Communiquer pour convaincre

16

parler (suite)

La reformulation

Echo

Déductives

Résumée

Les silences



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 17. Communiquer pour convaincre

## 3. Argumenter

Etablir un pont entre

Une  
proposition



Une attente



1. Communiquer pour convaincre



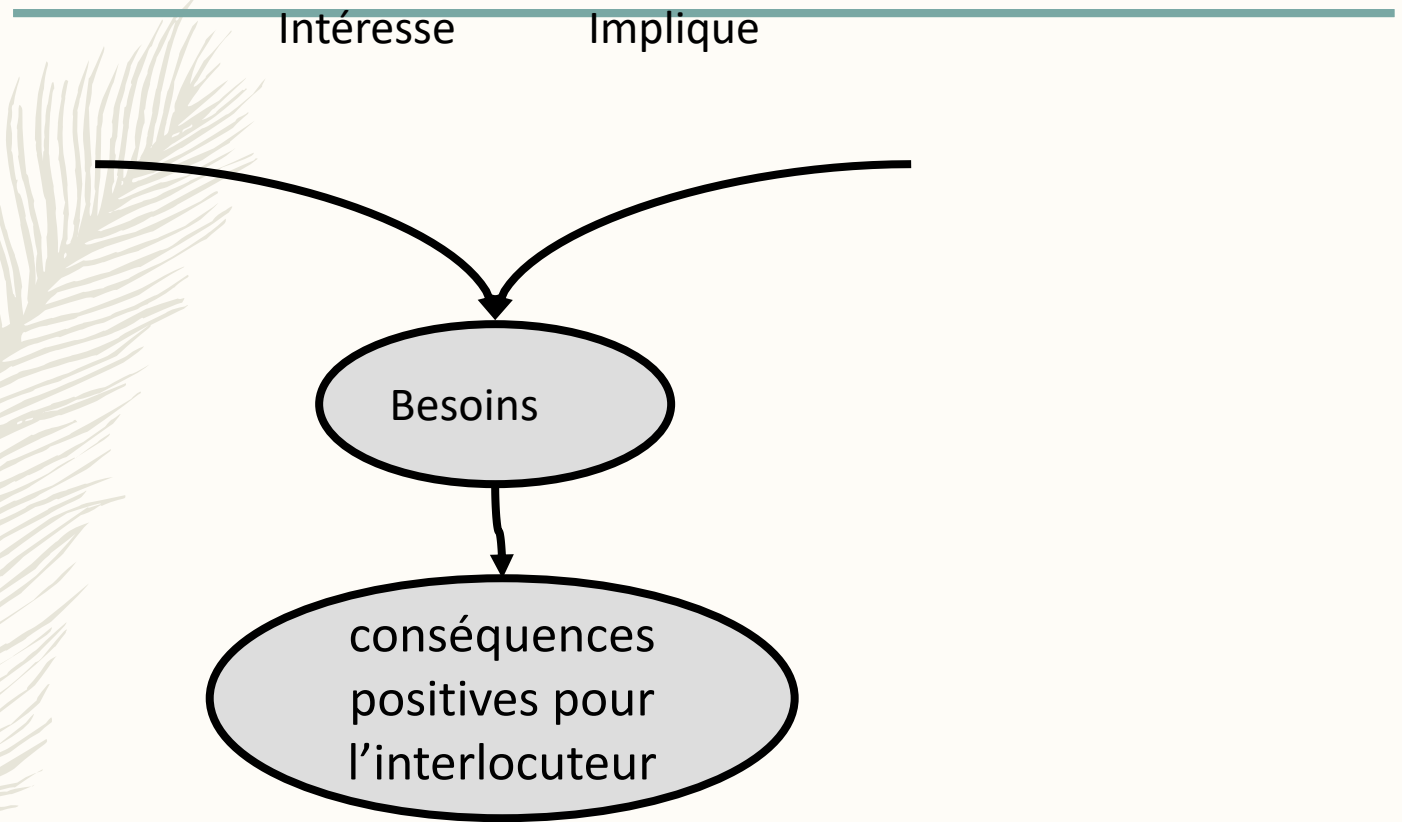
2. préparer



3. Conduire

# 18. Communiquer pour convaincre

## Une bonne argumentation



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire



# 1. Communiquer pour convaincre

19

## Pour bien argumenter

- une idée à la fois simple et concis
- illustrer et prouver
- se projeter dans un avenir où l'accord a eu lieu

!!! Warning !!!

