

Chapitre 3

Négocier pour gagner ou pour éviter de perdre ?

Dans ce chapitre vous apprendrez à :

- ✓ *identifier les enjeux de votre interlocuteur, ce que vous pouvez lui faire gagner et ce que vous pouvez lui faire perdre ;*
- ✓ *vous placer dans la bonne optique de négociation, offensive, constructive ou défensive.*

Nous l'avons vu, on ne négocie pas toujours pour gagner. Parfois, on se contente d'éviter de perdre. Il y a de nombreux cas dans lesquels notre interlocuteur de négociation cherchera à obtenir quelque chose de nous c'est-à-dire à nous prendre ce que nous chercherons à garder. Il en va de même pour l'autre partie. Elle peut négocier offensivement ou défensivement. Il est vraiment important de savoir tout ce que votre interlocuteur peut vouloir gagner et peut vouloir éviter de perdre car de cette analyse découleront :

- l'optique de négociation dans laquelle vous devrez vous placer ;
- le choix des concessions que vous pourrez faire ;
- le choix des pressions que vous pourrez utiliser.

Identifiez les enjeux de votre interlocuteur

Listez ce que votre interlocuteur peut gagner dans cette négociation

De la même manière que vous avez dressé, lors de la première étape du Nego-System, la liste de toutes vos opportunités, faites de même pour

ce qui est de votre interlocuteur. Essayez de vous mettre à sa place et listez tout ce qu'il pourrait vouloir gagner dans cette négociation. Pendant le face-à-face, vous utiliserez ces points pour proposer à votre vis-à-vis des solutions de négociation qui l'intéressent vraiment. Cela sera le côté « carotte » de votre négociation. Par exemple, vous vous entretenez avec un banquier au sujet de l'octroi d'un prêt immobilier. Une des opportunités que vous allez identifier pour lui sera l'occasion de vous fidéliser comme client sur le long terme. Lors de votre rendez-vous, vous pourrez lui proposer de domicilier vos salaires chez lui pendant toute la durée du prêt. Puisque vous avez noté ce point comme étant important à gagner pour lui, vous savez que ce sera un atout de poids à lui proposer en échange d'une concession que vous lui demanderez, sur le taux d'intérêt par exemple.

Listez ce que votre interlocuteur peut perdre dans cette négociation

En faisant cette liste, vous verrez apparaître tous les points de pression, voire les menaces, que vous pourrez utiliser pendant le face-à-face. En effet, si vous identifiez que l'autre partie tient à ne pas perdre tel ou tel objectif, vous pourrez le menacer précisément sur ce point, et obtenir en échange une concession de sa part. C'est le côté « bâton » de la négociation. Par exemple, vous voyez **votre** banquier cette fois-ci, pour l'octroi d'un prêt immobilier. Vous êtes un client de longue date de cette banque et elle ne souhaite pas que vous partiez à la concurrence, car personne n'aime réellement perdre un client fidèle. La simple évocation du fait que vous avez demandé des offres à d'autres organismes incitera probablement votre interlocuteur à plus de clémence à votre égard, c'est-à-dire à vous faire plus de concessions sur les conditions du prêt.

Pesez les opportunités et les risques de votre interlocuteur

Une fois les deux listes établies, soupesez les objectifs offensifs (opportunités) et défensifs (risques) et voyez si globalement l'autre

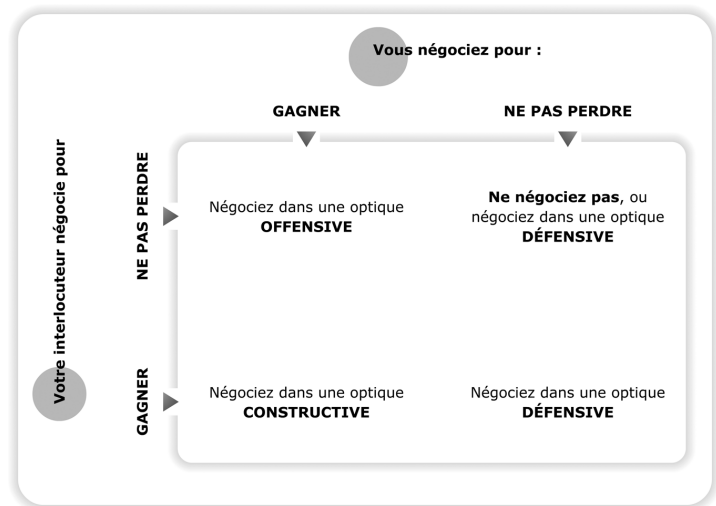
partie négocie pour gagner ou pour éviter de perdre. Cela vous donnera une bonne idée de la manière dont votre interlocuteur entrera dans le face-à-face. Pour cela, identifiez, au-delà de la longueur de chaque liste, où sont les objectifs qui pèsent le plus pour lui.

