

Institut International de Management
INSIM – Hydra – Alger

Spécialité
Techniciens Supérieur

Support de Cours

-
Négociation Internationale

Assuré par :

Mr BALAHSENE Hamid

Année 2009

Sommaire

I – Généralités :

1. Définition
2. Objectifs
3. Notions de la plage de négociation
4. Quelques principes de la négociation
5. Schéma classique d'une négociation.

II – Psychologie du Négociateur :

1. Comportement irrationnel et volontaire
2. Types de conduites

III – la communication non verbale :

1. Définition et principe
2. l'Analyse de la programmation neurolinguistique « PNL »
3. l'Analyse transactionnelle

IV – les instruments de la négociation :

1. Les questions
2. L'écoute
3. La communication
4. Le langage du corps
5. L'argumentation
6. Les procédés tactiques généraux

V- les tactiques de la négociation :

1. Tactique de préparation
2. Tactiques d'argumentation
3. Tactiques de détournement

VI – conditions générales de succès d’une négociation :

1. Maîtrise des moments cruciaux
2. Préparation pertinente d’une négociation
3. L’importance des procédures

VIII – simulation de négociation et cas pratique de négociation en classe :

Conclusion et synthèse du module

Bibliographie :

Ouvrages :

- Jean Francoi Maubert, Négociier les clés pour réussir, DUNOD, Paris.
- Yves LELLOUCHE & F. PIQUET ,la Négociation Acheteur Vendeur : comment structurer et mener une transaction commerciale, DUNOD , Paris.
- Nicolas CARON, vendre aux clients difficiles. Les clés de la persuasion.DUNOD, Paris.

Sites Web :

www.thus.ch

www.etudiant-marketing.fr

I - Généralités :

Dans cette ère de globalisation, les entreprises économiques à l'échelle mondiale se livrent à une concurrence des plus sévères. De ce fait, dans cette guerre des prix, la négociation occupe une place privilégiée.

Cependant, si la négociation demeure une des formes les plus pratiques, elle n'en reste pas moins la plus complexe en terme du relationnel, avec ce qui en découle comme épreuves de forces pour les non rodés à ces techniques.

Pour ce modeste support de cours, nous avons pour objectif de faciliter l'acquisition de cette technique, l'expérience et la pratique renforceront ces acquis.

1- Définitions :

Négocier c'est un art ; la négociation est un moyen de communication entre deux ou plusieurs parties devant permettre à résoudre un problème, donc trouver un compromis, un consensus en faisant appel à des moyens et techniques appropriés.

2- Objectifs :

L'objectif principal de toute négociation est celui d'aboutir à une entente ou chacune des deux parties trouvera son compte. Les objectifs peuvent être variés d'une négociation à une autre selon :

- La nature de la négociation (commerciale, politique...)
- Son importance (dans le temps et dans l'espace pour les deux parties)
- La nature de ses acteurs (négociateurs)
- Les besoins exprimés par les négociateurs.

3- Notion de la plage de négociation :

Elle consiste en la détermination des points de rupture de l'autre, les points d'accord souhaités et les points pouvant être acceptés par les deux parties.

Elle pose deux problèmes :

- 1- celui d'anticiper et de sonder (jauger) les conditions de l'autre par la recherche d'information (directe – indirecte).
- 2- Celui d'assurer une bonne préparation par l'organisation de ces réseaux d'information.

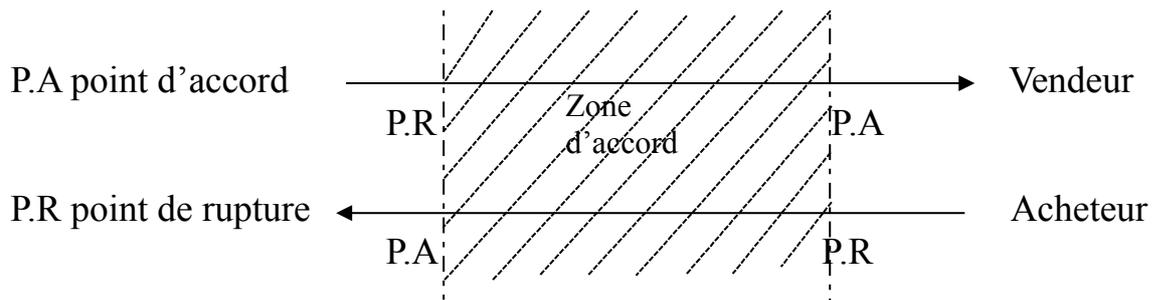


Schéma : représentant la plage de la négociation

4- Quelques principes de la négociation :

