

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 continues. 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.

ntroduction

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.



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

Apprentissages attendus

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

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

ntroduction

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

ntroduction



Plan du cours

Introduction

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



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

11. Communiquer pour convaincre

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



Penser en stratège, agir en barbare

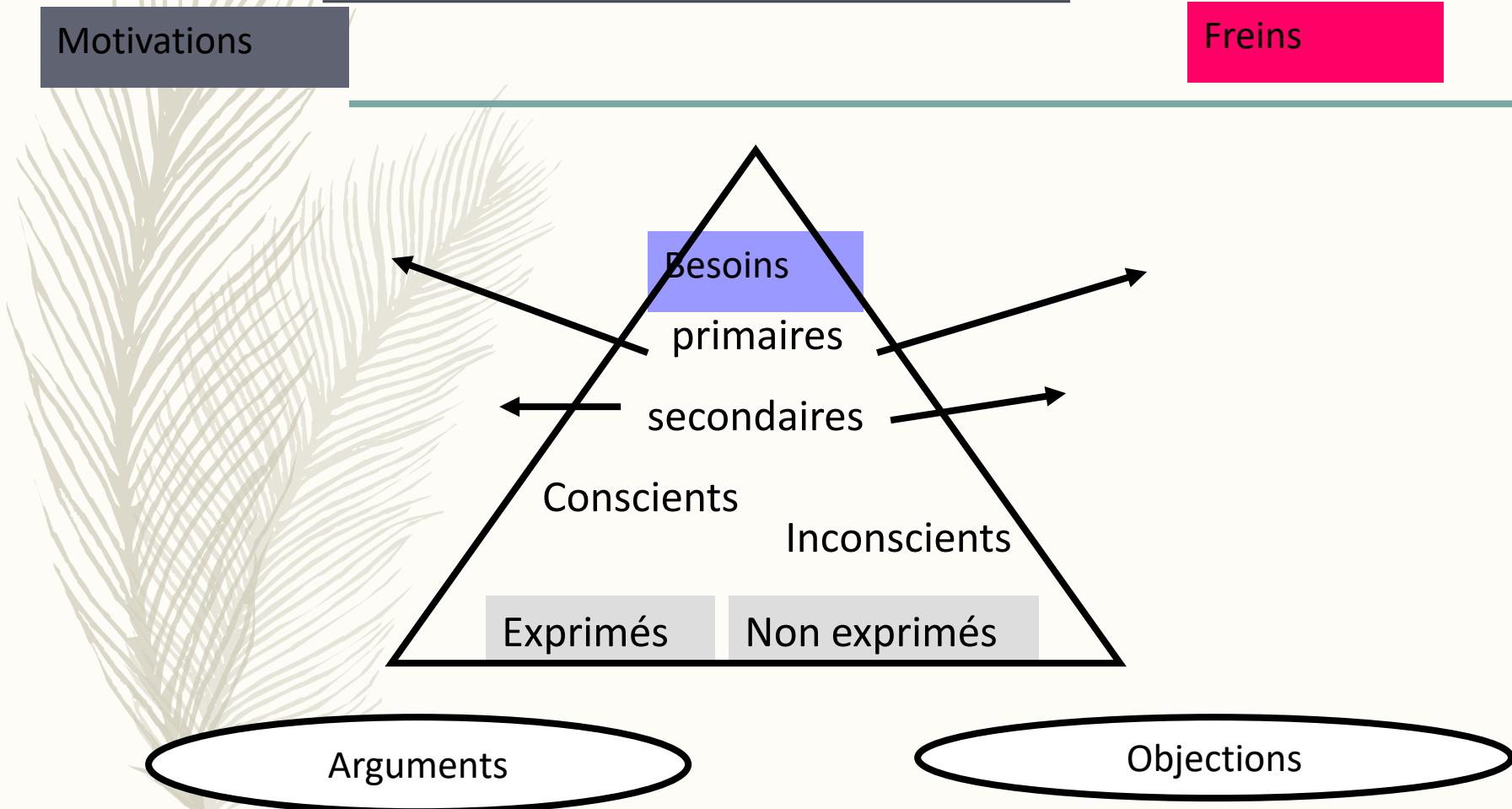
René Char



