

# L'ESSENTIEL DU MANAGEMENT

WEKA

MAÎTRISER LES BONNES PRATIQUES

NUMÉRO 2 | FÉVRIER 2022

## ÊTRE CONVAINCANT ET COMMUNIQUER DANS LES NÉGOCIATIONS

Pourquoi une bonne préparation est votre meilleur argument

Plus à ce propos page 2

## RÉUSSIR SA NÉGOCIATION

Voici comment découvrir les motivations de votre interlocuteur lors d'une négociation

Plus à ce propos page 5

## METTRE EN ŒUVRE UNE NÉGOCIATION

Pour qu'une négociation ne se transforme pas en dispute

Plus à ce propos page 8

## OUVRIR UNE NÉGOCIATION

Comment réussir la première rencontre

Plus à ce propos page 10

DANS CETTE ÉDITION

# TECHNIQUES DE NÉGOCIATION POUR LES CADRES



## EDITORIAL



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Bienvenue!

**«Nous ne pouvons pas négocier avec ceux qui disent: Ce qui est à moi est à moi, et ce qui est à toi est à négocier»**

John F. Kennedy

En tant que cadre, vous êtes constamment confronté à des changements de position. Votre propre supérieur, vos collaborateurs et votre entreprise, tous ont des attentes envers vous. Vous devez vous montrer à tout moment convaincant.

L'air du temps ne facilite pas la tâche des cadres. Alors qu'auparavant, il était plus facile de trouver un consensus, il est aujourd'hui incontournable de passer en mode ego et de s'y maintenir. On n'écoute plus l'autre, on s'impose, on veut être au centre et y rester. Si l'on ne parvient pas à rapprocher les positions et à travailler à un consensus, la négociation est difficile. Négocier, c'est donner et recevoir!

Dans ce numéro, nous vous montrons comment préparer des négociations, comment travailler à des situations gagnant-gagnant et comment les conclure avec succès. N'oubliez pas que l'élément essentiel d'une bonne négociation est une préparation parfaite. Si vous ne comptez que sur votre force de persuasion, vous serez perdant. En vous souhaitant plein succès!

Stephan Bernhard  
CEO

Matthias K. Hettl  
Rédacteur en chef

# ÊTRE CONVAINCANT ET COMMUNIQUER DANS LES NÉGOCIATIONS

En tant que cadre, vous vous trouvez quotidiennement dans des situations où vous devez défendre votre propre position. Soit vous représentez votre entreprise ou présentez un projet, soit vous convainquez votre équipe de la nouvelle stratégie en vue d'obtenir de meilleurs résultats.

Il s'agit ici de convaincre en misant sur vos compétences de base. Concrètement, comment parlez-vous et argumentez-vous? Quelle impression votre présentation et votre impact laissent-ils? Dans quelle mesure avez-vous été préparé à l'entretien? Nombre de vos entretiens professionnels ont en effet un caractère de négociation plus ou moins prononcé, sans que vous les perceviez directement comme telles. Et c'est surtout au niveau de leur préparation que les négociations se gagnent.

## Bien se préparer pour gagner

Il existe certes dans l'approche opérationnelle des conseils et des recommandations sur la manière dont vous devez vous comporter pour arriver à vos fins. Mais si vous vous êtes fondamentalement trompé de direction, vos conseils tactiques ne vous seront guère utiles. Un peu comme un pompier appelé d'urgence pour un incendie dans une maison, qui se rend rapidement sur place, déploie l'échelle et constate qu'il n'y a pas de feu. Le numéro de rue n'était pas le bon ...

## Négociations gagnant-gagnant

La compétence en matière d'entretien, d'argumentation et de négociation est donc au cœur de votre succès. Ce qui est recherché, c'est votre capacité à convaincre vos interlocuteurs, qu'il

s'agisse de vos supérieurs, de vos collègues, de vos clients ou de parties prenantes externes comme des fournisseurs, des politiciens ou des investisseurs, ou à les affronter avec une technique de négociation convaincante.

Les défis à relever lors de négociations sont multiples. Vous souhaitez en effet parvenir à un accord constructif et mener la négociation de manière à ce que le résultat visé soit satisfaisant pour les deux parties, c'est-à-dire que tout le monde doit y trouver son compte. Il est difficile d'atteindre ces objectifs sans une connaissance approfondie des stratégies utiles, une tactique ciblée et un sens aigu de la communication et de la négociation.