- Négatif ou conditionnel
- Doute
- Jugements personnels ou arguments excessif



# 1. Communiquer pour convaincre

20

## 4. Traiter les objections

Eviter la répartie frontale

1. Comprendre l'objection

2. Rendre mon interlocuteur réceptif

3. Répondre et convaincre



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 21. Communiquer pour convaincre

## Remettre l'autre en écoute

Rester calme

Considérer l'objection sans hostilité

Laisser l'objection s'exprimer complètement

Montrez que vous la prenez en considération

Reformulez

Questionnez



# 22. Communiquer pour convaincre

## Répondre et convaincre

Sortir de la contradiction

Amortir l'objection

Répondre de manière vivante, imagée

Conclure en proposant l'accord



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 23. Communiquer pour convaincre

## Types de réponse

Réponse directe

Témoignage

Question d'approfondissement ou dilatoire

Silence / ignorance / report

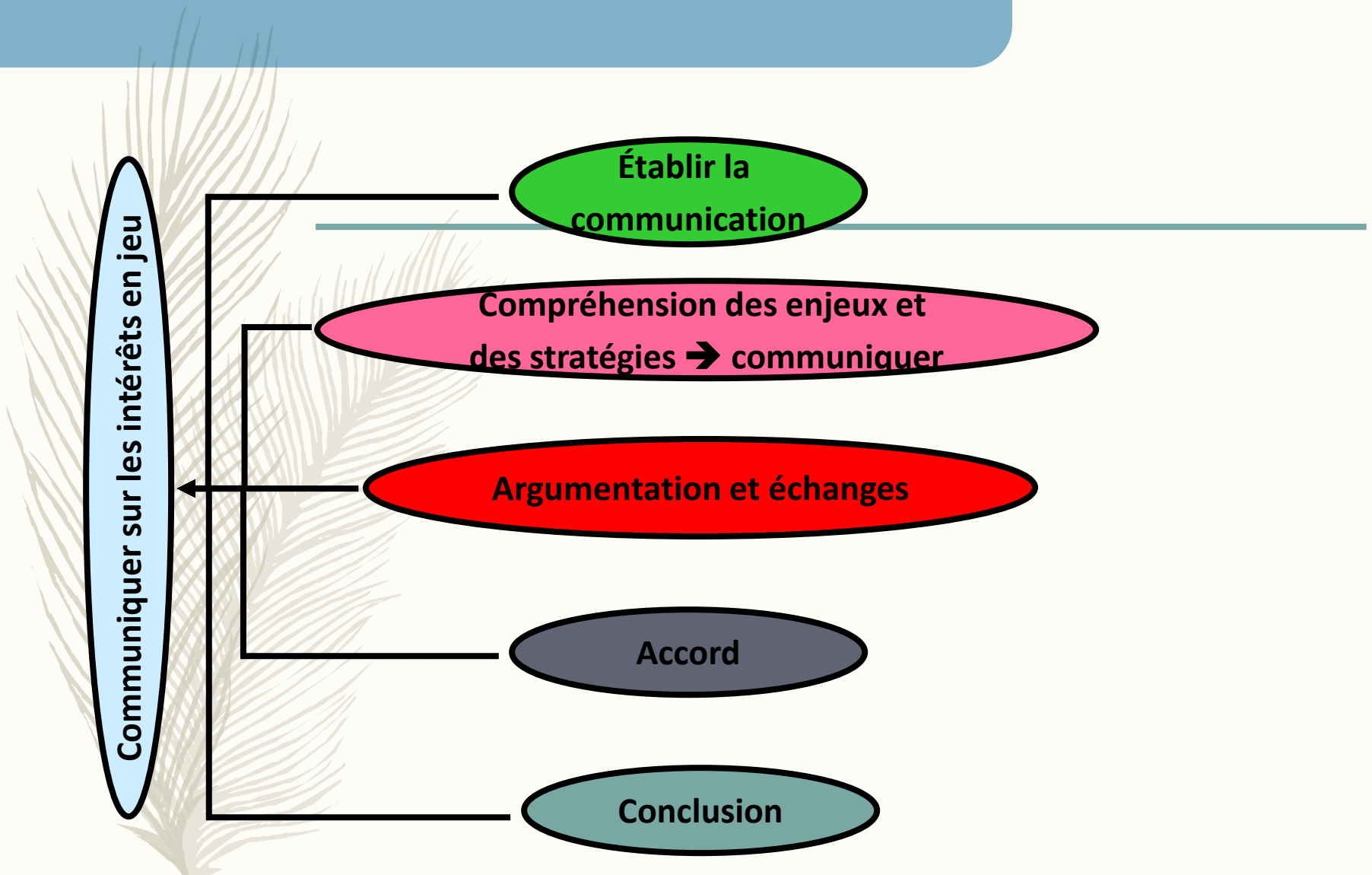
Reexpression infidèle : affaiblissement

Boomerang : transformer l'objection en argument

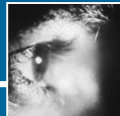




# *De la dialectique à la négociation*



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