1. Communiquer pour convaincre

12

1. Fondamentaux du différent



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

. Communiquer pour convaincre

13

2. Principes fondamentaux de l'écoute active

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



1. Communiquer pour convaincre



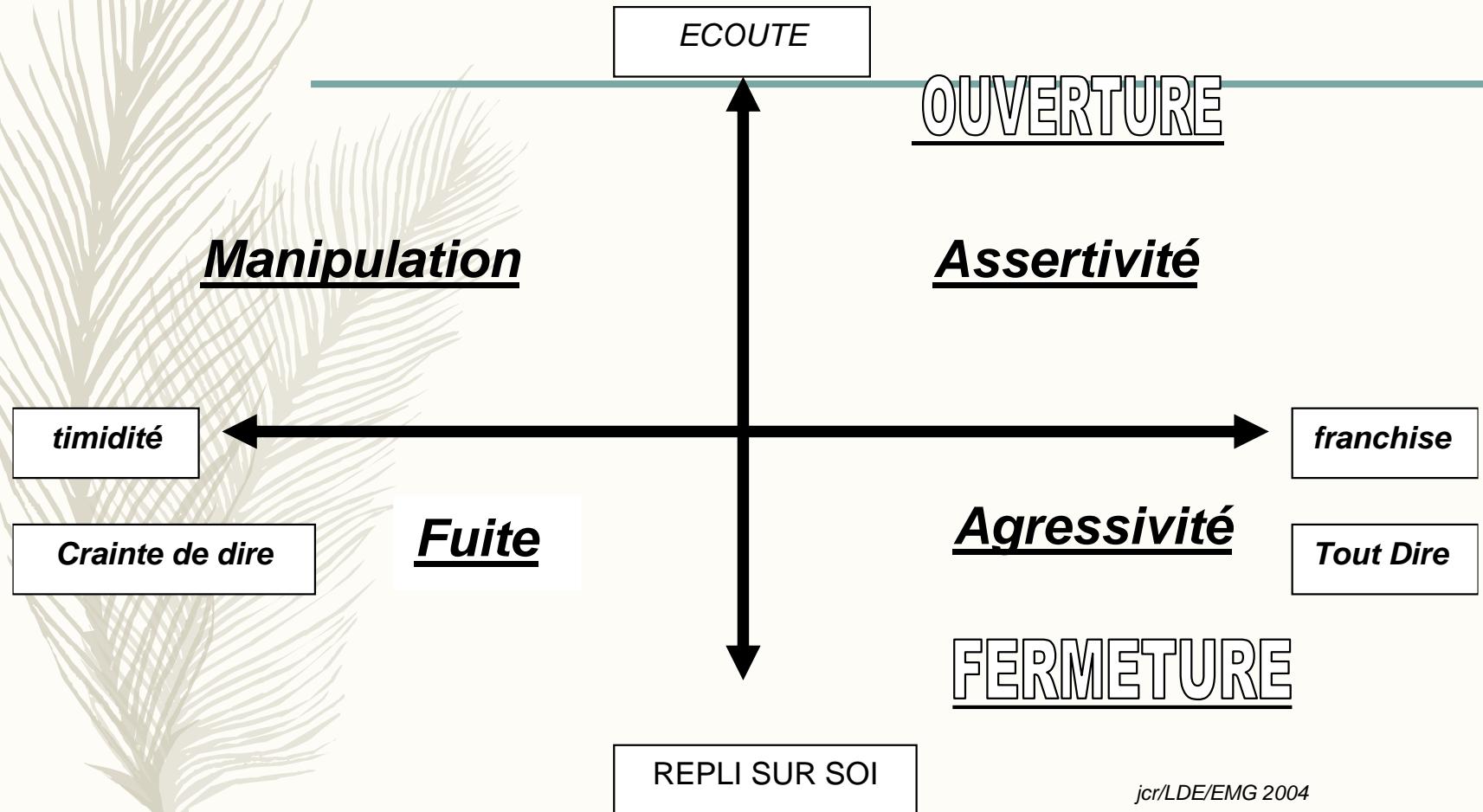
2. préparer



3. Conduire

. Communiquer pour convaincre

Ecoute active : une attitude intérieure



jcr/LDE/EMG 2004



1. Communiquer pour convaincre



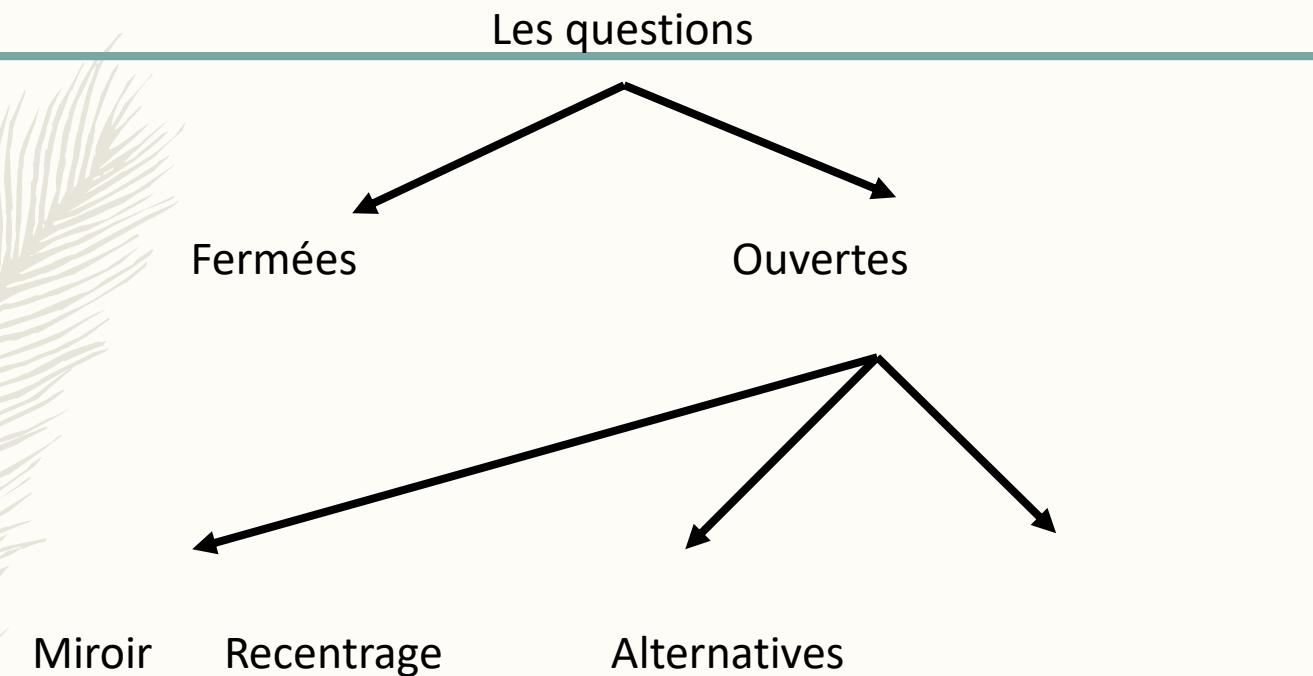
2. préparer



3. Conduire

15. Communiquer pour convaincre

3. Faire parler pour mieux comprendre



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



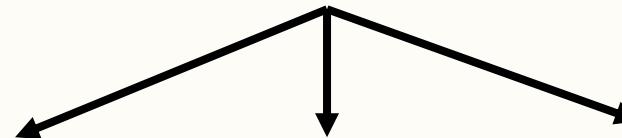
3. Conduire

16 Communiquer pour convaincre

parler (suite)



