LA BOÎTE À OUTILS

DE LA NÉGOCIATION

LA BOÎTE À OUTILS DE LA NÉGOCIATION

Patrice Stern
Jean Mouton

52 outils clés en main
+ 4 vidéos d'approfondissement

2e édition

DUNOD

Les vidéos ont été réalisées grâce au soutien de Baptiste Gosselin

Maquette de couverture : mokmok.agency

Mise en page : Belle Page

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites proposés dans cet ouvrage n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, 2016, 2022 pour la nouvelle présentation
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN : 978-2-10-084638-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Des mêmes auteurs

Patrice Stern

La boîte à outils du management, avec J.-M. Schoettl, 2e éd., Dunod, 2019.

La boîte à outils du consultant, avec J.-M. Schoettl, 2e éd., Dunod, 2019.

Le métier de consultant, avec P. Tutoy, 5e éd., Éditions d'Organisation, 2005.

Être plus efficace, 5e éd., Éditions d'Organisation, 2012.

Ça démanage, ICS, 2004.

Faciliter la communication, avec J.-P. Gruère, Éditions d'Organisation, 2002.

Le management politiquement incorrect, Médiaterra, 1999.

Le management, ça s'arrange pas, Médiaterra, 1997.

Le management sans ménagement, Médiaterra, 1996.

La dynamisation sociale de l'entreprise, avec C. Michon, Éditions d'Organisation, 1993.

Jean Mouton

Le marketing du désir : l'indispensable stratégie, 2e éd., Éditions d'Organisation, 2000.

Sommaire des vidéos

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par flashcode, qui complètent, développent ou illustrent le propos.

- « La doctrine : prévoir ses scénarios » : outil 8, p. 42 ;
- « Négocier avec l'analyse transactionnelle » : outil 12, p. 56 ;
- « Les zones de pouvoir (Crozier) » : outil 19, p. 78 ;
- « L'approche Suites causales » : outil 45, p. 156 ;

Remerciements

Remercier chacun et tous puisque négocier est au cœur de nos vies depuis toujours. Négocier puisque l'autre existe et, souvent, ne veut pas ce que nous voulons.

Si la vie nous apprend tous les jours la négociation, ce sont aussi nos enseignements qui nous ont permis de progresser.

Les milliers d'élèves de Sup de Co Paris à l'ESCP Europe... qui depuis plus de trente ans se passionnent sur ce sujet.

Les managers de près de trente pays de l'Algérie à la Russie, de la Roumanie au Maroc, du Sénégal au Liban (apprendre la négociation aux Phéniciens !) qui nous ont montré l'internationalisation des principes de la négociation : ces managers avides de mieux comprendre leurs collaborateurs, d'influencer leurs chefs, de négocier leur responsabilité, leur pouvoir et, certains diraient, surtout leur rémunération...

Puis modestement, s'interroger sur ce que fut le réel impact de cette énergie dépensée depuis tant d'années. N'est-ce pas les élèves de l'ENA et mon ami Élie Faroult responsable de ce cours ?

Quelle énergie pour faire comprendre que l'affrontement, la destruction de l'autre, la force brute ne sont pas des solutions.

Que faut-il pour qu'enfin l'esprit triomphe sur le sabre !

Puisse ce livre contribuer à la réalisation de ce « doux rêve ».

Pensées affectueuses à Maria Koutsovoulou (ESCP Europe) pour son enseignement et ses recherches.

Admiration pour Denis Levy (CEO Sephora) maître incontesté dans le domaine de la négociation et Christian Michel, maître ès-Doctrine.

Remerciements à Serena Murdoch pour la qualité de sa traduction, à Bertrand Lefèvre pour les illustrations et à Anne Pécassou pour sa relecture attentive.

Patrice Stern, Jean Mouton

Avant-propos

Négocier : une démarche constante

Négocier semble naturel à chacun d'entre nous. Pour vivre ou survivre, nous avons su le faire avec nos parents, nos frères et sœurs, nos professeurs, nos collègues, nos supérieurs hiérarchiques, notre conjoint et, comme le dit Feydeau, « nos amants, nos maîtresses ».

N'avons-nous pas l'impression qu'après tout nous avons su gérer cette relation constante aux autres. Nous n'avons pas appris à marcher, alors pourquoi faudrait-il apprendre à négocier ?

Mais bien sûr la négociation s'enseigne dans toutes les écoles de commerce, d'ingénieurs... et même à l'ENA. Oui, nous l'avons-nous-même enseignée à cette fameuse promotion Voltaire. François Hollande, Ségolène Royal et autres Dominique de Villepin ont suivi ce cours.

Nous souhaitions leur faire comprendre que négocier n'est pas seulement gagner sur l'autre, mais créer un climat de compréhension dans lequel sont mis en œuvre des échanges intellectuels, de l'éthique et des systèmes de valeurs. Lucides, nous nous demandons, comme vous sans doute, si notre enseignement fut efficace.

Ce livre est notre réponse, nous proposons, ici, plus de 50 outils et méthodes. À vous de vous les approprier et de savoir les utiliser en vous rappelant qu'un outil comme un marteau peut servir à planter un clou comme à assommer un homme, et ce n'est jamais l'outil qui est responsable mais l'homme qui s'en sert.

Les conflits toujours et partout

Les conflits, comme le souligne P. Lebel, peuvent porter :

› Sur les faits : les faits sont perçus de manière différente parce que les yeux qui observent ces faits ne sont pas les mêmes.

› Sur les causes : les personnes ne donnent pas les mêmes explications d'un phénomène. Chacun interprète les causes par son système de référence personnel.

