



Les techniques de négociation

Réalisé Par : Nessrine RIHANI
Siham ZAIN

Encadré par : Mme FASSLY


Plan

- ▶ Introduction
- ▶ Définition
- ▶ Pourquoi négocier
- ▶ Les Caractéristiques de la négociation
- ▶ Typologie de la négociation
- ▶ Les techniques de la négociation
- ▶ La préparation d'une négociation
- ▶ Processus de la négociation
- ▶ Conclusion



Introduction

Les individus, les entreprises de toute taille, les organisations à but lucratif ou non confessent et placent la négociation au tout premier rang de leurs situations conflictuelles ou litigieuses. Pour bien de fois, ils y ont été contraints ou convaincus au regard de certains de leurs déboires faute de négociation et de communication. Aujourd'hui, la négociation est au centre des préoccupations majeures au sein de toute entreprise. La raison de cet intérêt porté à la négociation en entreprise est toute simple : le développement et la performance de toute entreprise reposent sur une réelle négociation de celle-ci, avec ses clients et son personnel que cela soit de type commercial ou social.



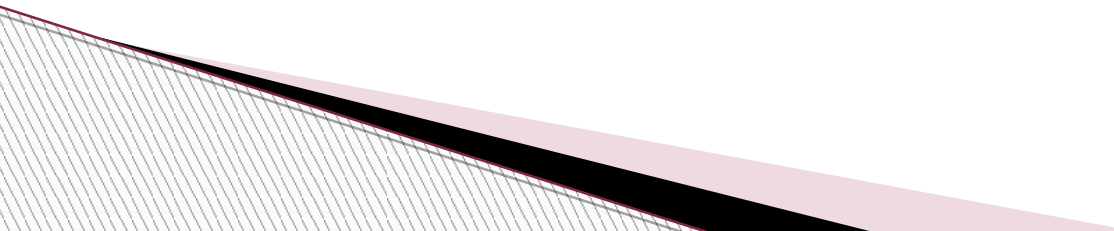


Définition

La **négociation** est la recherche d'un accord, centrée sur des intérêts matériels ou des enjeux quantifiables entre deux ou plusieurs interlocuteurs dans un temps limité. Cette recherche d'accord implique la confrontation d'intérêts incompatibles sur divers points (de négociation) que chaque interlocuteur va tenter de rendre compatibles par un jeu de concessions mutuelles.

Bref on peut dire que la négociation est un Processus par lequel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable au regard de leur divergence .

Pourquoi négocier ?

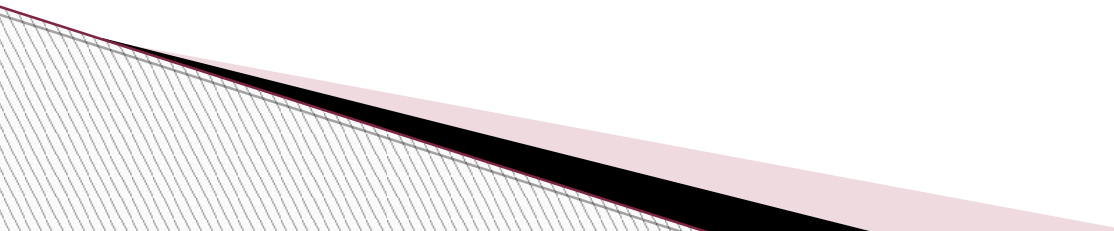
- ▶ Parce que les individus ont à vivre ensemble (dans l'entreprise, en Bosnie, dans cette salle de classe...);
 - ▶ Parce que nous avons besoin des autres pour satisfaire nos propres besoins (ils possèdent ce que nous voulons ; nous possédons ce qu'ils désirent);
 - ▶ Parce que les rapports de force sont fluctuants et que le vainqueur, un jour sera vaincu...
- 

Approche de la négociation

Une approche très courante de négociation est celle qui dit ‘Je veux obtenir ce pourquoi je suis venu, je veux gagner la négociation , et si je gagne l’autre partie aura perdu’. Cependant, cette approche gagne-perd n’est pas judicieuse à long terme. Gardez toujours à l’esprit que :

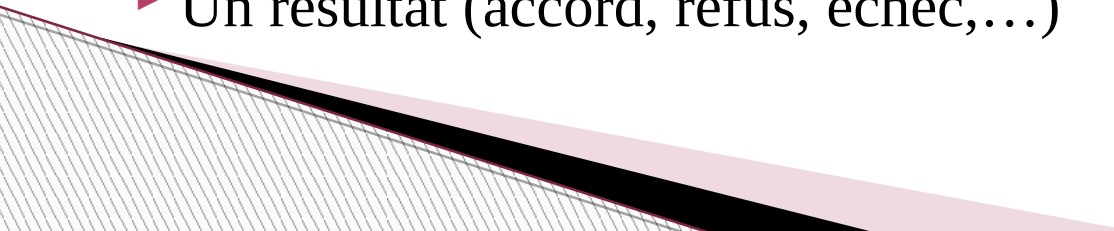
Vous devrez sans doute continuer à travailler ou à négocier avec l’autre partie après la première phase de négociation.