La reformulation



Echo

Déductives

Résumée

Les silences



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

.. Communiquer pour convaincre

17

3. Argumenter

Etablir un pont entre

Une
proposition



Une attente



1. Communiquer pour convaincre



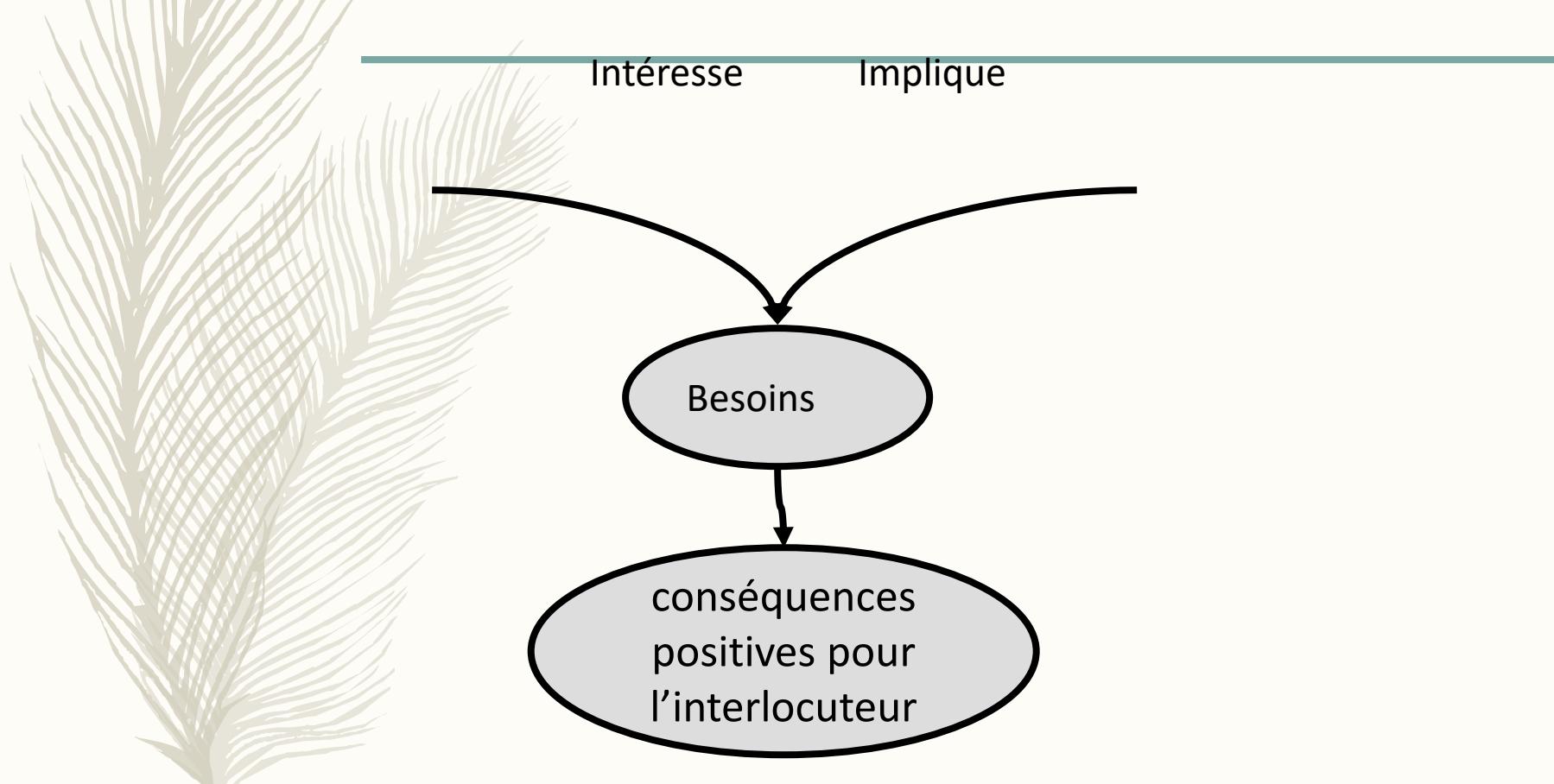
2. préparer



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



2. préparer



3. Conduire

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

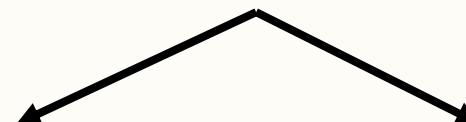
Remettre l'autre en écoute

Rester calme

Considérer l'objection sans hostilité

Laisser l'objection s'exprimer complètement

Montrez que vous la prenez en considération



Reformulez