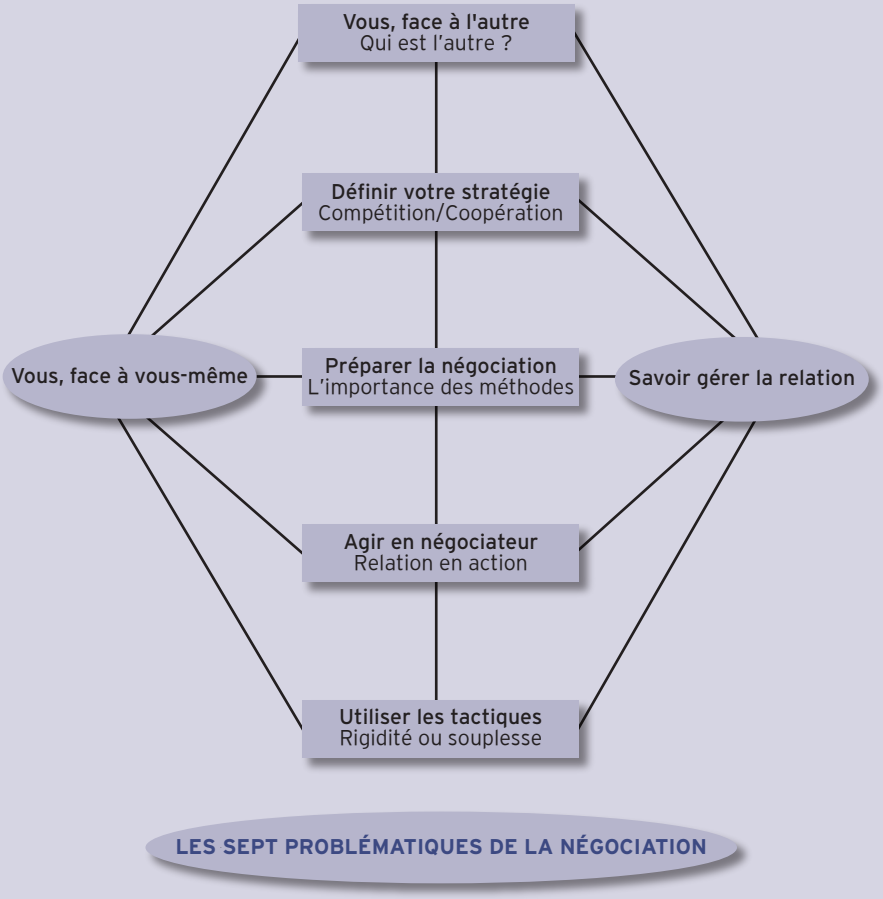
› Sur les objectifs : les parties prenantes ne sont pas d'accord sur les buts à atteindre ; s'accorder sur des objectifs communs n'est pas facile.

› Sur les moyens : faut-il manœuvrer comme ceci ou comme cela ? Il y a désaccord sur les méthodes ou les outils à employer, les tactiques diffèrent.

› Sur les valeurs : sur le plan moral, politique, idéologique, sur celui des principes, les valeurs divergent, les critères d'évaluation ne sont pas identiques.

Bien entendu, le conflit peut à la fois porter sur plusieurs des facteurs cités ci-dessus (faits et causes, objectifs et moyens, etc.).

Les sept problématiques de la négociation



Les sept dossiers seront donc le sujet de cet ouvrage. Chaque dossier développera les approches, les méthodes et les outils correspondants ; pour comprendre qu'il ne peut y avoir négociation que si vous admettez « tout ou partie » de la légitimité de la demande de l'autre, dont vous sollicitez la réciproque à votre égard.

Sommaire

Des mêmes auteurs 5
Remerciements 7
Avant-propos 8

Dossier 1 Savoir préparer votre négociation 14
Outil 1 La méthode OSIRIS 16
Outil 2 La check-list ATROCE 20
Outil 3 Définir les champs des objectifs : l'angle alpha 24
Outil 4 Déterminer vos plages de négociation (le patatoïde) 28
Outil 5 Composer votre équipe 32
Outil 6 Vos univers de négociateur 34
Outil 7 Diagnostiquer la culture d'entreprise 36

Dossier 2 Agir en négociateur 40
Outil 8 La doctrine : prévoir ses scénarios (avec vidéo) 42
Outil 9 La grille adhésion/confiance 46
Outil 10 La fenêtre de Johari 48
Outil 11 Les barrages à la négociation 52
Outil 12 Négocier avec l'analyse transactionnelle (avec vidéo) 56
Outil 13 Décoder les gestes de l'autre 58
Outil 14 La roue de la négociation 60

Dossier 3 Définir votre stratégie 62
Outil 15 La théorie des jeux 64
Outil 16 *Win-Win* ou *lose-lose* 68
Outil 17 Décadrer, recadrer 72
Outil 18 La technique du Levier 74
Outil 19 Les zones de pouvoir (Crozier) (avec vidéo) 78
Outil 20 Les deux forces de Sun-Tzu 82
Outil 21 Agir en trois mouvements 86

Dossier 4 Savoir gérer la relation 90
Outil 22 L'accueil ISIS 92
Outil 23 Négocier avec Palo Alto 94
Outil 24 La vision DIAD 98
Outil 25 Le passage en force 102
Outil 26 Le changement désiré 104
Outil 27 Recourir aux solutions bizarres 108
Outil 28 Les règles Mac Neil 112
Outil 29 Mesurer l'ambiance de votre négociation 114
Outil 30 Votre évaluation de négociateur 118

Dossier 5 Utiliser les outils tactiques 120
Outil 31 La PALETTE TACTIQUE 122
Outil 32 La tactique « Plaidoyer » 124
Outil 33 La tactique « Assemblage » 126
Outil 34 La tactique « Limitation » 128
Outil 35 La tactique « Effacement simultané » 130
Outil 36 La tactique « Transfert » 132
Outil 37 La tactique « Tourbillon » 134
Outil 38 La tactique « Élasticité du temps » 136
Outil 39 Les tactiques de rupture 138