## 2. Préparer

### Diagnostic global

**Objectif : avoir une vision à long terme des conséquences de la négociation pour peser les enjeux réels**

Opportunités et menaces environnement

Forces et faiblesses

Intérêts réels en jeux

**!!! POUR TOUTES LES PARTIES !!!**



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

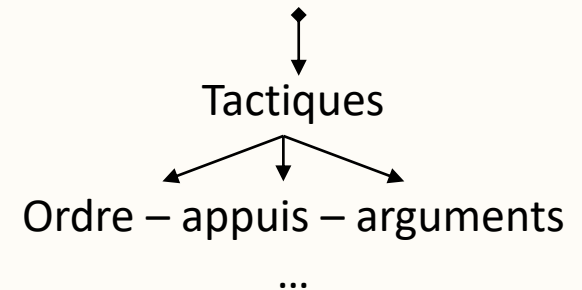
# 2. Préparer

## Analyse détaillée

**Objectif : passer des objectifs stratégiques aux choix opérationnels**

- 1. Nature des relations antérieures
- 2. Type d'interlocuteur
- 3. Points à négocier
- 3. Hiérarchies des clauses
- 4. Solutions intégratives potentielles

Stratégies de négociation



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 2. Préparer

## Orientation stratégique ?

Définition : Orientation générale des rapports entre les (deux) partenaires.  
Elle est constituée par un ensemble de tactiques non obligatoirement convergentes

### Stratégie distributive

Centrée sur mes intérêts  
Relation court terme  
Domination concurrentielle  
Différentiel d'intérêt  
Défiance/opacité



### Stratégie distributive

Centrée sur intérêts  
communs  
Relation long terme  
Dépendance réciproque  
Confiance/transparence



# 2. Préparer

## 1. Nature des relations antérieures

Attentionnée - collaboratif - collaboratif antagoniste – antagoniste - conflictuel