Questionnez



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

. Communiquer pour convaincre

22

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

. Communiquer pour convaincre

23

Types de réponse

Réponse directe

Témoignage

Question d'approfondissement ou dilatoire

Silence / ignorance / report

Reexpression infidèle : affaiblissement

Boomerang : transformer l'objection en argument



1. Communiquer pour convaincre

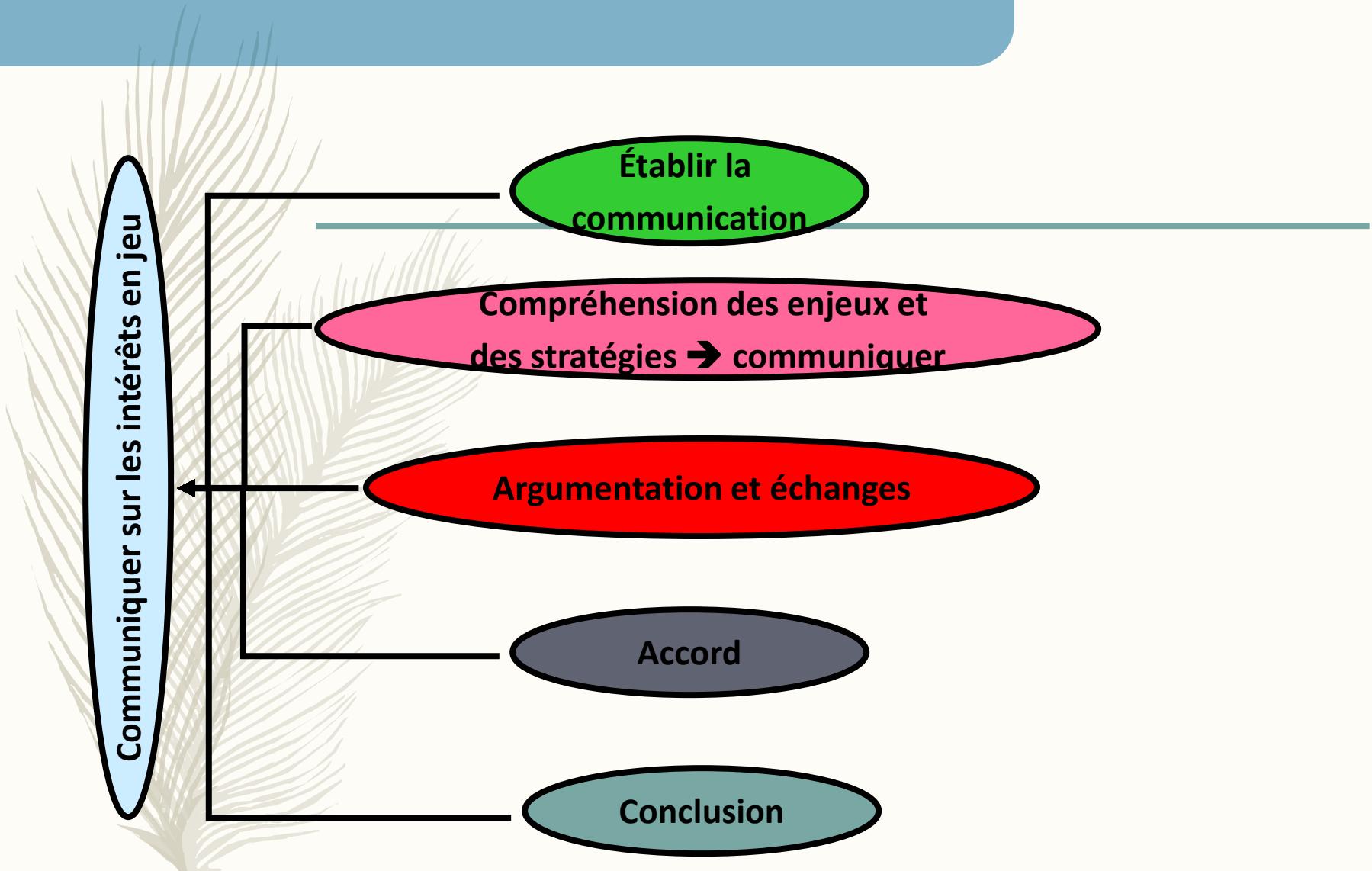


2. préparer



3. Conduire

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

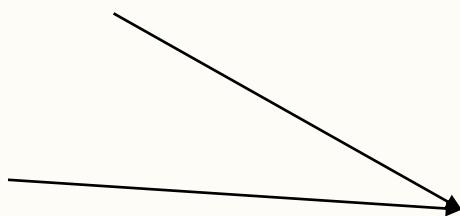
1. Nature des relations antérieures

2. Type d'interlocuteur