Dossier 6 Vous, négociateur face à vous-même 140
Outil 40 Les aptitudes à négocier 142
Outil 41 Nos modes de pensée 144
Outil 42 Comprendre sa personnalité 148
Outil 43 Votre style de comportement 152
Outil 44 La démarche PReV 154
Outil 45 L'approche « Suites causales » (avec vidéo) 156
Outil 46 L'approche créative de Bachelard 160
Outil 47 S'enrichir par la dialectique chinoise 164

Dossier 7 Vous, négociateur face à l'autre 168
Outil 48 I'm (not) okay, you're (not) okay 170
Outil 49 Les univers de référence 172
Outil 50 Pour une écoute active 174
Outil 51 Collaborer grâce aux 4R 176
Outil 52 La méthode « 14 juillet » 178

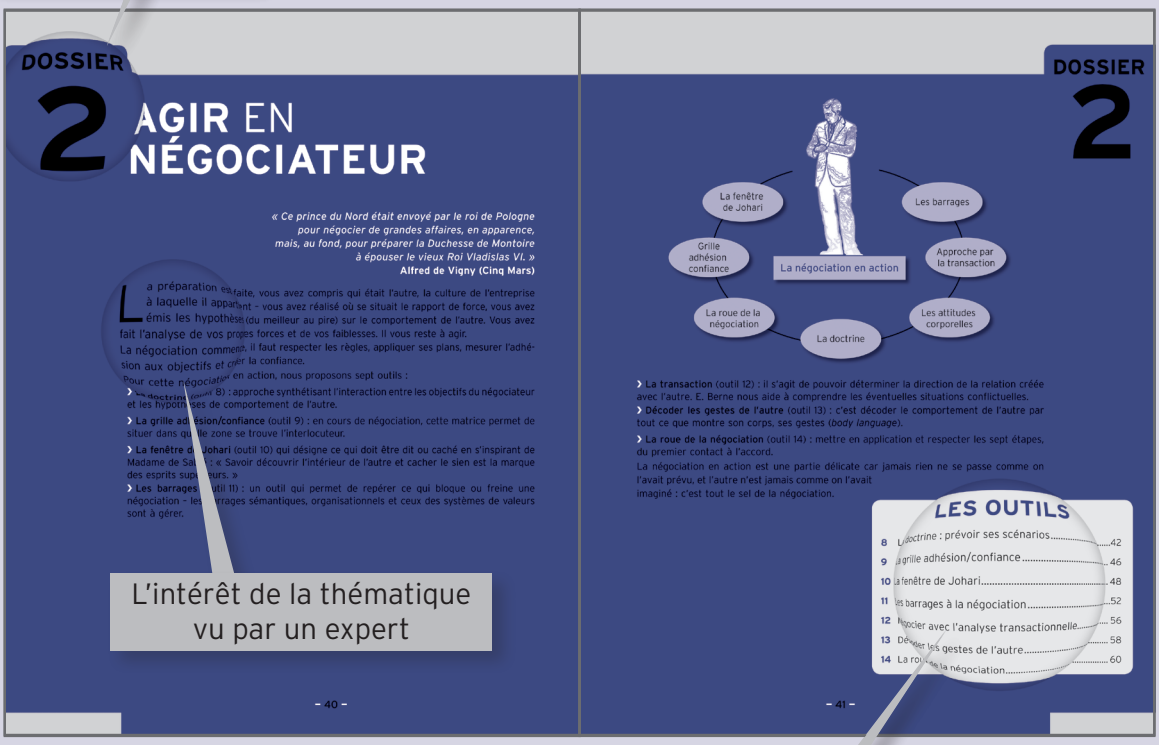
Glossaire 181
Bibliographie 185

La Boîte à outils, Mode d'emploi

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont classés par dossier



DOSSIER 2

AGIR EN NÉGOCIATEUR

« Ce prince du Nord était envoyé par le roi de Pologne pour négocier de grandes affaires, en apparence, mais, au fond, pour préparer la Duchesse de Montoire à épouser le vieux Roi Vladislas VI. »
Alfred de Vigny (Cinq Mars)

La préparation est faite, vous avez compris qui était l'autre, la culture de l'entreprise à laquelle il appartient – vous avez réalisé où se situait le rapport de force, vous avez émis les hypothèses (du meilleur au pire) sur le comportement de l'autre. Vous avez fait l'analyse de vos propres forces et de vos faiblesses. Il vous reste à agir.
La négociation commence, il faut respecter les règles, appliquer ses plans, mesurer l'adhésion aux objectifs et créer la confiance.
Pour cette négociation en action, nous proposons sept outils :

- **La doctrine** (outil 8) : approche synthétisant l'interaction entre les objectifs du négociateur et les hypothèses de comportement de l'autre.
- **La grille adhésion/confiance** (outil 9) : en cours de négociation, cette matrice permet de situer dans quelle zone se trouve l'interlocuteur.
- **La fenêtre de Johari** (outil 10) qui désigne ce qui doit être dit ou caché en s'inspirant de Madame de Sablé : « Savoir découvrir l'intérieur de l'autre et cacher le sien est la marque des esprits supérieurs. »
- **Les barrages** (outil 11) : un outil qui permet de repérer ce qui bloque ou freine une négociation – les barrages sémantiques, organisationnels et ceux des systèmes de valeurs sont à gérer.