Collusion - confiance - business is business – méfiance – Défiance / rejet

Pertinence actuelle → orientation stratégique



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer

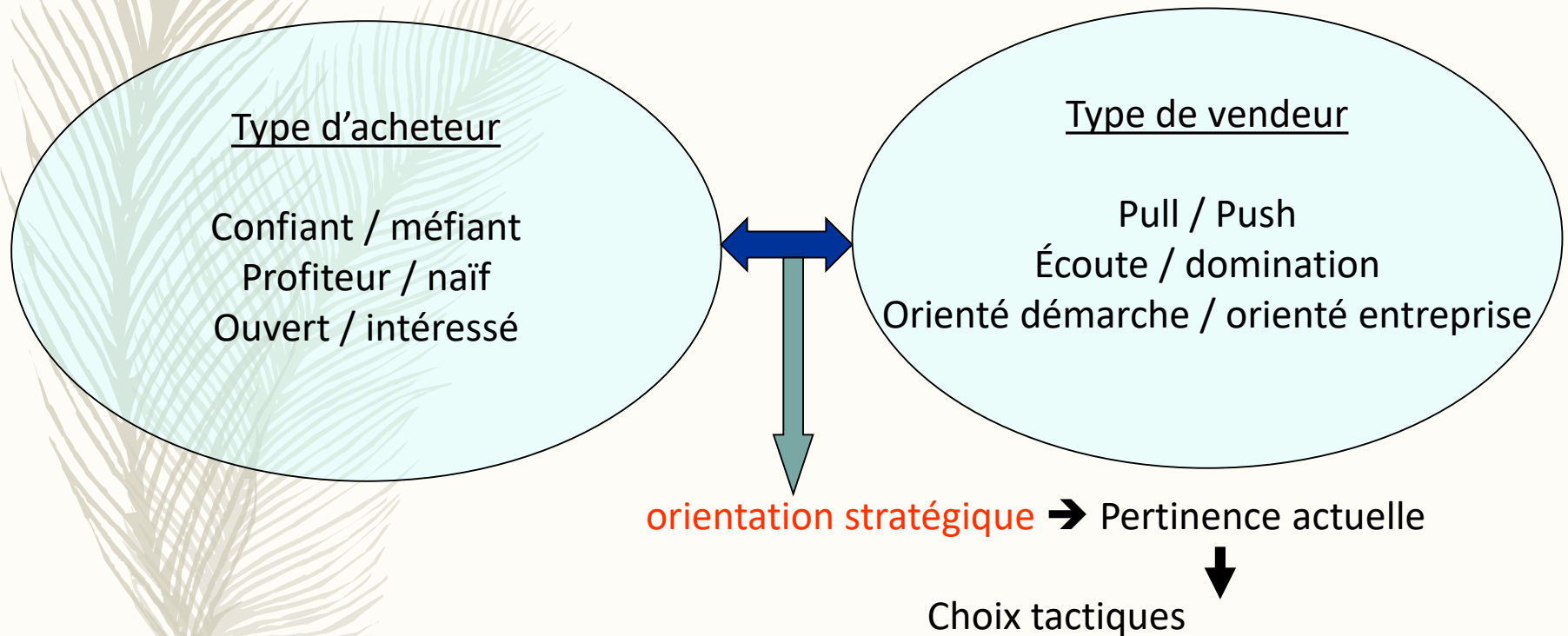


3. Conduire



# 2. Préparer

## 2. Type d'interlocuteur



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 2. Préparer

## 3. Nature et hiérarchie des points à négocier

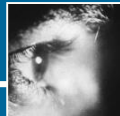
---

### Clausier de négociation

**Définition : outil d'analyse et de représentation des différents points à négocier, en nature, en importance et en objectifs visés**



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer

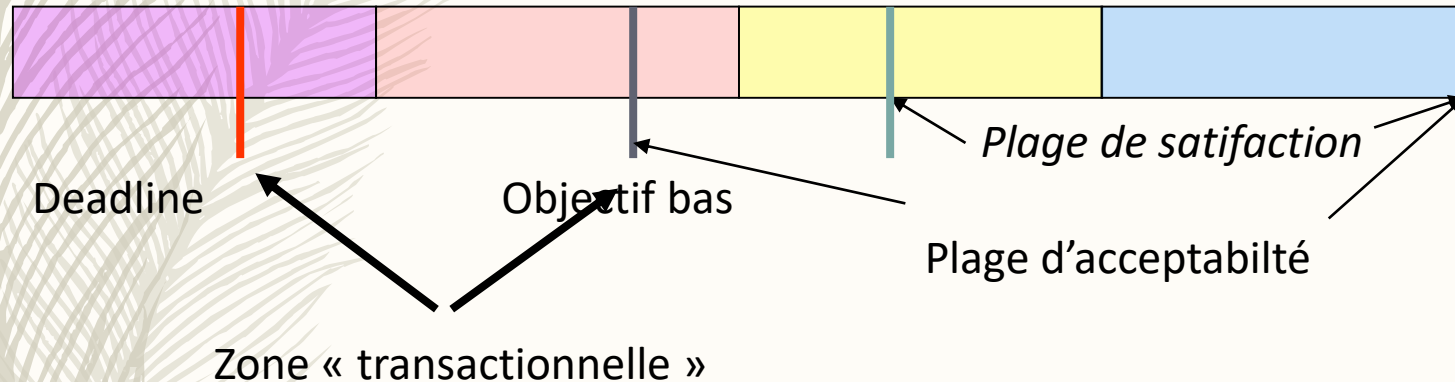


3. Conduire

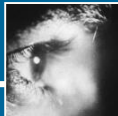
## 2. Préparer

### Clausier de négociation

#### Architecture des bornes et zones de négociation



1. Communiquer pour convaincre








2. préparer



3. Conduire

## 2. Préparer

### Clausier de négociation

Clause <sup>2</sup>	importance	Objectifs et Zones
A	5	
B	4	
C	3	
D	2	
E	1	



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

## 2. Préparer



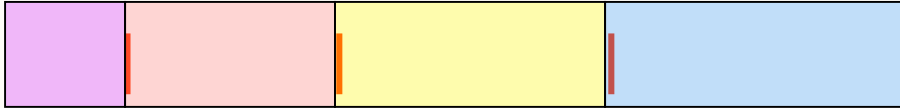
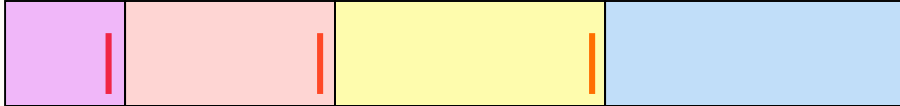