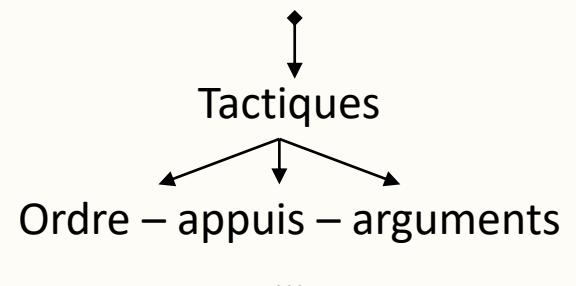
3. Points à négocier

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



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

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

Type d'acheteur

Confiant / méfiant
Profiteur / naïf
Ouvert / intéressé

Type de vendeur

Pull / Push
Écoute / domination
Orienté démarche / orienté entreprise

orientation stratégique → Pertinence actuelle

Choix tactiques



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

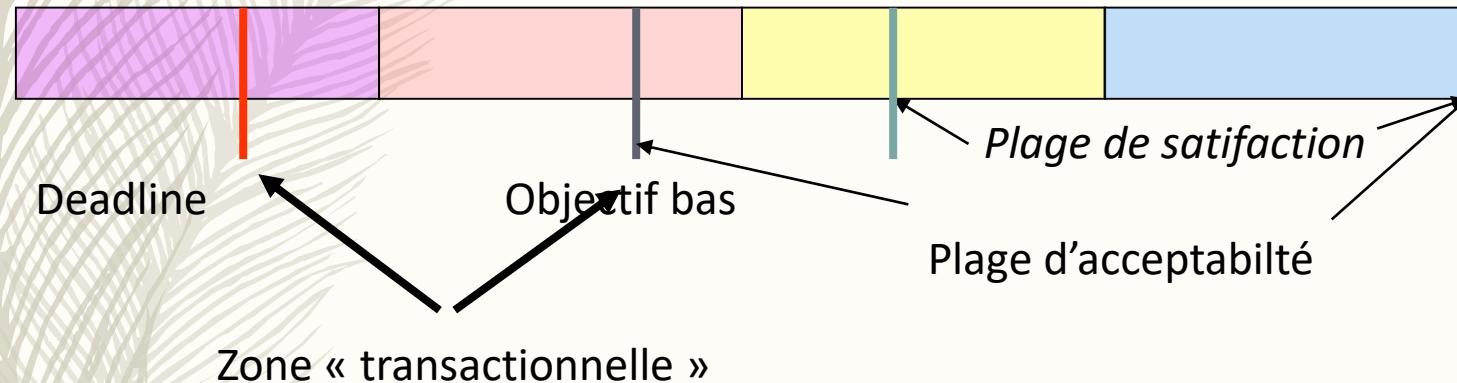


3. Conduire

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 ²	importance	Objectifs et Zones
A	5	
B	5	
C	5	
D	5	
E	5	