Votre comportement actuel déterminera les attentes vis-à-vis de votre comportement futur. Aussi vaut-il mieux opter pour une situation gagne-gagne.

- Gagne-gagne
 - Gagne-perd
 - Perd-perd
- 

Les Caractéristiques de la négociation

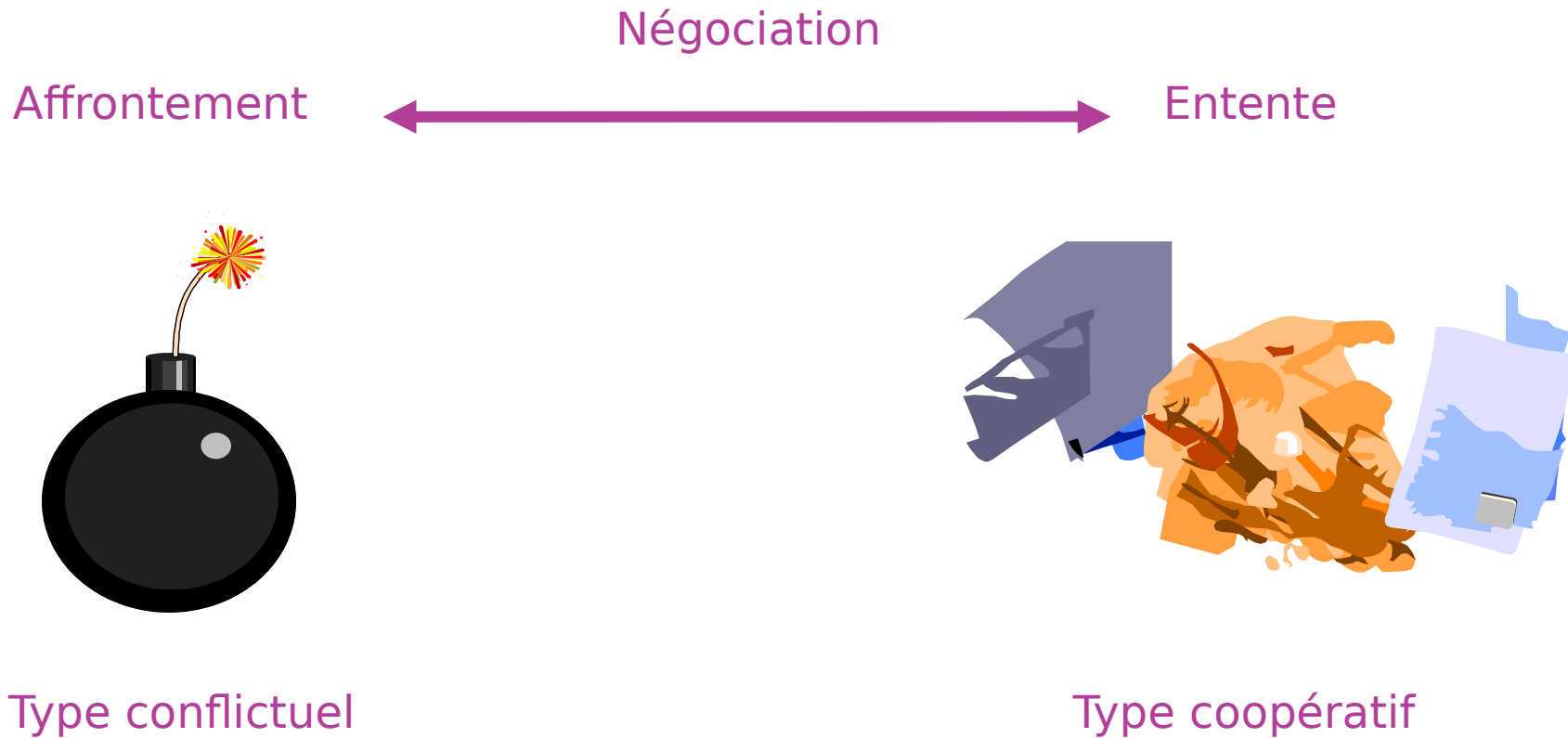
Toute négociation se caractérise par:

- ▶ Plusieurs parties en présence que ce soit des individus ou groupes de personnes
 - ▶ Des divergences d'intérêt entre les parties en présence
 - ▶ Absence d'autorité, de règles de décision, résolution du conflit,
 - ▶ Les parties sont souveraines
 - ▶ Une communication
 - ▶ Un résultat (accord, refus, échec,...)
- 

Organisation

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Lieu | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Chez eux, chez nous, en terrain neutre |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Temps | <ul style="list-style-type: none"> ▶ rôle des préliminaires, phase, timing des concessions, etc. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Public - privé
- secret | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Risque de fuites qui compromettent la négociation et/ou peuvent être exploitées par l'autre |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Présence de tiers | <ul style="list-style-type: none"> ▶ Journalistes, diplomates, experts, interprètes, juristes, médiateur, conciliateur, arbitre |
| <ul style="list-style-type: none"> ▶ Mode de communication | <ul style="list-style-type: none"> ▶ En face-à-face, par courrier, par téléphone, e-mail, par téléconférence, ou toute combinaison (succession dans le temps) |

Les différents types de négociation



Négociations de type conflictuelle

A la limite de la rupture, de l'affrontement...



débat houleux, agressions verbales, menaces, intimidation, etc.

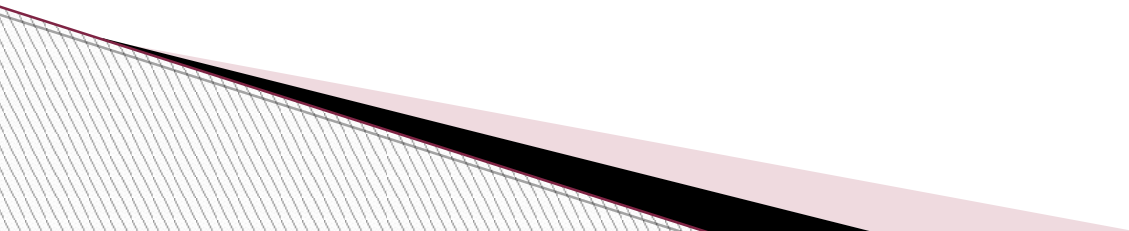


Négociations de type conflictuelle

Forte interdépendance

Pression extérieure d'un tiers

L'impossibilité de gagner sur le terrain



Les situations conflictuelles



Conflit ancestral



Différence d'éthique, de morale

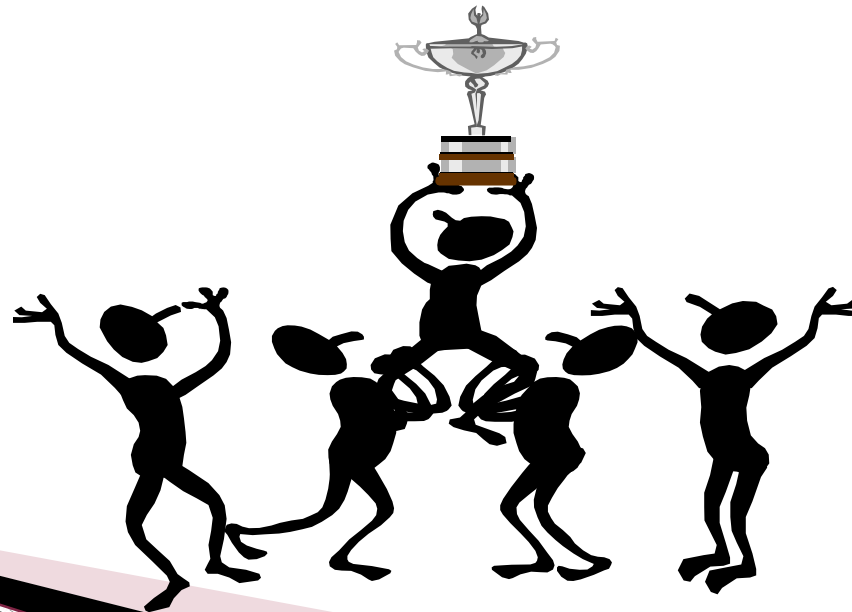
Contestation du rapport de force

Les négociations de types coopératives

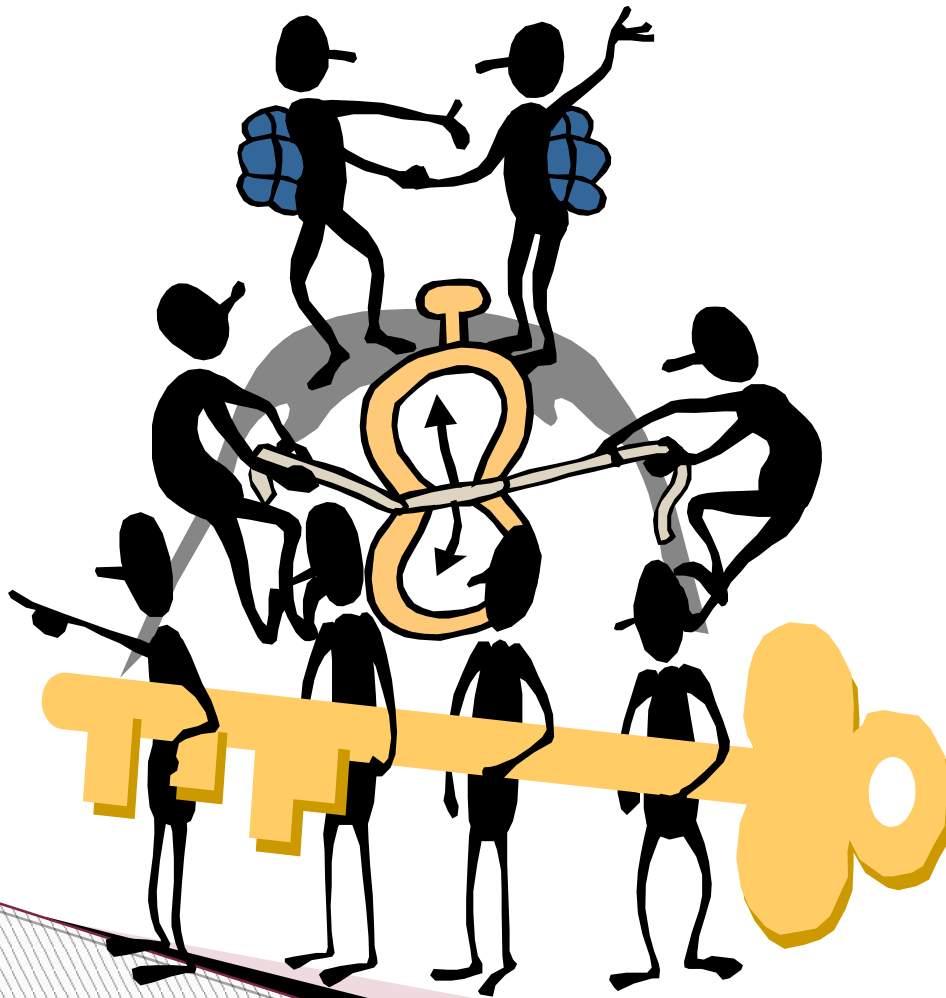