- « Il faut toujours être prêts à négocier mais ne jamais négocier sans être prêts » (Nixon : ancien président des USA).
- Déterminer comment la partie adverse fixe ses priorités, ses enjeux, ses objectifs, ...etc. afin, de prévoir les techniques de négociation à adopter pour mieux négocier.
- Ne jamais quitter la table le premier, il faut donc avoir toujours une solution de rechange :
 - **MESORE** : Meilleure Solution de rechange
 - **BATNA** : the **B**est **A**lternative **T**o **N**egotiate an **A**greement.

Trouver une solution satisfaisante pour les deux parties.

5- Le schéma classique d'une négociation :

Tout processus de négociation obéit à un cycle bien déterminé (schéma séquentiel), en règle générale une négociation suit cinq séquences :

A – La Ritualisation :

Elle consiste en une prise de contact, c'est un ensemble de discussions de prés-négociation qui nous permet de structurer le client (conflictuel ou amical).

Elle est de courte durée pour les anglo-saxons et longue pour les arabes et les orientaux "asiatiques" .

B – Séquence d'Exploration et d'Information :

Consiste en la collecte d'information relatives à la partie adverse ; elle est souvent sous – estimée par les négociateurs bien qu'elle nous permet de détecter l'émergence des enjeux. Elle est de durée variable.

C – Développement des Mécanismes d'Influence :

Elle est longue et sinueuse, on assiste au développement d'une argumentation de résistance, refus, suggestions et de réticence.

D – Rapprochement et Ajustement :

Séquence dans laquelle les deux parties tentent de trouver un terrain d'entente en utilisant les solutions de rechange (MESORE et BATNA)

Elle est caractérisée d'une grande implicite et complicité des deux parties et pleine de surprise. Elle est de courte durée.

E – Formation et de l'Accord :

Elle consiste à apurer les derniers points de divergence, pour faire les dernières propositions et enfin récapituler.

Elle fait appel à la technique du dernier wagon : laquelle consiste à accrocher ou ajouter quelque chose en dernier lieu.

N.B :

- ◆ Chaque séquence requiert des outils et des méthodes de négociation qui lui sont spécifique.
- ◆ Chaque négociation est un scénario par ses règles et ses passages obligés.
- ◆ Le comportement du négociateur doit répondre à chacune de ses séquences.

II – Psychologie du négociateur :

Le comportement du négociateur peut être irrationnel et volontaire et consiste en plusieurs réactions, comme suit :

A – Comportement irrationnel et volontaire :

1. La parade : Démonstration de force, déclaration solennelle, discours enflammé pour impressionner.
2. Le vidage du sac : Explosion d'agressivité, supporter un inconvénient et puis le rejeter.
3. Le baroud d'honneur : Comportement irrationnel bien étudié, il intervient à la dernière séquence (formation de l'accord), qui consiste à dégager un certain amertume.
4. Le besoin de secret : le souci de ne pas divulguer une anecdote désobligeante (séduction, dispute) selon la déontologie du négociateur.

B – Type de conduite :

Le négociateur doit emprunter la conduite suivante :

1. Eviter les mal entendus : Il faut abandonner et dissiper.
2. Etudier les sources de désaccord.
3. Donner un caractère solennel à la négociation : courtoisie, respect, maîtriser la colère, pas d'insulte ni humiliation.
4. Laisser une porte de sortie honorable : mesure d'accompagnement.
5. Ne pas discuter des relations de conflit, « baroud », « vidage de sac »..

III- La Communication Non Verbale :

1- Définition et principes :

a)- Définition :

- Un bon négociateur doit avoir trois (03) oreilles afin de bien communiquer :
 → Ecouter → Analyser → Distinguer.

- Un message peut porter sur :

- Un fait donner, il est constatable et incontestable.
- Une option : précéder par à mon avis ; jugement.
- Sentiment : exprime une attirance ou un rejet à travers les phrases ou les non dits.