Déduisez-en votre optique de négociation

La première étape de la check-list vous demande si vous négociez pour gagner ou pour éviter de perdre. La troisième étape vous demande de positionner votre interlocuteur sur ces mêmes thèmes. Dès lors 4 cas peuvent se présenter :

- vous négociez pour gagner et votre interlocuteur négocie pour éviter de perdre. Dans ce cas la bonne optique de négociation pour vous est l'optique **offensive** ;
- vous négociez pour éviter de perdre et votre interlocuteur négocie pour gagner. Dans ce cas votre optique de négociation devra être **défensive** ;
- vous et votre interlocuteur négociez pour gagner. Dans ce cas la bonne optique de négociation est l'optique **constructive** ;
- vous et votre interlocuteur négociez pour ne pas perdre. Cela signifie que les deux interlocuteurs ont plus à perdre qu'à gagner dans cette négociation. Dans ce cas la logique voudrait que l'on ne négocie pas. Si toutefois, le contexte vous force à négocier, choisissez l'optique **défensive**.

Le tableau suivant résume ces positions :



Le choix d'une optique de négociation influera sur le choix de votre stratégie, nous le verrons dans la prochaine étape de la check-list. Toutefois, le tableau donne les comportements qui sont associés à chaque optique de négociation.

Votre optique de négociation :		Comportement associé :
OFFENSIVE	▶	Proposez des solutions qui vous conviennent. Argumentez pour les défendre.
CONSTRUCTIVE	▶	Identifiez les solutions qui font gagner les 2 parties. Pratiquez l'écoute et l'empathie pour comprendre les enjeux de votre interlocuteur.
DÉFENSIVE	▶	Laissez votre vis-à-vis faire les propositions. Contre-argumentez. Ne vous impliquez pas dans le processus de négociation.

Comment remplir l'étape 3 de la check-list ?

> **Étape 3** : Je me place dans la bonne optique de négociation

Et mon interlocuteur ?
 Tout ce qu'il peut gagner dans cette négociation, ses opportunités :

Tout ce qu'il peut perdre dans cette négociation, ses risques :

Globalement, il négocie pour (entourez) :

GAGNER

NE PAS PERDRE

Je me place dans une optique :

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Défensive			Constructive				Offensive		

Mettez-vous à la place de votre interlocuteur et faites la liste, dans la colonne de gauche, de toutes ses opportunités, de tout ce qu'il a à gagner dans cette négociation. Dans la colonne de droite, faites la liste de tous ses risques, de tout ce qu'il pourrait perdre. Faites le point et demandez-vous si, globalement, il négociera plutôt pour **gagner** ou pour **ne pas perdre**. Entourez la mention correspondante.

Enfin, reportez-vous au tableau des optiques de négociation pour savoir si vous devez vous placer dans une optique offensive, constructive ou défensive. Entourez un nombre entre 1 et 10 en fonction de cette analyse. Là encore, cette note resservira dans l'étape suivante de la check-list.

Pourquoi est-il difficile de chercher un accord gagnant-gagnant dans la négociation commerciale ?

Dans la plupart des cas de négociation commerciale, optique offensive et optique défensive sont partagées entre les deux parties. En effet, ce que l'un cherche à gagner est précisément ce que l'autre cherche à ne pas perdre. Un commercial souhaite augmenter ses prix chez un client alors que ce dernier ne veut pas perdre les bonnes conditions commerciales qu'il a négociées. Un acheteur cherche à

réduire ses coûts alors que son fournisseur ne veut pas perdre sa marge. Un salarié négocie pour augmenter son salaire qui est justement ce que son patron ne veut pas lui accorder... Puisque l'un cherche à gagner et l'autre à ne pas perdre, comment pourraient-ils gagner tous les deux en même temps ? La base du gagnant-gagnant est de trouver une solution qui apporte à chacun plus que ce qu'elle ne lui coûte.

Or, bien souvent, l'un des deux négociateurs n'a rien à gagner. Il ne cherche qu'à conserver ce qu'il a déjà. Au mieux, la négociation ne lui coûtera ni ne lui rapportera rien, au pire, il aura dû faire des concessions qui représentent un coût. Est-ce à dire qu'une des deux parties cherche systématiquement à conclure un accord du type gagnant-perdant ? Non. Ce que nous cherchons généralement dans une négociation commerciale c'est gagner, être dans nos objectifs sans se soucier de savoir si notre interlocuteur est dans les siens. On recherche un accord du type gagnant-je ne sais pas, voire gagnant-je m'en fiche. Si mon interlocuteur est dans ses objectifs : tant mieux pour lui, sinon, tant pis, du moment où moi, je suis dans les miens.

On le voit bien, l'optique offensive n'est pas mauvaise en soi. Elle prend juste en compte le fait que les deux négociateurs ne peuvent généralement pas gagner tous les deux en même temps et que l'un d'eux cherche plus à ne pas perdre qu'à gagner.