Partenariat, entente et confiance entre les participants...



Relations gagnant-gagnant



Les situations de coopération



Intérêt commun

Relation sur le long terme

Dynamique
de construction

Types de négociation

NOUS AVONS ETUDIE LA SITUATION ET MAINTENANT NOUS VOUS PRESENTONS NOS DEMANDES ET SUGGESTIONS D'AMELIORATION. NOUS COMPTONS AVOIR VOTRE REPONSE DANS UNE SEMAINE, SANS QUOI NOUS SERONS OBLIGES DE PRENDRE DES MESURES PLUS RADICALES.



QUEL TYPE DE NEGOCIATION CHOISIR ?

TYPES DE NEGOCIATIONS	TYPES D'ACCORDS
NEGOCIATION DISTRIBUTIVE OU CONFLICTUELLE	ACCORD DESEQUILIBRE
NEGOCIATION INTEGRATIVE ou COOPERATIVE	ACCORD EQUILIBRE
NEGOCIATION RAISONNEE ou de TOTALE COORDINATION	ACCORD EFFICACE

Comparaison synthétique des trois types de négociations

Thèmes	Types de négociations		
	Distributive	Intégrative	Raisonnée
Rôle des participants	<i>Les participants sont des ennemis.</i>	<i>Les participants sont des amis.</i>	<i>Les participants sont là pour résoudre un différend.</i>
Objectif de la négociation	<i>Optimiser les gains personnels.</i>	<i>Optimiser les gains mutuels.</i>	<i>Conclure à l'amiable un accord efficace et judicieux.</i>
Attitude à l'égard des hommes et du différend	<i>Exiger des concessions comme condition à la poursuite des relations . Etre dur.</i>	<i>Faire des concessions pour cultiver ses relations. Etre doux.</i>	<i>Traiter séparément les personnes et le différend. Etre doux.</i>

8. Comparaison synthétique des trois types de négociations/3

Thèmes	Types de négociations		
	Distributive	Intégrative	Raisonnée
Confiance et méfiance	<i>Se méfier des autres.</i>	<i>Faire confiance aux autres.</i>	<i>La confiance n'entre pas en ligne de compte</i>
Attitude sur les positions	<i>Se cantonner dans sa position.</i>	<i>Changer de position sans difficultés.</i>	<i>Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.</i>
Comportement	<i>Proférer des menaces.</i>	<i>Faire des offres.</i>	<i>Etudier les intérêts.</i>