### Finalités du clausier de négociation

- 1) **Comprendre et décortiquer**  
Outil pour s'approprier la négociation, s'imprégner du sujet
- 2) **Préparer et coordonner**  
Outil pour résoudre les possibles conflits internes et définir un mandat clair de négociation
- 3) **Piloter** Outil  
pour évaluer en cours de négociation la valeur de l'accord actuel
- 4) **Rapporter (synthèse, bilan, axes de progrès)**  
outil de visibilité et de lisibilité de la négociation en interne  
Hiérarchie – différentes parties prenantes



## 2. Préparer

### De mes intérêts à la négociation

Clause <sup>2</sup>	importance	Objectifs et Zones	Importance
A	5		5
B	5		5
C	3		1
D	3		2
E	1		4



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer

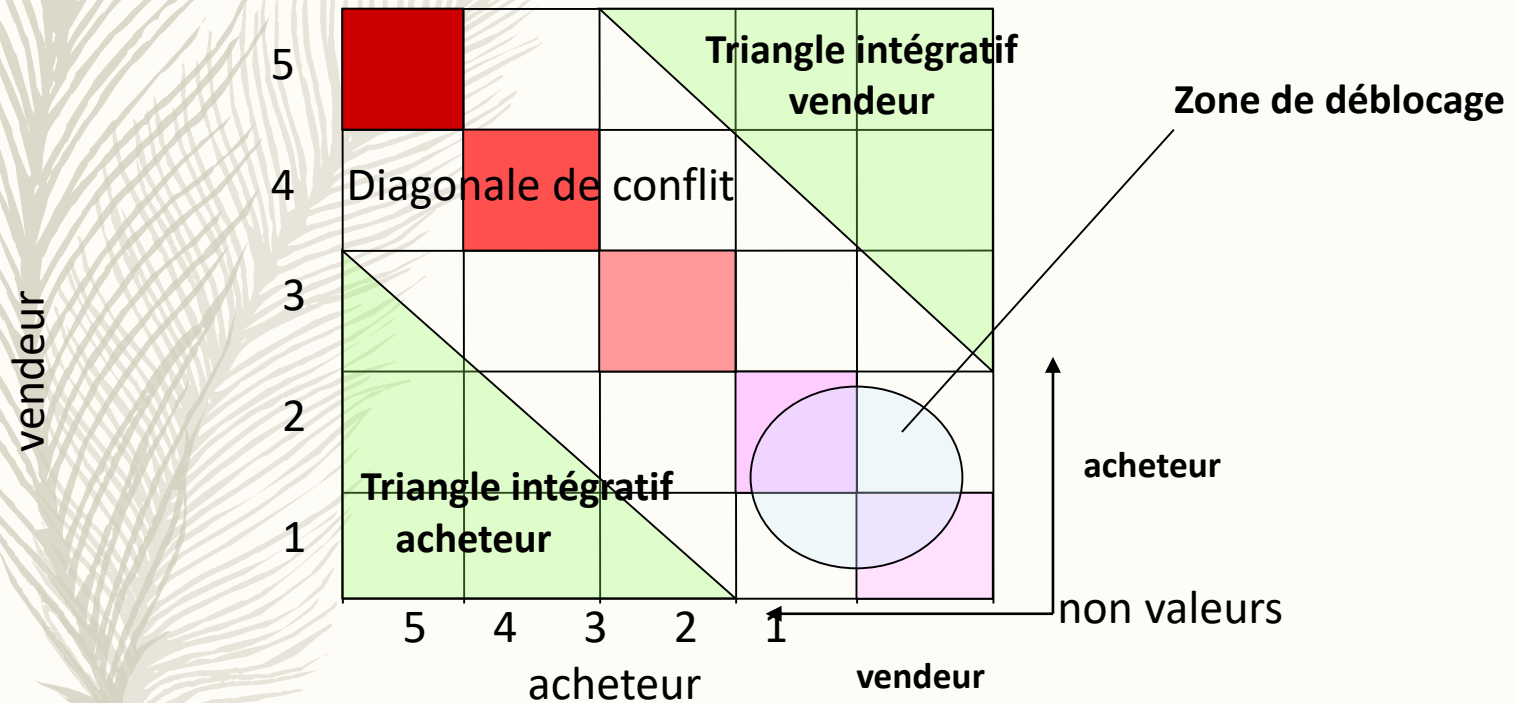


3. Conduire

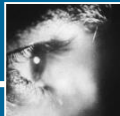
## 2. Préparer – vers la conduite

*De la préparation à la conduite : détecter les intérêts communs*

*Technique de l'échiquier de négociation*



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire



# 3. Conduire

## stratégies d'échange et de concession

### *Principe dialectique*

Amener une modification de l'analyse de l'autre partie

Action sur l'environnement

Actions rhétoriques

Appuis externes  
Appuis internes  
Autres paramètres

**Argumentation**  
**Traitement d'objection**  
**Manipulation**



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire

## stratégies d'échange et de concession

« *Petit Traité de manipulation à l'usage des Honnêtes gens* »

*Joule et Beauvois, PUG*

S'appuyer sur des mécanismes psychologiques inconscients pour modifier les perceptions des individus ou groupes

The foot in the door (théorie de l'engagement)

The door in the face (point de référence)

The low-ball compliance (protection du moi / théorie de la dissonance cognitive)



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# *3. Conduire*

## *stratégies d'échange et de concession*

**Principe de concession**

**Les sources du pouvoir**

**les objectifs à poursuivre**

**La valorisation des concessions**

**Le cas des non-valeurs**

**La suspension de la négociation**



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire

## stratégies d'échange et de concession

### Stratégie et tactiques d'échange

**Maximiser la différence de valeur  
entre ce qui est cédé et ce qui est  
obtenu**

**Minimiser ce qui est cédé**

**Maximiser ce qui est obtenu**

**La valeur d'une chose est celle que chacun lui prête**  
**Valeur subjective + Valeur objective**



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire

## stratégies d'échange et de concession

### Sources du pouvoir

<u>Facteurs de pouvoir de l'acheteur</u>	<u>Facteurs de pouvoir du vendeur</u>
<b>Concurrence des fournisseurs</b>	<b>Rareté de l'offre</b>
<b>Structure de coûts comprise / connue</b>	<b>Structure de coûts opaque</b>