– 40 –

DOSSIER 2

La fenêtre de Johari
Les barrages
Grille adhésion confiance
La négociation en action
Approche par la transaction
La roue de la négociation
Les attitudes corporelles
La doctrine

- **La transaction** (outil 12) : il s'agit de pouvoir déterminer la direction de la relation créée avec l'autre. E. Berne nous aide à comprendre les éventuelles situations conflictuelles.
- **Décoder les gestes de l'autre** (outil 13) : c'est décoder le comportement de l'autre par tout ce que montre son corps, ses gestes (*body language*).
- **La roue de la négociation** (outil 14) : mettre en application et respecter les sept étapes, du premier contact à l'accord.

La négociation en action est une partie délicate car jamais rien ne se passe comme on l'avait prévu, et l'autre n'est jamais comme on l'avait imaginé : c'est tout le sel de la négociation.

LES OUTILS

8 La doctrine : prévoir ses scénarios 42
9 La grille adhésion/confiance 46
10 La fenêtre de Johari 48
11 Les barrages à la négociation 52
12 Négocier avec l'analyse transactionnelle 56
13 Décoder les gestes de l'autre 58
14 La roue de la négociation 60

– 41 –

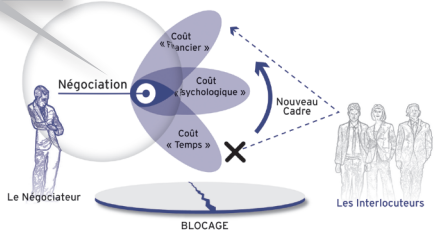
L'intérêt de la thématique vu par un expert

Un menu déroulant des outils

OUTIL 17

Décadrer, recadrer

S'INVENTER UN NOUVEAU CADRE



En résumé

Cet outil vous permet de débloquer une négociation en **décadrant** la situation qui bloque pour la **recadrer** de manière plus acceptable pour l'autre.
Vous effectuez ce décadrage à partir de trois constantes :

- **le coût financier :** gain ou perte ?
- **le coût temps :** gain ou perte ?
- **le coût psychologique :** inquiétude ou confiance.

L'invention de le **nouveau cadre** par le négociateur va inciter l'autre à reconsidérer la négociation sous un aspect différent, ce qui l'empêche mentalement de revenir au premier aspect dans lequel résidait le blocage.

Insight

*This tool means negotiators can end a deadlock in negotiations by **breaking down** the situation causing the deadlock so as to **redefine** it in a way which is more acceptable to the other party. Negotiators do the break-down as from three permanent factors:*

- ***The financial cost:** profit or loss ?*
- ***The cost in time:** waste or gain ?*
- ***The psychological cost:** anxiety or trust ?*

*The creation of this **new framework** by the negotiator will encourage the other party to reconsider the negotiations under a different aspect, which mentally prevents him from coming back to the first aspect which was the cause of the sticking point.*

La représentation visuelle de l'outil

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

OUTIL 17

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Vous fournir un outil qui vous permettent de revenir à un climat intégratif en cas de blocage.

Contexte

Cet outil est la résultante de deux démarches :
› l'approche du changement de l'École de Palo Alto ;
› l'analyse des trois paramètres qui sous-tendent toute décision : le coût financier, le coût temps et le coût psychologique.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Faire une analyse à partir des trois coûts.** Toute décision présente trois coûts : financier, temps et psychologique, généralement n'est pris en compte que le premier, l'aspect financier. C'est sur cet aspect que s'effectue souvent le blocage.
Exemple : Parcours Nîmes/Paris par avion ou par TGV pour un rendez-vous à déjeuner à la Madeleine à Paris.
Coût financier. Le billet d'avion est plus cher que le billet de TGV. Et il faut ajouter le prix du parking. Avion = coût négatif.
Coût temps. Il est très lourd pour l'avion : arrivée une heure avant, retard possible à l'embarquement, durée du vol de 45 minutes. Trajet en taxi ou transport en commun de l'aéroport au lieu de rendez-vous. Résultat : 3 heures. Par TGV : 3 heures de trajet et 10 minutes de métro de la gare à la Madeleine. Avion/TGV = coût neutre.
Coût psychologique. L'avion, certains en ont peur. Le TGV est fiable sauf en cas d'incident ou de grève.
› **Vérifier le point de blocage.** Le négociateur vérifie au cours de la négociation où s'effectue le blocage.
Exemple : Négociation entre un cadre et son équipe pour l'attribution d'une prime d'un même montant pour tous ou d'un treizième mois. Il y a blocage sur le montant de la prime car elle ne compte pas pour le calcul de la retraite (coût financier). Il y a blocage sur le treizième mois car il est non égalitaire pour tous (coût psychologique).
› **Décadrer/recadrer.** Le négociateur [illegible] les deux aspects restants, coût [illegible] psychologique qui sont à sa disposition pour **décadre** le débat sur le coût financier **recadrer** sur un des deux autres aspects (temps et psychologique). Le blocage se faisant sur le montant de la prime (aspect financier), le négociateur montre à son équipe que l'intérêt de la prime est qu'elle est applicable dès le mois suivant (**coût temps**), et qu'indépendamment d'affaires de l'année, elle dépend de la motivation de l'équipe (**coût psychologique**).

Méthodologie et conseils

Le négociateur doit analyser a[illegible] situation par rapport aux trois coûts [illegible] décrer la situation dans son [illegible] différencier chacun des trois coûts.
Chaque situation doit être systématiquement analysée en deux temps : quoi décadrer et où recadrer ? Le négociateur se pose la question : quel est le « coût » qui bloque et comment débloquer à l'aide de l'un ou/et de l'autre des deux coûts restants. ■

Avantages

- **Vous enrichissez** votre recherche d'arguments en **les organisant à partir des trois coûts.**
- **Vous parvenez, en décadrant-recadrant, à une plus grande agilité mentale.**

Précautions à prendre

- **Vous devez veiller** à ce que l'analyse systématique de chaque point en décadrage/recadrage ne vienne pas perturber la négociation.