8. Comparaison synthétique des trois types de négociations/4

Thèmes	Types de négociations		
	Distributive	Intégrative	Raisonnée
Exigences	<i>Tromper sur ses exigences minimales.</i>	<i>Découvrir ses exigences minimales.</i>	<i>Eviter d 'avoir des exigences minimales.</i>
Attitude face aux demandes de l 'autre	<i>Exiger des avantages unilatéraux comme prix d 'un accord.</i>	<i>Accepter des pertes unilatérales pour parvenir à un accord.</i>	<i>Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel.</i>
Attitude face à la solution envisagée	<i>Chercher la solution unique, la seule qu'on acceptera. L 'important c 'est de garder sa position.</i>	<i>Chercher la solution unique, la seule qu'ils accepteront. L 'important, c'est de parvenir à un accord.</i>	<i>Mettre au point des solutions variées parmi lesquelles choisir ; remettre la décision à plus tard. Exiger l 'utilisation de critères objectifs.</i>

8. Comparaison synthétique des trois types de négociations/5

Thèmes	Types de négociations		
	Distributive	Intégrative	Raisonnée
Attitude face à la volonté	<i>Vaincre dans un affrontement de volontés.</i>	<i>Eviter un affrontement de volontés.</i>	<i>Obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté.</i>
Attitude face à la pression	<i>Exercer des pressions.</i>	<i>Céder aux pressions.</i>	<i>Raisonner et être ouvert aux raisons de l'adversaire. Céder au principe, pas à des pressions.</i>

Négociation distributive <i>(Waiton & Mc Kersie)</i>	Négociation intégrative ou coopérative <i>(Pruitt)</i> <i>(Rubin & Brown)</i>	Négociation raisonnée ou de partenariat <i>(Roger Fisher & William Ury)</i>
Intérêts parfaitement négativement corrélés	Intérêts partiellement compatibles	Intérêts parfaitement positivement corrélés
Conflit total dit pur	Conflit partiel	Absence de conflit
Jeu à somme nulle	Jeu à somme variable	Coordination dite pure



← Degré de conflit →

Les techniques de négociation

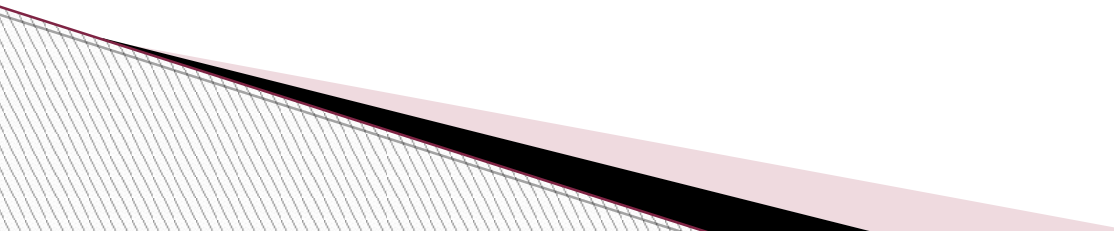


- ❖ **Le jalonnement:** consiste à aborder tous les sujets par touches légères et successives
 - ▶ *Avantages: jalonner(tracer) le champ de la négociation, réversibilité, connaissances des argumentations adversaires*
 - ▶ *Inconvénients: déstabiliser ou agacer un esprit cartésien*

 - ❖ **Le salami(point par point):** Cette technique part du principe qu'il est plus difficile d'obtenir de votre interlocuteur le salami tout entier plutôt que tranche par tranche.

C'est une succession de marchandage: on ne demande pas tout d'un coup mais tranche par tranche.

 - ▶ *Avantages: praticable en toutes circonstances, facile à utiliser*
 - ▶ *Inconvénients: pas de possibilité d'accord si les écarts sont trop importants.*

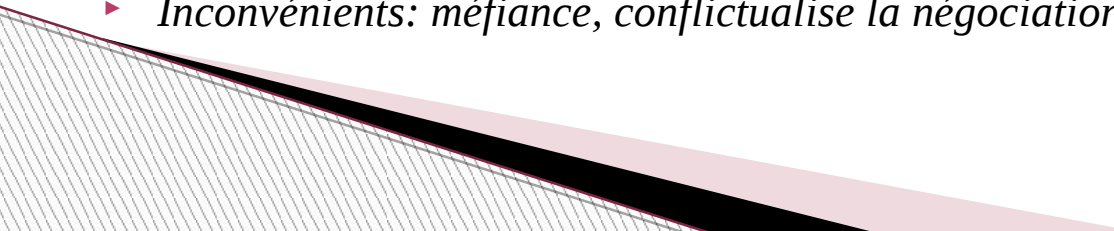
 - ❖ **Le donnant/donnant:** jeu de concessions croisées par lequel chacun combine l'exigence d'une demande forte sur un point à sa flexibilité conditionnelle sur l'autre pour cela les négociateurs devront établir des liens entre les problèmes et les objets en discussion
 - ▶ *Avantages: optimiser l'utilité, pacifier*
 - ▶ *Inconvénient: risque de donner sans retour*
- 