<b>Place de l'achat dans la chaîne de valeur</b>	<b>Compétences spécifiques en relation avec les FCS clients</b>
<b>Pouvoir de référence</b>	<b>Pouvoir d'influence de l'utilisateur</b>
?	?
?	?



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire

## stratégies d'échange et de concession

### Stratégie et tactiques d'échange

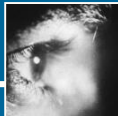
**Maximiser la différence de valeur entre ce qui est cédé et ce qui est obtenu**

**Sous contrainte de satisfaction du client**

**Rechercher des échanges gagnant – gagnant**  
**Echanger des valeurs fortes contre des valeurs faibles**  
**Détecter les deadlines de l'autre partie**  
**Valoriser ce qui est cédé, minimiser ce qui est obtenu**



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire

## stratégies d'échange et de concession

Valoriser une concession

- *Pour améliorer la satisfaction de l'autre*
- *Augmenter le potentiel de contrepartie*

*Intransigeance initiale*

*Insister sur le coût des concessions*

*Ne céder qu'à l'approche du point de rupture*

*Relativiser la valeur de ce qui est obtenu*

*Exprimer une satisfaction a minima à l'issue de la négociation*



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire



# 3. Conduire

## stratégies d'échange et de concession

Stratégie et tactiques d'échange  
Le cas particulier des non-valeurs

---

*Risque de ne rien obtenir et/ou de ne pas créer de satisfaction*

***Ne pas minimiser  
Valoriser avant d'échanger  
Intégrer dans une stratégie d'échange  
!!!***



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire

## stratégies d'échange et de concession

Stratégie et tactiques d'échange

### Interruption des négociation

**Recréer des marges de manœuvres**  
**Reconsidérer les intérêts réels en jeu**  
**Abaissier le niveau de conflit**  
**Sauver la face**

...

*Respecter les codes  
diplomatiques*  
*Savoir faire dialectique*  
*Respecter l'autre*

*Garder les portes ouvertes*  
*Garder des ressources d'échanges*



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire :

## *Les comportements efficaces*

Les principes de la négociation raisonnée

Comment réussir une négociation

Fisher R. et Ury W.(2003 réed.), Paris : Seuil

### Quatre principes en opposition au système de concessions successives ( bargaining)

- Traiter séparément les questions de personne et le différend
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions
- Imaginer de nombreuses solutions mutuellement avantageuses avant de se prononcer
- Exiger que le résultat repose sur des critères objectifs

Calculer la meilleure solution de repli “MESORE”



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire :

## *Les comportements efficaces*

### 1. - Traiter séparément les questions de personnes et le différend

Ne pas assimiler le négociateur et son comportement

⇒ Refus d'une vision paranoïaque de la négociation (il m'en veut ! )

⇒ Les arguments ne sont pas des attaques personnelles.