Une signalétique claire

Les apports de l'outil et ses limites

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 15

La théorie des jeux

Comment être plus efficace ?

Application de la théorie des jeux

Le jeu permet le décryptage des attitudes [illegible] a été adapté par Patrice Stef et Jean-[illegible] Gruère, professeurs à ESC Europe, à [illegible] risonnier.
[illegible] simplifiée :
[illegible] objectif : gagner [illegible] atteindre leurs objec-[illegible] choix entre deux déci-[illegible] décision Y.
[illegible] ent X, les deux groupes [illegible]

› Si un groupe joue X et l'autre joue Y, le groupe qui a joué X gagne, le groupe qui a joué Y perd.
› Si les deux groupes jouent Y, les deux groupes gagnent.

Le jeu se déroule en plusieurs coups. Les conséquences de chaque coup sont connues par les groupes avant de jouer le coup suivant.
› **Jeu à somme négative :** les deux perdent. Le climat qui s'ensuit : désespoir, sentiment de gâchis par responsabilité des deux, perte de confiance pour la prochaine négociation.
› **Jeu à somme nulle :** l'un gagne, l'autre perd. Climat : fierté de celui qui a gagné. Sentiment de frustration pouvant déboucher sur la vengeance de celui qui a perdu : état instable pour les négociations à venir, climat de méfiance. Le négociateur qui a perdu n'a plus en tête que son désir de se venger de l'autre. « Il veut sa peau », même si cela met en danger sa propre survie.
› **Jeu à somme positive :** les deux gagnent. Climat : enthousiasme, confiance renouvelée en soi et en l'autre, optimisme pour les prochaines négociations. Lorsque les deux gagnent ils n'ont plus qu'un souci, continuer leur accord. Plus cet accord dure dans le temps, plus la confiance est renforcée.

Conséquences du fait de jouer en X ou en Y

Ces deux types de jeux en X ou en Y se traduisent par deux genres de vision et de volonté par rapport à l'autre négociateur :
› **Si je décide de jouer X,** l'autre a deux possibilités, soit jouer X et perdre avec moi, soit jouer Y et perdre contre moi. Dans l'un ou l'autre de ces deux cas, il est perdant, donc jouer X signifie : « **Je veux que l'autre perde.** »
› **Si je décide de jouer Y,** l'autre a deux possibilités, soit jouer X et gagner contre moi, soit jouer Y et accepter qu'on puisse gagner tous les deux. Donc en jouant Y j'affirme : « **Je veux que l'autre gagne.** »
Le fameux jeu gagnant-gagnant n'est donc pas une revendication du « je veux bien que tu gagnes, si je gagne aussi », mais l'échange de deux désirs de voir l'autre gagner, jouer YY se situe donc bien à la convergence de ces deux désirs !
Le diagnostic par le négociateur du jeu en X ou en Y de l'autre lui permet de décider :
› de sa **tactique :** comment ne pas perdre ?
› de sa **stratégie :** comment faire comprendre à l'autre qu'il vaut mieux gagner ensemble ?

Le négociateur en X assume « je veux que l'autre perde », le négociateur en Y assume « je veux que l'autre gagne ».

Un approfondissement pour être plus opérationnel

L'indispensable

OUTIL 15

CAS : Discours d'Obama

« Un chef est un [illegible]

Lors de la campagne pour l'élection de président des États-Unis en 2009, dans son discours de Pennsylvanie, Barack Obama dit à peu près ceci :
« Il y a deux types de générations en Amérique, la génération X issue du baby-boom qui a toujours joué :
› race contre race ;
› vieux contre jeunes ;
› Sud contre Nord ;
› riches contre pauvres ;
pour un jeu à somme nulle, où la réalisation des rêves des uns se fait toujours aux dépens de la réalisation des rêves des autres, et où l'Amérique est toujours perdante.
Moi je vous appelle, vous, les jeunes, vous la génération Y, partout où nous avons des désaccords, à inventer des compromis, car il ne s'agit pas de gagner l'un contre l'autre, mais de bâtir une nouvelle Amérique, où chacun puisse loger ses rêves.
Oui c'est possible !
Yes we can ! »

Analyse du cas

Barack Obama, qui n'est pas encore président des États-Unis, matérialise ici deux attitudes fondamentales de la théorie des jeux : un jeu YY, par opposition à un jeu XX qui condamne l'Amérique à un style compétitif qui la conduit à se détruire.
Ce jeu à somme négative de type XX affirme : « Tout le monde perd » ! C'est ce jeu que rejette Obama puisqu'il enferme l'Amérique dans une perte de confiance et dans la désespérance.
L'offre politique du candidat au contraire est de construire un jeu en Y de type coopératif.
C'est cette proposition ouvrant la perspective d'un jeu où « tout le monde gagne » qui constitue une offre politique nouvelle.
Cette offre sera synthétisée par le fameux slogan :
« Yes we can ! »
Ce slogan résumant avec talent toute l'approche politique de Barak Obama candidat, ouvre à l'Amérique une nouvelle espérance...
On peut aussi rapprocher cela de la fameuse formule de John Kennedy : « Ne dites pas qu'est-ce que l'Amérique peut faire pour moi ? Mais qu'est ce que je peux faire pour l'Amérique ? » ■

Un cas pratique commenté

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

DOSSIER

1 SAVOIR PRÉPARER VOTRE NÉGOCIATION

« Dans tout ce qu'on entreprend, il faut donner 2/3 à la raison et 1/3 au hasard. Augmentez la première fraction, vous êtes présomptueux, augmentez la seconde, vous êtes téméraire. »

Napoléon

La préparation de la négociation est un moment essentiel pour le négociateur. Il faut donc que vous ayez à votre disposition des outils et des moyens pour vous préparer avec « raison », afin de mener votre négociation avec le plus de succès possible. Tous ceux qui, parmi les lecteurs, pratiquent la compétition, dans quelque domaine que ce soit, savent qu'une bonne performance est une performance bien préparée. Tout ne peut être prévu puisqu'il y a la part du hasard. Mais, parce qu'il se sera bien préparé, le bon négociateur saura tirer parti des opportunités que lui offrira ce hasard.