La négociation est donc une composante essentielle de notre monde des affaires. Vous négociez avec les partenaires sociaux sur les salaires et les conditions de travail, avec les politiciens sur les possibilités de subventions et avec vos collaborateurs sur leur rémunération. «La négociation est un art», affirme le professeur Roger Fisher, directeur du Harvard Negotiations Project. Et cet art s'apprend. Il consiste à trouver des solutions qui tiennent compte de la complexité de la situation et des intérêts divergents en présence. L'utilisation du pouvoir conduit souvent

# METTRE EN ŒUVRE UNE NÉGOCIATION

Il existe déjà, avant même de négocier, des positions plus ou moins arrêtées sur les solutions à apporter au problème. En effet, les attentes, les espoirs, les idées et les souhaits font que chaque personne voit le monde à travers ses propres filtres.

On connaît la fable indienne des trois aveugles. Ces derniers se tiennent autour d'un éléphant et se disputent sur son apparence. Pour l'un d'un, il est long, dur et effilé. Pour l'autre, il est doté d'énormes paquets de muscles. Le troisième pense qu'il ressemble à un serpent aux écailles rugueuses avec une touffe de poils au bout. Cette disposition comportementale n'est généralement pas consciente.

Les différentes représentations sont souvent incompatibles entre elles. Cela résulte du fait que de nombreuses personnes ne veulent pas accepter les faits tels qu'ils sont. «Ce n'est pas comme ça que ça s'est passé, mais plutôt comme suit ...». On n'accepte que son propre point de vue. Il s'ensuit rapidement une discussion sur «comment cela s'est réellement passé». Chacun essaie de convaincre l'autre de sa vérité subjective. Ainsi, lors de négociations, on accuse très vite le partenaire lorsque celui-ci apporte sa propre manière de penser et d'agir.

## Accepter la situation de départ telle qu'elle est

Plus tôt vous parviendrez à accepter la situation de départ de votre partenaire telle qu'elle est, plus vite vous parviendrez à trouver des solutions. Presque chaque situation est vécue différemment par les protagonistes impliqués. Cela s'explique par la perception du rôle, l'intégration dans une position hiérarchique ou aux expériences passées.

Les questions posées lors de l'établissement des faits commencent souvent par les mots suivants:

- «Pourquoi ne m'avez-vous pas fourni les documents à l'avance?»
- «Pourquoi ne pas le dire en termes simples?»
- «Pourquoi faites-vous cette demande?»

## Créer une vision commune

Ces types de questions sont psychologiquement orientés vers le passé, car ils demandent des justifications auxquelles on a rarement réfléchi à l'avance. La plupart du temps, elles induisent en outre une attitude défensive chez la personne interrogée. Associées à un ton de voix approprié, elles peuvent causer la mauvaise humeur.

Afin d'identifier les principaux centres d'intérêt de votre interlocuteur, vous devriez réfléchir à l'avance aux questions qui sont susceptibles de créer une vision commune. De telles questions se rapportent au présent et à l'avenir et donnent au partenaire un cadre d'action:

- «J'aimerais savoir comment vous voyez la situation à l'heure actuelle?»
- «De quoi devons-nous parler aujourd'hui?»
- «De quelles informations avez-vous besoin de ma part pour ...?»
- «De votre point de vue, que faut-il encore clarifier au début de notre entretien?»
- «Quelles sont les possibilités dans la situation actuelle?»

Partez du principe que les mots interrogatifs «quoi, qui, quel, quand, où, comment» conduisent généralement à des déclarations claires. Les questions pour ouvrir la discussion sont d'une part une invitation, mais elles permettent également d'y répondre de manière à ce que le partenaire se sente à l'aise. Utilisez donc des questions plus approfondies afin de connaître le point de vue de l'autre et d'initier un dialogue.

Lors des négociations, de nombreux interlocuteurs ont tendance à dire plutôt:

- ce qui ne va pas ou ce qu'ils ne veulent pas,
- à quel point quelque chose est difficile,
- ce que le partenaire voit de travers,
- ce qu'il faut absolument éviter.

## Poser les bonnes questions

Dès que vous reconnaissez une telle approche, qui durcit rapidement les négociations, il est nécessaire de comprendre et d'apprécier le point de vue et la situation de votre interlocuteur. Ce n'est que si vous parvenez à prendre en compte la situation dans laquelle ce dernier évolue que vous pourrez influencer d'autres déclarations et comportements chez lui.

Les questions suivantes sont alors utiles:

- «De votre point de vue, qu'est-ce qui devrait être assuré pour que nous arrivions à un résultat?»
- «Qui pense de la même manière aux faits que vous avez décrits?»
- «Que signifie pour vous, par exemple, la performance, le service, etc.?»

Le résultat des négociations sera satisfaisant pour les deux parties si l'on parvient à trouver une solution qui sera profitable à tous les deux.

## Structurer correctement un entretien de négociation

En général, on peut distinguer deux types de négociations. Il y a les négocia-