- ❖ Le faux pivot : consiste à faire apparaître des prétentions ou des objectifs secondaires, formulés d'une manière exigeante, qui face à la réticence ou au refus de l'autre partie d'offrir des concessions importantes, de plus en plus coûteuses, sont ensuite abandonnés au bénéfice des véritables objectifs.
 - ▶ *Avantage: obtenir une forte compétitivité*
 - ▶ *Inconvénients: risque de rupture, orientation conflictuelle, perte de confiance*

 - ❖ La globalisation: est la généralisation du donnant-donnant. C'est le package deal, où la négociation forme un tout, les points étant reliés entre eux.

Il n'existe d'accord sur rien tant qu'il n'y a pas d'accord sur tout.

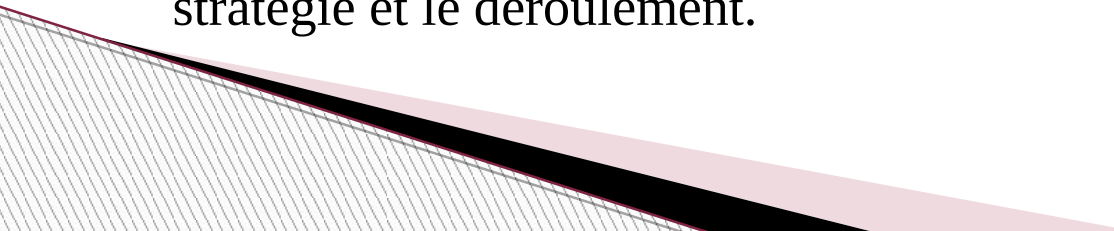
 - ▶ *Avantages: utilisable en toutes situations, facilite l'atteinte d'un accord optimisé*
 - ▶ *Inconvénients: complexité de l'argumentaire, maîtrise de l'ensemble des items*

 - ❖ L'élargissement: introduction des éléments qui n'étaient pas inscrits, ni inclus au niveau de l'ordre du jour. Le négociateur devra faire preuve de créativité, être capable de proposer des solutions nouvelles et surtout originales. elle permet l'ouverture de nouveaux horizons, des options imprévues.
 - ▶ *Avantages: praticable en toutes circonstances, plus de convergence*
 - ▶ *Inconvénients: méfiance, conflictualise la négociation*
- 

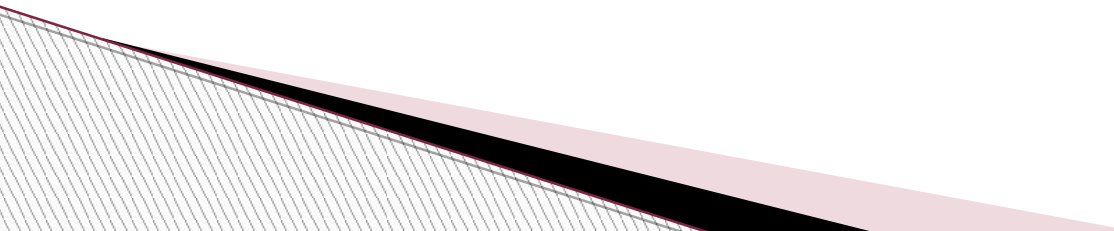
La préparation d'une négociation



En arrivant à prendre en considération la partie adverse, le négociateur peut mieux évaluer les concessions possibles et les valoriser. Et pour connaître son interlocuteur, rien de mieux que la préparation qui permet aux négociateurs de gagner la confiance nécessaire pour ensuite improviser. La maîtrise du dossier offre également plus de crédibilité face à ses adversaires et permet de s'accorder en interne, d'harmoniser les points de vue et de pousser ses collaborateurs à faire preuve de réalisme. Pour bien maîtriser la préparation de négociation, cinq éléments sont à étudier de près : les enjeux et les objectifs, la partie adverse, le contexte, la stratégie et le déroulement.



La définition des objectifs se fait généralement en collaboration avec des membres qui ne participeront pas à la négociation. Il s'agit parfois d'une véritable négociation en interne. Les contraintes et les enjeux pour arrêter les objectifs ne sont pas seulement financiers, mais aussi psychologiques, politiques ou conjoncturels. Cette étape doit permettre de définir des objectifs clairs et réalistes, tout en prévoyant une marge de manœuvre avec une hypothèse haute, une hypothèse basse et un seuil à ne pas franchir. Lorsque la négociation se déroule en plusieurs étapes, des réunions de bilan et de préparation sont indispensables en interne.