Quid de la Négociation Raisonnée dans le cas de la négociation commerciale ?

Définition

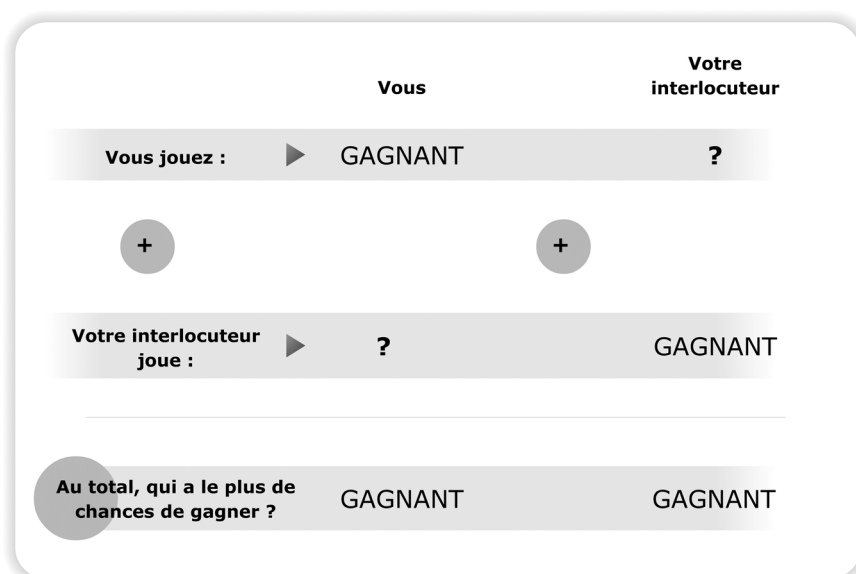
Théorie de la négociation créée dans la fin des années 1970 au Harvard Negotiation Project et qui prône la recherche d'accords du type gagnant-gagnant. « Négociation Raisonnée », « Win-Win » et « École de Harvard » sont des synonymes.

Remarquons déjà que la Négociation Raisonnée ne fonctionne bien que si les deux négociateurs sont prêts à l'adopter. Imaginez un cas dans lequel vous jouez gagnant-gagnant alors que votre interlocuteur joue gagnant-je m'en fiche voire, gagnant-perdant. Qui selon vous a le plus de chance de s'en sortir ?

	Vous	Votre interlocuteur
Vous jouez :	GAGNANT	GAGNANT
	+	+
Votre interlocuteur joue :	PERDANT	GAGNANT
Au total, qui a le plus de chances de gagner ?	?	?

La réponse est malheureusement évidente : c'est votre interlocuteur qui atteindra ses objectifs et pas vous.

À l'inverse, si les deux protagonistes jouent gagnant-je ne sais pas (que nous notons « gagnant- ? »), c'est-à-dire si chacun tente de trouver un accord qui l'intéresse et laisse son interlocuteur faire de même, alors le point d'équilibre, l'accord final, ne pourra être trouvé que lorsque les deux parties auront atteint leurs objectifs. En fait, l'accord gagnant-gagnant existe mais il faut le voir comme le résultat logique de la négociation, et non pas comme l'objectif à atteindre.



En négociation commerciale, on ne cherche pas à faire gagner l'autre, on cherche à gagner soi-même. On le fait sans complexe parce que l'on sait que notre interlocuteur fait la même chose de son côté et que le résultat de cette double démarche sera forcément un accord du type gagnant-gagnant, même si ce n'est pas ce que nous avions cherché.

Quand la Négociation Raisonnée est-elle utile alors ?

Si la Négociation Raisonnée n'est pas utile à la négociation commerciale, quand est-elle utile ? Principalement pour les négociations de gestion des conflits. Lorsqu'un désaccord apparaît entre deux collègues, un manager et son équipe, deux personnes de la même famille, des voisins... il est important d'être capable de vous mettre à la place de votre vis-à-vis, de faire preuve d'empathie et de chercher une solution qu'il l'intéresse autant que ce qu'elle vous intéresse.

Nous savons que votre interlocuteur ne pourra sortir de l'entretien que lorsque son problème aura été résolu et qu'il aura obtenu un bénéfice concret et suffisant. Dans ce cas, la Négociation Raisonnée prend tout son sens. Une des stratégies que nous décrirons dans le chapitre suivant lui fait la part belle.

Que veut dire rechercher un accord de type gagnant-je ne sais pas pour la négociation commerciale ?

La deuxième partie de cet ouvrage décrit les meilleures pratiques de négociation. En particulier, vous y trouverez tout ce qu'il faut faire, ne pas faire et les pièges à éviter pour atteindre vos objectifs en vous focalisant sur les accords qui vous intéressent et en laissant votre interlocuteur défendre lui-même ses intérêts.