Croire que tout peut être prévu, c'est pécher par présomption avec le sentiment surestimé de sa toute puissance.

Vous préparer négligemment, c'est laisser trop de place à l'imprévu et ne pas pouvoir saisir les opportunités par manque d'anticipation.

Ce dossier présente sept outils.

Organiser votre préparation de la négociation

Trois outils centrés sur l'organisation :

› **La constitution de l'équipe** (outil 5) : quelle équipe faut-il constituer pour affronter les autres ?

› **L'univers du négociateur** (outil 6) : quelle est sa psychologie, son mode de raisonnement… ?

› **Le diagnostic du tissu culturel** (outil 7) : comment connaître l'entreprise à laquelle appartient l'interlocuteur (ses valeurs, ses structures, ses systèmes) ?

PRÉPARATION

Technique
- La méthode OSIRIS
- La méthode ATROCE
- L'angle alpha
- Les plages de négociation

Organisation
- La construction de L'équipe
- Univers du Négociateur
- Diagnostic du tissu culturel

Deux *check-lists* pour ne rien oublier dans les diverses étapes en amont de la négociation :
Deux outils pour affirmer votre efficacité :

› **Les méthodes OSIRIS** (outil 1) **et ATROCE** (outil 2).
› **L'angle alpha** (outil 3) pour visualiser l'angle des objectifs maximum et minimum.
› **Les plages de négociation** (outil 4) pour comparer les priorités de ses objectifs avec celles des interlocuteurs.

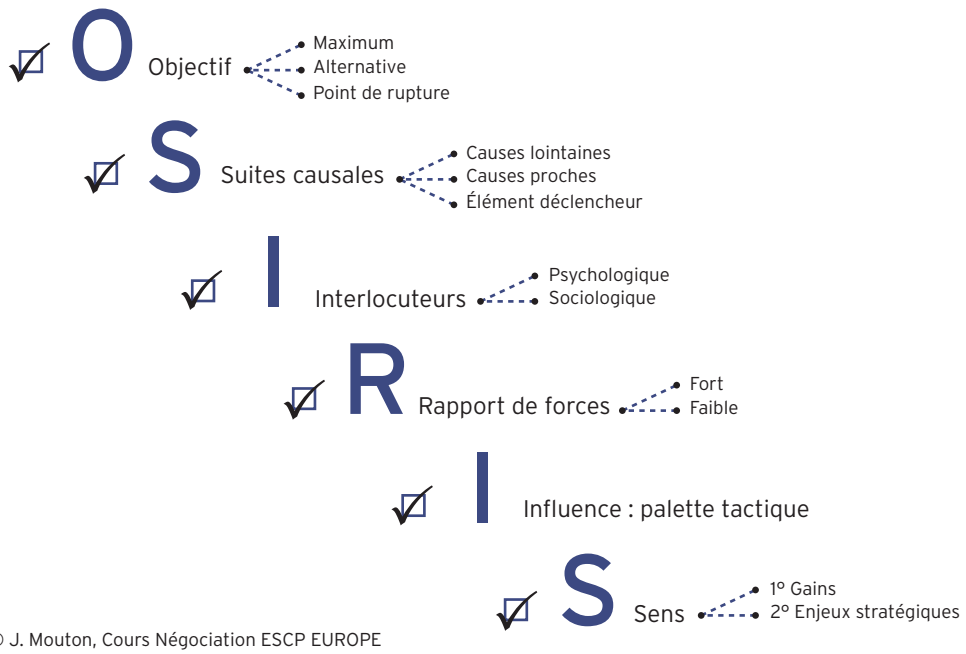
LES OUTILS

1 La méthode OSIRIS 16
2 La check-list ATROCE 20
3 Définir les champs des objectifs : l'angle alpha 24
4 Déterminez vos plages de négociation (le patatöide) 28
5 Composer votre équipe 32
6 Vos univers de négociateur 34
7 Diagnostiquer la culture d'entreprise 36

OUTIL 1

La méthode OSIRIS

LA CHECK-LIST POUR UNE BONNE PRÉPARATION



© J. Mouton, Cours Négociation ESCP EUROPE

En résumé

La méthode OSIRIS permet au négociateur de s'assurer qu'il n'a rien négligé d'essentiel dans la préparation de sa négociation. Cette check-list comporte six points, dont chaque lettre du mot OSIRIS est l'initiale.

- **O**bjectif : savoir les fixer.
- **S**uites causales : identifier les causes.
- **I**nterlocuteurs : connaissance psychosociologique.
- **R**apport de forces : inventaire forces et faiblesses.
- **I**nfluence : savoir influencer tactiquement.
- **S**ens : les enjeux réels.

Cet outil permet au négociateur d'aborder la négociation avec une préparation opérationnelle tant dans l'analyse de son rapport de forces que dans ses enjeux.

Insight

The OSIRIS method enables negotiators to be sure that nothing essential has been overlooked while preparing the negotiations. There are 6 points in the check-list, OSIRIS being the acronym.