**Intégrer trois dimensions de la négociation**

- La perception
- L'affectivité
- La communication



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire :

## *Les comportements efficaces*

### PERCEPTIONS

⇒ Faciliter l'exactitude des perceptions de l'autre partie

---

#### Biais perceptuels

???

???

stereotypes / anticipations / tensions  
+ attribution de vos émotions aux autres

### Solutions

- ⇒ *Comprendre l'attitude de l'autre*
- ⇒ *Expliciter ses propres perceptions / impressions*
- ⇒ *Modifier / améliorer les perceptions de l'autre*



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire :

## *Les comportements efficaces*

### COMMUNICATION

---

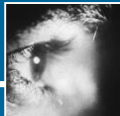
**S'exprimer – être écouté – être entendu – être compris**

#### Improve communication

- Parler de manière claire et concise et éviter les intermédiaires
- Ecouter et valide ce que vous avez entndu et compris
  - Parler de vous et non de l'autre partie
  - créer des liens avec l'autre partie



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire :

## *Les comportements efficaces*

### AFFECTIVITE

particulièrement dans la resolution de conflit

⇒ Neutraliser les ressentiments, jalousies, etc.

- accepter et reconnaître ses sentiments et ceux des autres

- les laisser s'exprimer

- ne pas relever les expressions et réactions négatives

- faire des gestes symboliques qui désarment l'adversaire



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire



# 3. Conduire :

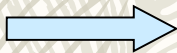
## *Les comportements efficaces*

### 2. Se concentrer sur les intérêts en jeu

**Positions = manifestations personnelles des intérêts en jeu**

**Compréhension des intérêts réciproques**

**Fermeté sur ses propres intérêts**



**Communications vers les intérêts communs**

**⇒ issues mutuelles positives**

**⇒ solutions mieux respectées**

**⇒ perception réciproque de la légitimité des attentes**



**1. Communiquer pour convaincre**



**2. préparer**



**3. Conduire**

# 3. Conduire :

## *Les comportements efficaces*

### 3. Imaginer de nombreuses solutions mutuellement avantageuses avant de se prononcer

Compréhension puis confrontation des intérêts respectifs

⇒ non pas une mais plusieurs solutions

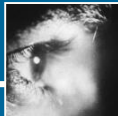
Etre créatif : ne pas s'autocensurer, imaginer plutôt qu'évaluer

Elargir le spectre des possibilités

Faciliter la décision de l'adversaire en exposant les conséquences des différents choix



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# 3. Conduire :

## *Les comportements efficaces*

### 4. Exiger le recours à des critères objectifs

Critères d'équité ou procédures équitables

⇒ l'accord repose sur des faits ou des variables objectives

La (bonne) volonté future des parties  
ne joue pas sur l'accord conclu



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer

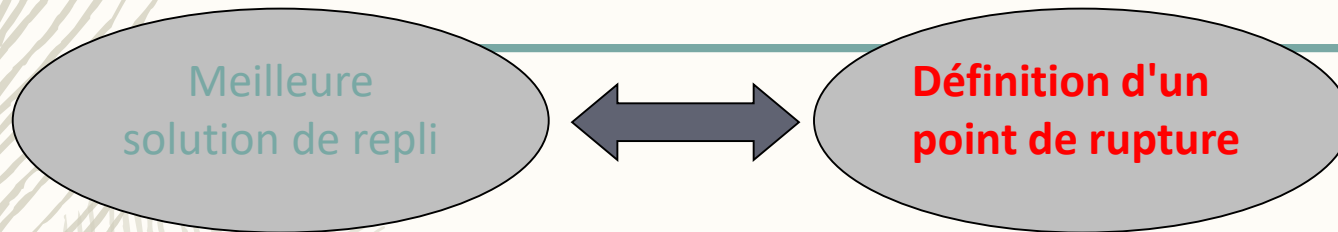


3. Conduire

# 3. Conduire :

## *Les comportements efficaces*

### 5. Mesore



Crédibilité et fermeté des attitudes  
Réaction aux comportements & attitudes inattendues  
Meilleure évaluation des alternatives