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



1. Communiquer pour convaincre



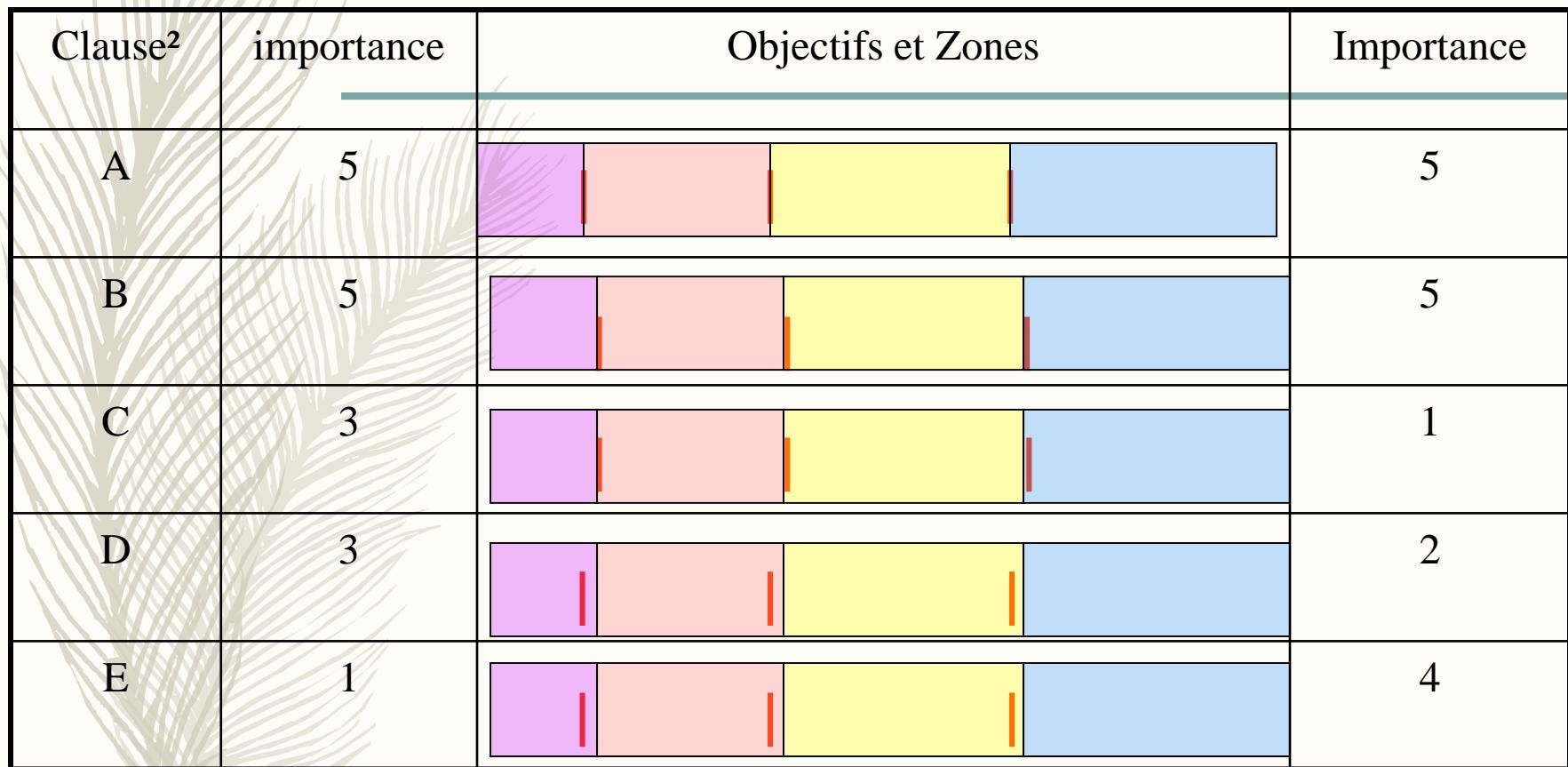
2. préparer



3. Conduire

2. Préparer

De mes intérêts à la négociation



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer

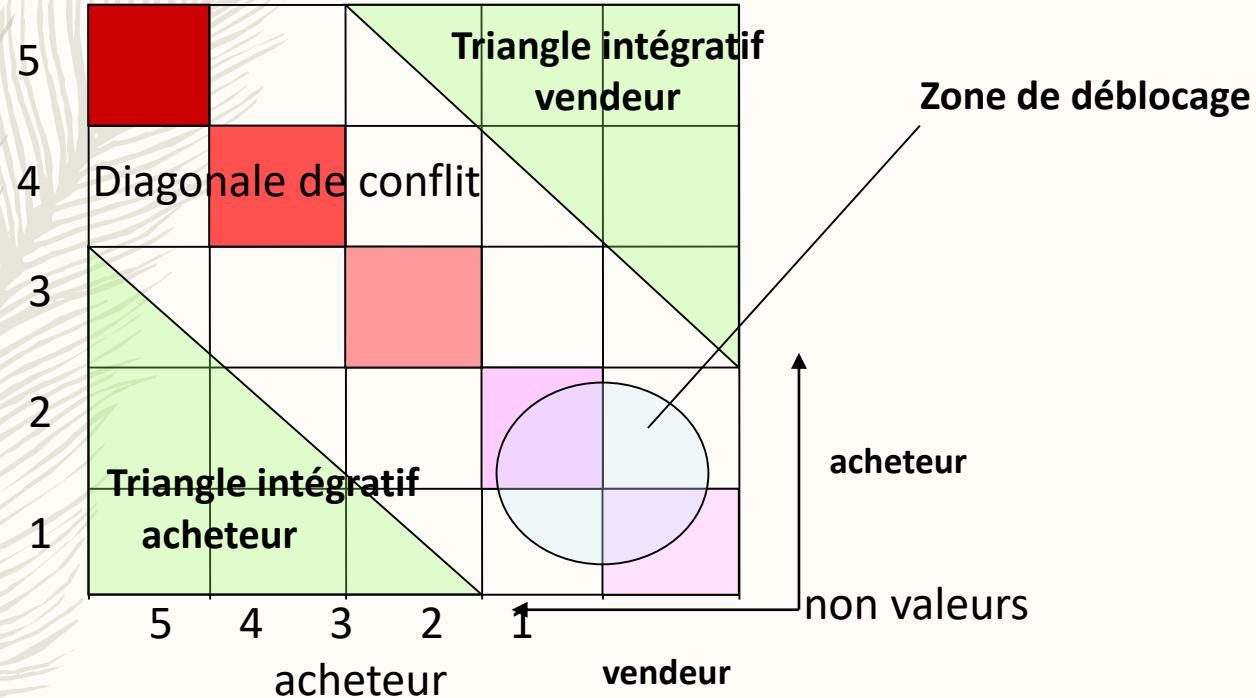


3. Conduire

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*

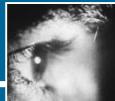
Minimiser ce qui est cédé

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



1. Communiquer pour convaincre



2. préparer



3. Conduire

3. Conduire stratégies d'échange et de concession

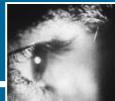
Stratégie et tactiques d'échange

***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
Déetecter les deadlines de l'autre partie
Valoriser ce qui est céder, 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
Abaïsser 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 valider ce que vous avez entendu 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 résolution 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 :