L'information joue un rôle déterminant lors d'une négociation. Il faut chercher à connaître la partie adverse, c'est-à-dire les acteurs qui seront présents à la table des négociations, leurs collaborateurs non présents et les tiers, par exemple les salariés, l'opinion publique ou la presse. Quels sont leurs enjeux ? Quels sont leurs objectifs ? Quels sont leurs atouts ? Pour répondre à ces questions, il peut être utile de se mettre à la place des interlocuteurs : la négociation fait appel à des facteurs humains parfois déterminants. Aussi faut-il sonder la personnalité et le pouvoir de chaque acteur. A partir de ces éléments, le négociateur peut se faire une idée du rapport de force entre les deux parties et déterminer une plage de discussions.

Se placer dans le contexte

La négociation peut avoir des antécédents, sur le même sujet ou non. Les négociateurs devront parfaitement les connaître. Lors de la préparation, ils devront également déterminer le contexte global et en mesurer les conséquences. Une situation de guerre donne par exemple d'autant plus de valeur au facteur temps. Cependant, le contexte ne doit pas prévaloir sur tout. Il faut parfois savoir s'en soustraire pour éviter qu'il ne mette en péril les objectifs. Enfin, il faut prendre en compte l'environnement. Où la négociation aura-t-elle lieu ? Dans la partie adverse ? Dans une zone neutre ? Comment seront placés les acteurs ? Les membres d'une même équipe pourront-ils communiquer entre eux ?



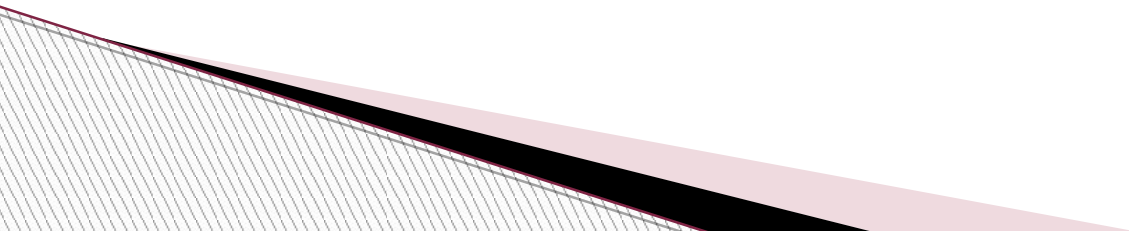
Pour envisager une négociation, il faut être disposé à lâcher du lest, à faire des concessions. Deux grandes manières de négocier sont ensuite possibles : la négociation intégrative (ou coopérative) et la négociation distributive (ou conflictuelle). Le choix de l'une ou l'autre dépend du résultat recherché et du rapport de force. A long terme, il faut toujours privilégier un accord "gagnant gagnant". Le type d'issue est aussi à déterminer : cherche-t-on l'accord de principe ? une déclaration d'intention ? un contrat signé ? Selon l'issue souhaitée, on choisira la tactique qui sera appliquée : le laisser venir, le retrait systématique, la maîtrise du temps...