- ***O**bjective: know how to set them.*
- ***S**equence of causal factors: identify the causes.*
- ***I**ndividual: psycho-sociological knowledge.*
- ***R**elations (balance of power): weigh up strengths and weaknesses.*
- ***I**nfluence: to know how to influence.*
- ***S**ense: the real stakes.*

This tool enables operational preparation for negotiators to commence negotiations with; in as much for analysis of the balance of power as for the stakes at play.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Renforcer votre efficacité en vous assurant d'une préparation la plus complète possible en six points et six étapes.

Contexte

La symbolique d'Osiris, dans l'Égypte ancienne, le dieu de la vie et de la mort, ressuscité par l'amour d'Isis, évoque implicitement l'importance du sens de la négociation pour le négociateur : elle peut être perdue en apparence et renaître à la suite de circonstances plus favorables.

Comment l'utiliser ?

Étapes

Dans la préparation de la négociation, réfléchir en explorant six points :

› **O comme Objectif.** Y a-t-il un ou plusieurs objectifs ? Quel est l'objectif maximum, quel est l'objectif minimum (point de rupture) ? Sur ce thème, utiliser l'outil 3 : l'angle alpha.

› **S comme Suites causales (*cf.* outil 45).** Le négociateur distingue trois éléments de cette grille de lecture pour lui et pour ses interlocuteurs : quelles sont les causes lointaines ? Quelles sont les causes proches ? Quel est l'élément déclencheur de la négociation ?

› **I comme Interlocuteurs.** Se renseigner sur les « interlocuteurs » : sur leur profil psychologique (quelles sont leurs caractéristiques psychologiques ?) et sur leurs profils sociologiques (quels sont leurs compétences, parcours professionnel, responsabilités ?).

› **R comme Rapport de force.** Évaluer sa force et sa faiblesse par rapport à son interlocuteur. S'il est en position de force il orientera ses arguments en tirant vers ses objectifs maxima. S'il est en position faible, il doit renforcer son rapport de force ou en rabattre sur ses objectifs (*cf.* outil 18).

› **I comme Influence.** Influencer l'interlocuteur pour atteindre votre objectif en utilisant les sept outils de la palette tactique (*cf.* outils 31 à 38).

› **S comme Sens.** Le mot « sens » se lit à deux degrés :

Premier degré : le sens « autour de la table ». Que représente pour le négociateur de gagner ou de perdre cette négociation ?

Second degré : le sens dans la stratégie de l'organisation dont fait partie le négociateur. Comment s'y inscrit-elle ?

Méthodologie et conseil

Le négociateur aura soin de parcourir tour à tour les six thèmes pour vérifier si sa préparation est suffisante.

Il essaiera de ne pas faire d'impasse.

Une check-list pour ne rien oublier d'essentiel dans la préparation de la négociation.

Avantages

- Vous permettre d'avoir une préparation minimum.
- Cela vous permet d'associer à chaque point un ou plusieurs arguments différents et nourrit la richesse de votre argumentation.
- Vous donner un moyen mnémotechnique pour structurer votre préparation.

Précautions à prendre

- Une préparation sérieuse surtout pour des négociations à très forts enjeux stratégiques ne saurait se limiter à la stricte application de cette check-list.
- En négociation, il ne suffit pas de dire « je veux » pour obtenir, il faut aussi avoir des arguments solides !

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

SUITE OUTIL 1 →

La méthode OSIRIS

Comment être plus efficace ?

Une fois la check-list envisagée dans chacun de ses points, préparer des couples, c'est-à-dire deux éléments d'OSIRIS mis ensemble :

Couple 1 : objectifs et rapport de forces

Pondérer vos objectifs par la mise en perspective du Rapport de forces, c'est vous demander si vous avez les moyens de vos exigences ?

Attaquer une piste noire si vous ne savez skier qu'en chasse-neige, ne sert qu'à vous faire peur !

Le négociateur se demande pour chacun de ses objectifs, de quel rapport de force il dispose ? Est-il capable oui ou non de soutenir longtemps son objectif maximum ?

Exemple : février 2010, pour des attaques de groupes extérieurs aux établissements, le personnel des lycées et collège de Seine Saint-Denis demande un renforcement du personnel de l'encadrement. Poser la question du Rapport de force, c'est se dire : « Peut-on étendre l'action France entière en la liant à la volonté du président de la République de diminuer les fonctionnaires ? ». Si la mobilisation est importante, on peut obtenir, sinon plus difficile. ».

C'est ce couplage objectif/rapport de forces qui est repris dans l'outil du levier (*cf*. outil 8).

Couple 2 : suites causales et interlocuteurs (*cf*. outil 45)

C'est vous demander quelles sont les causes lointaines de l'interlocuteur par rapport à son milieu, sa formation.

Exemple : si un cadre a échoué dans sa précédente entreprise à imposer le salaire au mérite, ne va-t-il profiter d'un nouveau poste dans une autre entreprise pour obtenir ce type de rétribution ?

C'est aussi se demander quels sont les antagonismes entre le négociateur et ses interlocuteurs, à propos des causes proches.

Par exemple, les contentieux dans l'entreprise sont de cet ordre d'interrogation.

Couple 3 : sens et objectifs

S'interroger sur le sens de la négociation par rapport à ses objectifs, c'est pour le négociateur se demander : quels sont les gains immédiats qu'il attend de cette négociation ? Mais aussi quels sont les gains qu'en attendent les organisations qu'il représente ?

Par exemple, un gain patronal en négociation sur un cas particulier peut être repris en jurisprudence par le Medef, de même qu'un gain obtenu par des délégués du personnel sur un point précis peut être étendu à tout un accord de branche au niveau national par une confédération syndicale.

Il en est de même au niveau international car les objectifs atteints à court terme lors d'une négociation peuvent gêner la politique étrangère de pays d'une autre région que celle pour laquelle se déroule la négociation.