- Ce qui intéresse le négociateur, c'est le fait, il tient compte, tout en respectant les sentiments, et ne pas contrarier les opinions.

b)- Principes :

Le comportement du négociateur représente 1/5 apparent de l'iceberg.

- La posture et le maintien.
- La tenue vestimentaire.
- Les gestes des mains, des épaules, tête.
- La mimique : le changement d'expression du visage :
Exp : le regard rieur, sévère, rêveur, méditation.
- La voix : l'intensité de la voix, la diction et le débit.

2- L'analyse de la Programmation Neurolinguistique : « PNL » :

Elle consiste en la manière de parler et de se tenir, on peut distinguer 03 types :

→ le visuel → l'auditif, → Le kinesthésique.

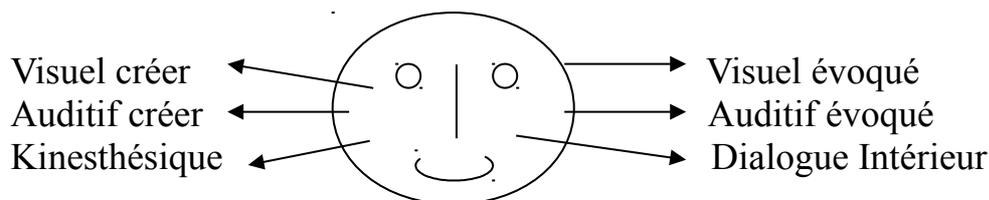


Schéma représentant la PNL :

L'observation des mouvements involontaires des yeux permet de détecter:

en haut à gauche et à droite	—————>	mémorisation
En bas à gauche	—————>	construire des images
Regard fixe	—————>	personne réfléchit à l'aide d'image
Latéralement à droite	—————>	en se souvient de son conversation bruit.
Regard dirigé vers le bas	—————>	dialogue intérieur

La PNL nous permet de détecter les non dits, c'est une clef d'accès à un registre sensoriel à la partie apparente de l'Iceberg.

3- L'analyse transactionnelle :

Est une philosophie de connaître « le moi » et repose sur 3 étapes :

- L'état parent : L'apprit : les parents nous apprennent.
- L'état adulte : repose sur le réfléchi .
- L'état enfant : repose sur le sentit.

Elle nous permet de cerner la dimension comportementale dans une négociation.

IV- Instruments de la négociation :

Il s'agit de la communication technique ; sur s'articule en matière de :

1- Les questions :

Ne sont jamais neutre – savoir enchaîner les questions – ouvre un enchaînement sur quelque chose – provoquer des réflexions – donner des informations – accélérer la conclusion.

2- L'écoute :

Point de départ de toute recherche information, préparer par un bon questionnement, légitimer la relation (par intérêt ou par courtoisie)

3- La communication non verbale : (cité en chapitre III).

4- La communication verbale :

- C'est l'argumentation proprement dite, c'est la stratégie du verbe, elle peut être à la fois active ou passive.
- Elle sert à convaincre (par des arguments) persuader (par un rapprochement intellectuel ou affectif « modifier sa croyance »).
- C'est la recherche de la conviction et de la persuasion.

5- L'argumentation défensive :

- C'est le maniement des objections (faire sortir son argument)
- On en distingue trois types d'objections :

Objection de principe – Fausse objection – objection de dérobade.

6- Procédés techniques généraux :

- Reformuler à sa façon
- L'efficacité d'un discours
Qui fait intervenir : (le factuel – les chiffres et les événements)
- Le faire parler pour le faire découvrir.
- Utiliser le renversement des preuves.
- Se référer à des témoignages.
- Reprendre les initiatives par le jeu des questions (récupérer le ballon).
- Le conceptuel : référence à des ouvrages, théories avantages, l'espace de résonance comparatif, schéma...
- L'émotionnel : l'espace de raisonnement.

V- Tactiques de négociation :

On en distingue trois catégories de tactiques :
Tactiques de préparation – d'argumentation & de détournement.

1- Tactiques de préparation :

a- La carte gardée :

- Principe d'être toujours imprévisible.
- Argument de réserve.
- Entretenir le flou.