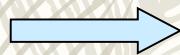
Les comportements efficaces

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

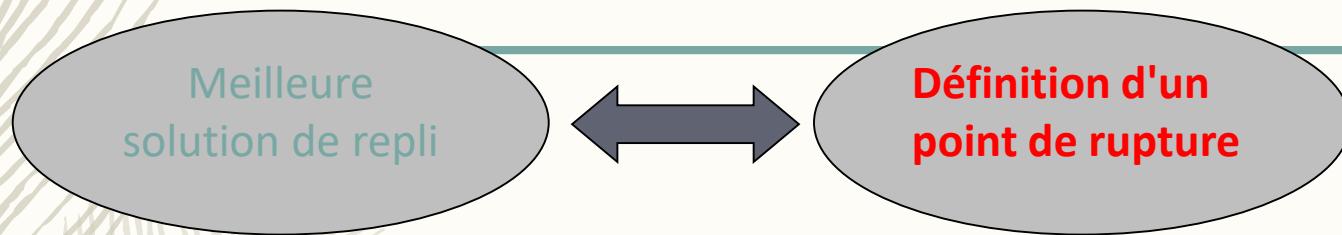


3. Conduire

3. Conduire :

Les comportements efficaces

5. Mesure



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



1. Communiquer pour convaincre

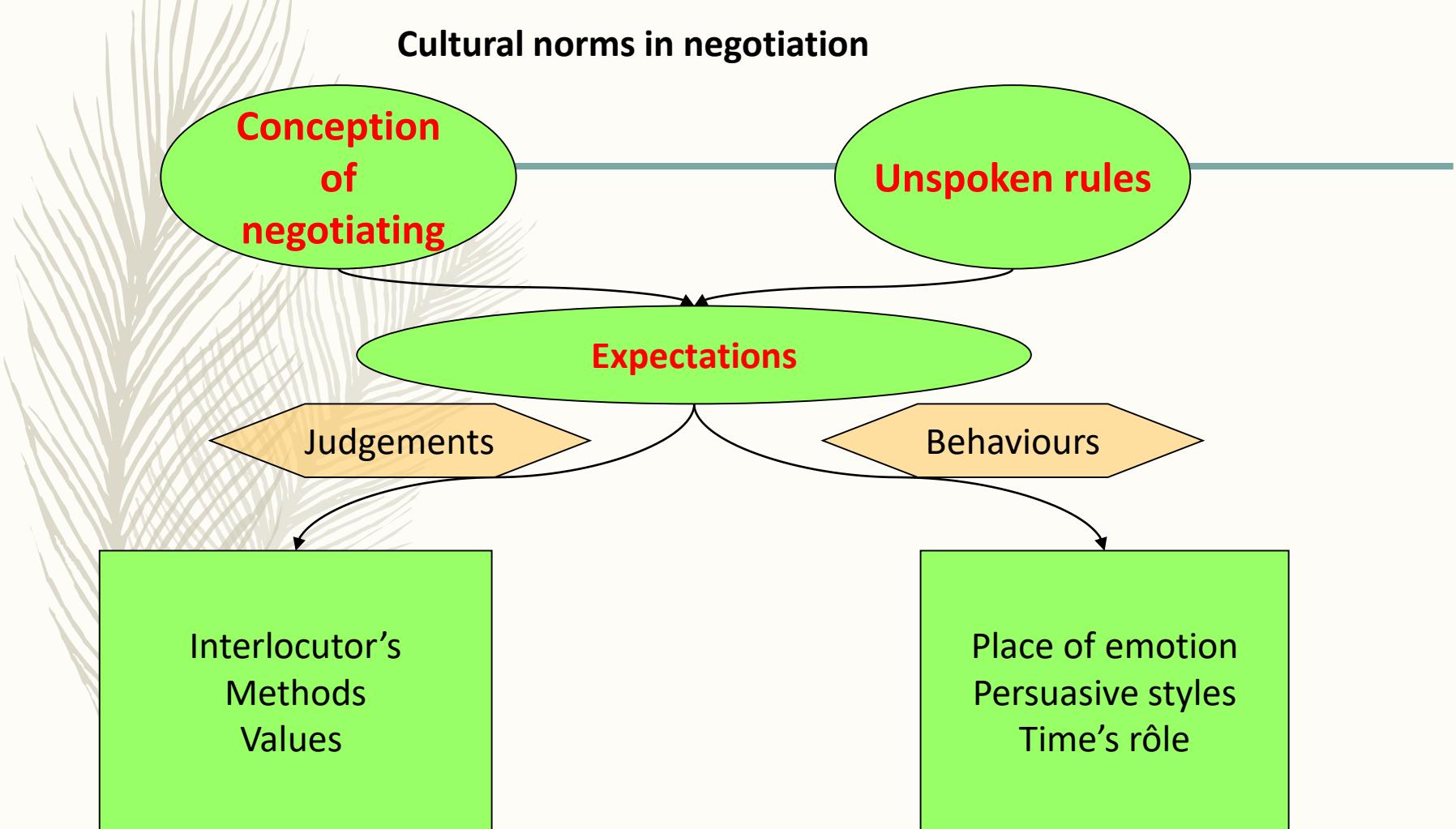


2. préparer



3. Conduire

Appendice : l'interculturel dans la négociation



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