Mettre en couple deux points c'est enrichir sa préparation en élargissant le champ de recherche des arguments.

CAS : Antiquités égyptiennes

Zahi Hawass, patron des antiquités d'Egypte, veut récupérer des objets dans trois pays : buste de Néfertiti au Neues Museum de Berlin, pierre de Rosette au British Muséum, fresques de temple au Louvre. Devant le refus des trois pays, Zahi Hawass organise une conférence au Caire en avril 2010 réunissant 25 pays ayant des antiquités. Hawass demande alors à chacun des 25 pays de la conférence de faire la liste de leurs objets à récupérer et de faire pression sur les musées qui les détiennent. La Chine réclame ses objets à la France. La Syrie réclame cinq objets au Louvre, et le Pérou des objets de la cité Inca du Machu Pichu, le Nigéria des objets au British Muséum. Chaque pays se met à formuler ses exigences. Zahi Hawass leur demande aussi de faire pression sur l'Unesco pour exiger l'amendement de la convention qui oblige la restitution des objets acquis uniquement après 1970.

Analyse du cas

1. **Couple objectifs/rapport de force.**

L'Égypte en créant un partenariat avec ces 25 pays augmente son rapport de force dans deux directions : en direction des musées occidentaux mais aussi en direction de l'Unesco pour faire amender la convention de 1970.

Cette pression démultipliée permet à l'Égypte d'atteindre ses premiers objectifs : elle augmente donc ses exigences… La dynamique de cette vaste opération fait boule-de-neige et est amplifiée par les campagnes de communication de chaque pays demandeur.

2. **Couple objectifs/sens.**

La conférence du Caire lie intelligemment la restitution des objets à la fierté des pays émergents. On se déplace alors du terrain purement culturel vers le terrain politique :

› **Sens au niveau du gain.** L'Égypte a de bonnes chances de récupérer ses objets, elle atteint donc ses objectifs.

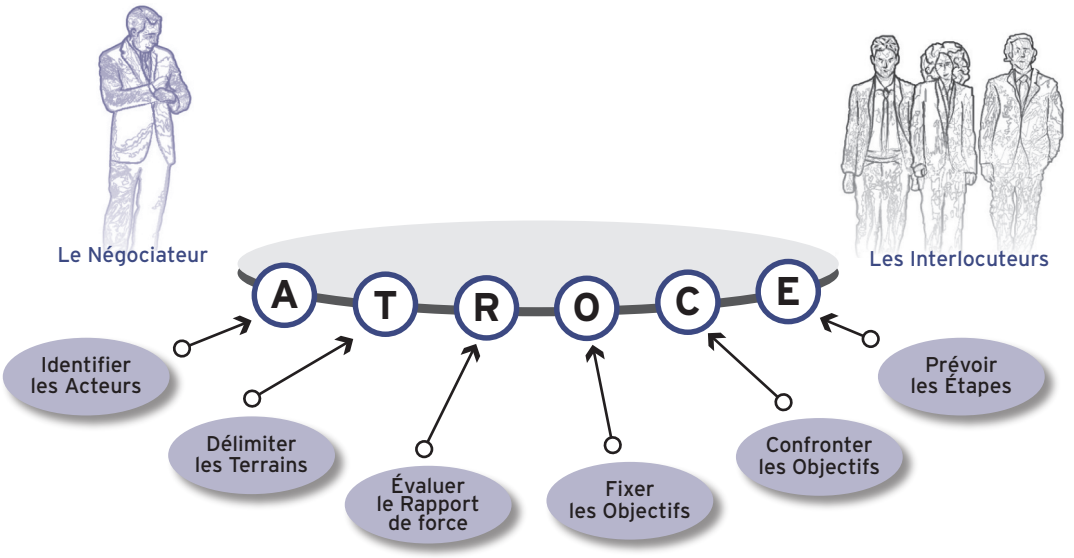
› **Sens au niveau stratégique.** Les objets étant liés à la fierté de chaque nation, une fois restitués, le peuple en devient le garant, ce qui permet de résoudre ainsi le délicat problème de la protection des œuvres. Si l'Unesco amende la convention, elle devient à son tour un puissant levier pour faire pression sur les pays détenant encore des objets acquis avant 1970 et qui renâcleraient à l'idée de les rendre ! Cette stratégie à terme enfermera chaque grand musée dans une tenaille terriblement efficace. ■

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

OUTIL 2

La check-list ATROCE

DU TEMPS ET DE LA MÉTHODE POUR BIEN PRÉPARER SA NÉGOCIATION



Méthode A.T.R.O.C.E© P. Stern, Cours Négociation ESCP EUROPE

En résumé

La méthode ATROCE vous permet de préparer judicieusement une négociation en respectant une démarche précise.

- **Acteurs :** qui sont-ils ?
- **Terrains :** sur quels terrains porte la négociation ?
- **Rapport de force :** le rapport de force entre les deux parties est-il équilibré ou non ?
- **Objectifs :** quels sont vos objectifs principaux ? Quels peuvent être les objectifs du camp adverse ?
- **Confrontation des objectifs** : les objectifs des deux camps sont-ils compatibles ?
- **Étapes :** prévoir les différentes étapes de l'introduction à la conclusion, prévoir les incidents possibles.

Insight

The ATROCE method is for the judicious preparation of negotiations, respecting specific steps:

- ***Actors:*** *who are they?*
- ***Territory:*** *what grounds are the negotiations based on?*
- ***Relationship balance:*** *is the balance of power between the two parties balanced or not?*
- ***Objectives:*** *what are the main objectives? What could the objectives of the adverse party be?*
- ***Confrontation of objectives:*** *are the objectives of both parties compatible?*
- ***Establish the plan for all the different steps:*** *from introduction to conclusion. Anticipate possible incidents.*