Arrêter une stratégie

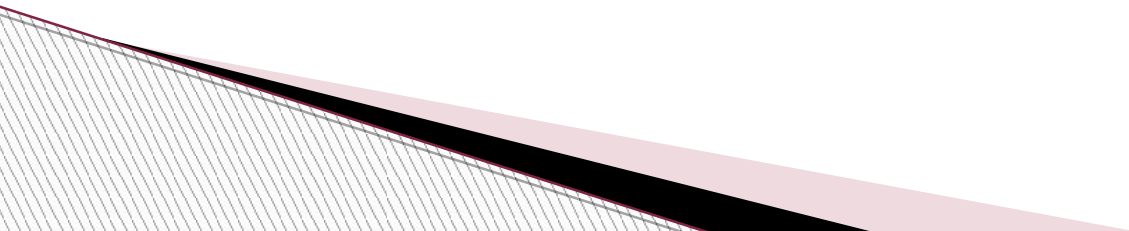


Prévoir le déroulement

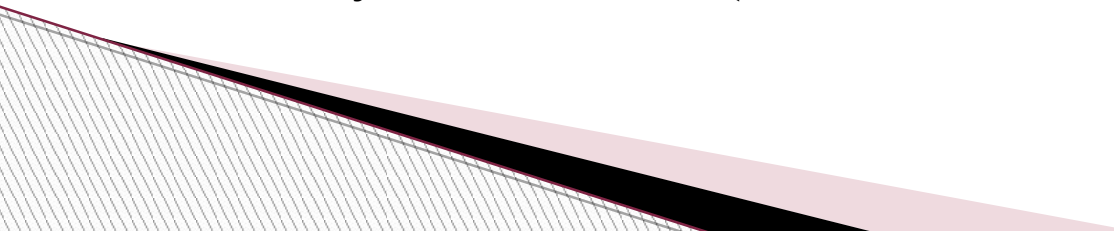
Pour chaque position à défendre, le négociateur doit préparer des arguments et des propositions. Dans le cas d'une équipe de négociation, il faut définir les rôles de chacun. Qui parlera ? Qui répondra aux propositions ? Par la suite, la différence se fera sur l'anticipation en tentant de prévoir les réactions des adversaires et les réponses possibles. Dans tous les cas, le négociateur devra préparer une solution de repli et envisager son application pratique. Il est par exemple possible de demander d'interrompre la négociation si elle prend une mauvaise tournure



Processus de la négociation



❖ Etape I :La préparation de la négociation

- ▶ Chaque partenaire évalue le type et le nombre de demandes et de propositions qui seront faites à la tables de négociation
 - ▶ Il précise sa stratégie et l'éventail des tactiques à mettre en œuvre
 - ▶ Définit les mandats des négociateurs
 - ▶ L'ordre du jour des premières séances de négociation
 - ▶ La préparation logistique de la négociation(le lieu, la durée, la date...)
 - ▶ Dans cette étape il faut distinguer entre:
 - les enjeux fondamentaux(mesurent le rapport que chaque acteur établit entre ce qu'il vise et ce qu'il estime réaliser)
 - les enjeux instrumentaux(c'est les résultats instantanés de la négociation)
- 

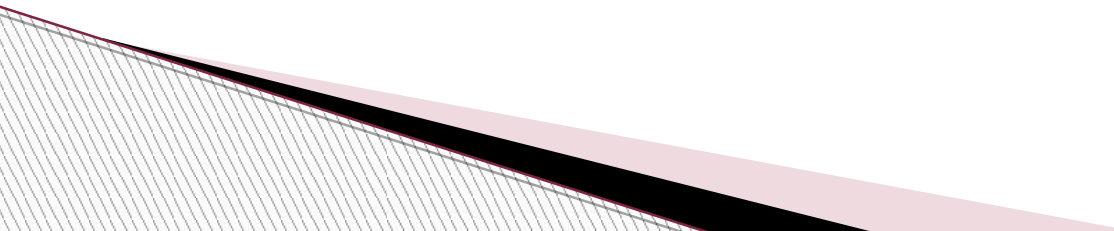
❖ Etape II: le déroulement de la négociation

Comprend lui-même trois phases:

- ▶ **Le protocole de la négociation:** les modalités concrètes (comité de négociation, calendrier, modalité de l'accord...)
- ▶ **La négociation proprement dite:** Dans cette phase:
 - la négociation s'achemine vers la communication intense ;
 - chaque partenaire précise ses positions;
 - fournit les explications nécessaires et formule ses propositions;
 - marchandise les avantages et les concessions afin de dégager peu à peu le compromis.
- ▶ **Le résultat de la négociation:** Trois situations peuvent conclure, du moins provisoirement, une négociation :
 - Un accord conclu pour une période plus au moins déterminée;
 - Un statut quo ou situation d'attente;
 - Ou un conflit devenant cette fois plus manifeste.

❖ Etape III: l'exploitation de la négociation

Prenant l'exemple d'une entreprise:

- ▶ La première mission des directions des RH est de diffuser l'accord auprès des salariés;
 - ▶ La clarification des dispositifs auprès de l'encadrement qui sera chargé de l'appliquer;
 - ▶ La négociation ne s'achève pas d'autres rounds s'avèrent nécessaires tant que des problèmes persistent;
 - ▶ L'information des autorités du travail(inspecteur du travail, direction régionale du travail...) sur l'accord et son inscription au niveau de la branche ou secteur d'activité.
- 

Conclusion

La négociation est un art qui suppose souplesse et fermeté

Elle est plus facile si une confiance réciproque s'est installée :

- On vous accordera plus facilement cette confiance si votre action repose sur un socle de valeurs clair et solide.
- Parler vrai, pas de manipulation, souci d'équité, fermeté sur les principes, tolérance et respect des hommes.

« Savoir négocier, est un art qu'on peut apprendre, maîtriser et approfondir

»

-Thierry M. Carabin –

et ...

dans la réalité, toujours un MIXTE de NEGOCIATION DISTRIBUTIVE et de
NEGOCIATION INTEGRATIVE !



**Merci
De
Votre
attention**