- b- La marinade : mariner, prolongation de la durée, c'est une tactique chinoise.
- c- L'éclaireur : éclairer, envoyer un éclaireur, organiser un défilé de négociateur, jouer la 1ère et la 2ème séquence, évaluer les compétences (diagnostic)
- d- La fausse piste : faire semblant de se focaliser sur un aspect.

2- Tactiques d'argumentation :

- a- Les petits pats : ne jamais dire tout ce qu'on veut d'un coup, petit à petit.
- b- Le marchandage :
- c- Le bon (concorde et tempérer) et le méchant (agresser et déstabiliser)
- d- L'accouchement sans douleurs : faire découvrir à l'adversaire la solution à laquelle on veut arriver par une série d'argumentations.
- e- La tactique du Judo : renverser l'adversaire en utilisant ses propres arguments.
- f- La tactique du bulldog : prendre un argument fourni par l'adversaire et ne pas le lâcher (refrain)
- g- La tactique de la pression : exp: menace de grève des salariés

3- Tactiques de détournement :

- a – Le déplacement : Déplacer la discussion sur un autre sujet (en mettant en relief un inconvénient).

- B – disque raillé : 1^{ère} fois : —————> - proposition.
 2^{ème} fois : —————> - affirmer.
 3^{ème} fois : —————> - pas de négociation.

- C – sphenxe : Demeurer silencieux et impénétrable (porter en quelque sorte un masque). Car on essaye de vous pousser à réagir et vous devez rester calme sans aucune réaction. (Tactique utilisée par l'acheteur).

VI – Condition générales de succès d’une négociation :

Elles sont au nombre de trois :

1 – Maîtrise des moments cruciaux :

a- le démarrage :

b- les concessions :

- règle d’or ; celui qui cède le 1^{er} affaiblit sa position, surtout les concessions prématurées et les concessions sans contre partie.
- Ne jamais faire une concession après avoir fait une position de force.
- Prévoir des concessions minimales pour sauver la face de l’adversaire.
- Apprécier la concession p/p à sa valeur pour l’autre et non pas p/p à vous-même.
- Ne pas revenir sur une concession (problème procédurale + problème culturel).

c- Les blocages et les impasses : (ses règles d’or).

- Garder son calme et le tenir psychologiquement et physiquement.
- Déterminer les causes du blocage qui sont variables :
 - (être soit même la cause du blocage)
 - (le blocage est potentiellement constructif : répondre à l’escalade conflictuelle par une escalade coopératif sans pour autant toucher le fond).

Si le blocage persiste : on arrive pas à le régler, les recettes sont :

- Demander une pause informelle (n’est pas mentionnée sur le p.v)
- Demander une suspension (n’est pas inscrit sur le p.v)
- Apporter une information nouvelle.
- Faire une récapitulation générale avec un rapport intérimaire globale.
- Lettre d’intention : nombre de participant, nombre de négociation, lieu.....

- Se fixer délai court et impératif pour en conclure.
 - Mettre la source du blocage de côté (j'est attaquer les autres points).
 - Recevoir un expert, médiateur, arbitre....
 - Changer la composition de la délégation par rapport au vis-à-vis : dur sur le fond et la forme / courtois – tendre et amicale.
- La solution de la carotte et du battons :
Maintenir une forme de contact et dissuader ce genre
D'attitude par des techniques appropriées.

d- la conclusion :

- reformuler fidèlement tout ce qui a été dit et verrouiller les engagements pris.
- Passer à la phase de rédaction du contrat.
- Pièges de dernière minutes.(rebondissements, rajouts...).

2 – Préparation pertinente de la négociation :

Elle se mène en quatre phases :

- 1^{ère} phase : diagnostic (d'où partons-nous :pt de départ).
- 2^{ème} phase : la fixation des objectifs : (ou voulons nous aller ?).
- 3^{ème} phase : élaboration de la stratégie (ou peut on aller et avec quel moyen).
- 4^{ème} phase : déroulement opérationnel de la négociation (composition de l'équipe, définition du mandat, décision procédurales, ... répartition des tâches, mise à jour de l'argumentation,...)

3 – l'importance des procédures :

- L'organisation : choix du moment de la durée, du lieu, des aménagements matériels et logistiques.
- Les procédures : l'ordre du jour, prévoir les pauses, les suspensions, nature de la négociation (ouvertes ou fermée), conclusion des experts.
- La représentativité, les mandataires, la taille, juriste, observateurs.