1. Communiquer pour convaincre



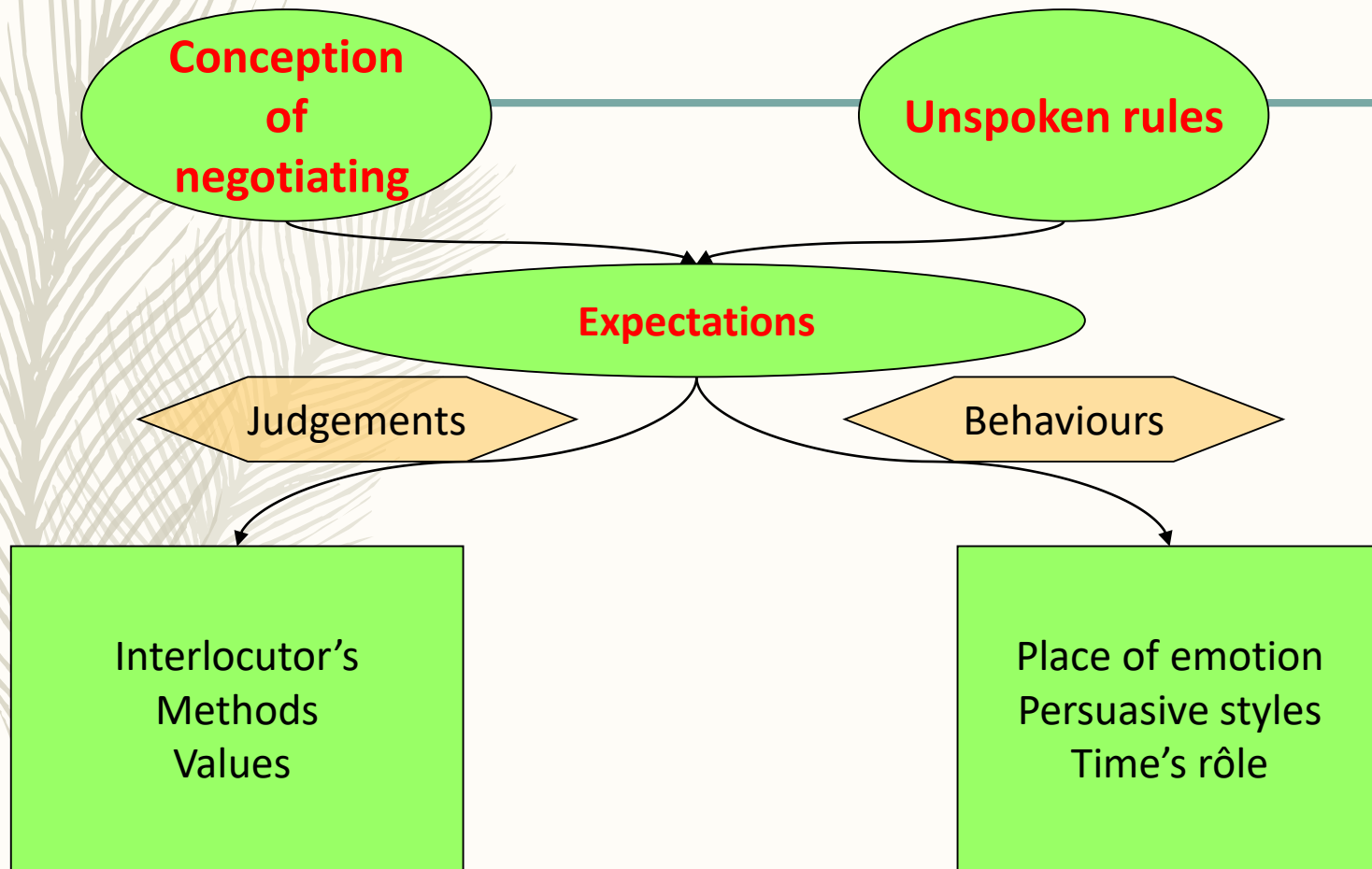
2. préparer



3. Conduire

# Appendice : l'interculturel dans la négociation

## Cultural norms in negotiation



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

# *Appendice : l'interculturel dans la négociation*

## Normes occidentale

---

Être sincère

Respecter ses engagements

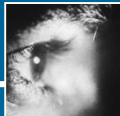
Accepter le principe de flexibilité

Contrôler l'agressivité interpersonnelle

Eviter les comportements hostiles



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire