

LES TECHNIQUES DE NEGOCIATION

Session animée par: Abdelkrim
Lamour

Pour le compte de

وزارة الشباب والرياضة
Ministère de la Jeunesse et des Sports
+C.U.O+ 1 +A.A.E.C. A +11111+



SOMMAIRE

INTRODUCTION

I- QU'EST CE QU'ON ENTEND PAR NEGOCIER?

- 1- de la discussion à la négociation
- 2- des protagonistes adversaires ou partenaires
- 3- une divergence ou un écart
- 4- la volonté d'aboutir à un résultat
- 5- la nécessité d'un objectif
- 6- la prise en compte des rapports de force

II- LE MONDE DE LA NEGOCIATION

- 1- négociier: un état d'esprit
- 2- négociier: une pratique omniprésente
- 3- pourquoi négocier?
- 4- négociier en affaires
- 5- idées fausses et mentalité constructive

SOMMAIRE (suite)

II- UN POINT ESSENTIEL DE LA REUSSITE DE LA NEGOCIATION

- 1- les conditions de la négociation
- 2- la préparation de la négociation
- 3- les compétences de consultation

IV- MAITRISER LE PROCESSUS DE LA DISCUSSION

V- LES TECHNIQUES DE NÉGOCIATION

- 1- les techniques majeures
 - la technique du point par point
 - la technique du donnant / donnant
 - la technique de l'élargissement
 - la technique du faux pivot
- 2- les techniques mineures

- la globalisation
 - le bilan
 - les quatre marches
- 3- les techniques spécifiques**
- les petits pas
 - l'encerclement

DEFINITION

- ✓ « La négociation correspond aux séries d'entretien, de démarche, qu'on entreprend pour parvenir à un accord ou pour conclure une affaire » Le petit Robert
- ✓ Définition juridique : « négocier , c'est discuter en vue d'aboutir à un accord »
- ✓ De manière générale, la négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs parties cherchent à établir un accord sur ce que chacune entend prendre ou donner

Cette définition fait ressortir les éléments constitutifs de la négociation :

1. La présence de deux ou plusieurs protagonistes
2. Convergence ou divergence d'intérêts
3. Distribution ou échange de ressources tangibles ou intangibles
4. Processus dynamique et séquentiel
5. Mise en scène de positions et valeurs susceptibles d'être modifiées par la persuasion et l'influence

Les types de négociation

- ✓ Distinction entre la Négociation individuelle et la Négociation collective .
- ✓ Négociation formelle et négociation informelle

La négociation collective

Elle s'applique à toutes les négociations qui ont lieu entre un employeur, un groupe d'employeurs ou une ou plusieurs organisations d'employeurs, d'une part, et une ou plusieurs organisations de travailleurs, d'autre part, en vue de:

a) fixer les conditions de travail et d'emploi ; et/ou

b) régler les relations entre les employeurs et les travailleurs ; et/ ou

c) régler les relations entre les employeurs ou leurs organisation et une ou plusieurs organisations de travailleurs

I - QU'EST CE QU'ON ENTEND PAR NEGOCIER ?

- ✓ La nécessité de s'interroger sur:
 - la différence entre négocier et discuter
 - les modalités de la négociation
 - l'intérêt de négocier

1- de la discussion à la négociation

✓ Discussion ou négociation

Il s'agit de nommer la nature de l'échange engagé

✓ Alors que veut dire discuter?

La discussion ne produit rien si ce n'est l'essentiel: l'expression de divergence.

C'est alors qu'on a inventé des **appellations** plus flatteuses: dialogue, table ronde, réunion, échange de vues..

discuter c'est finalement: donner un sens à l'écart et l'inscrire dans la relation entre les individus

✓ Les modalités de la négociation

« la résolution des conflits entre les personnes appelle le remplacement des lois de la nature par les règles de la culture »
D. Anzieu

MODALITES REQUISES POUR LA PRATIQUE DE LA NEGOCIATION:

- ✓ Des protagonistes adversaires ou partenaires
- ✓ Une divergence ou un écart
- ✓ La volonté d'aboutir à un résultat
- ✓ La nécessité d'un objectif et d'une marge de manœuvre
- ✓ La prise en compte des rapports de force

II- le monde de la négociation

Chaque domaine de la vie sociale, politique, commerciale, administrative, familiale voit se succéder de multiples confrontations qui mettent en présence des acteurs partenaires ou des adversaires, dépendant chacun de l'autre et souvent liés par des rapports de force, dont le but est de s'entendre au mieux malgré tout ce qui parfois les éloigne.

1- NÉGOCIER: UN ÉTAT D'ESPRIT

- ✓ On oublie trop que discuter et négocier c'est d'abord un état d'esprit, ensuite une question de méthode et de comportement
- ✓ Selon J. Delors: « l'accès des travailleurs à la citoyenneté économique doit se faire par la négociation et l'expérimentation sociale »

2- NÉGOCIER: UNE PRATIQUE OMNIPRÉSENTE

- ✓ **80% des activités d'un dirigeant relèvent de la négociation**
- ✓ **Bien des jeunes cadres issus de grandes écoles tombent de haut en découvrant que leur expertise (finances, administration, marketing, gestion, technicité) n'est rien sans un minimum de savoir faire négociateur.**

3- POURQUOI NÉGOCIER ?

- ✓ Négocier c'est trouver une voie entre l'injonction et le suivisme
- ✓ Négocier c'est par excellence une forme de communication qui met en évidence notre esprit de coopération
- ✓ La négociation est une rude épreuve de notre maturité: aptitude à doser, maîtriser, proposer, s'engager, passer à l'action...
- ✓ C'est un moyen pour mettre en valeur la confiance en soi

4- NEGOCIER EN AFFAIRES

Nouveau credo du négociateur dans les affaires, version troisième millénaire :

- ✓ une solution coopérative est meilleure qu'une solution autoritaire
- ✓ Une solution négociée engage la confiance
- ✓ Un bon accord est une source de profit mutuel
- ✓ Une négociation s'impose dans quatre situations précises

4- IDÉES FAUSSES ET MENTALITÉ CONSTRUCTIVE

✓ Chasser les idées fausses :

- Négocier est une affaire d'instinct, d'intuition; ça ne s'apprend pas
- Aboutir à un compromis, c'est perdre
- Négocier, c'est utiliser un rapport de force pour arriver à ses fins
- Négocier, c'est gagner du temps en discussion
- Pour réussir dans une négociation, il faut s'imposer d'entrée
- La négociation, c'est l'art de ruser habilement l'autre
- Il n'y a pas de principes stables en négociation...

4- IDÉES FAUSSES ET MENTALITÉ CONSTRUCTIVE

✓ Avoir une vision constructive des relations humaines :

Être un négociateur constructif répond à notre sens aux indices s'inspirant des valeurs fondamentales suivantes:

- comprendre, se comprendre
- produire ensemble quelque chose
- expérimenter
- accorder le droit à l'erreur
- postuler la confiance

EN CONCLUSION

IL FAUT VOIR DANS LA MENTALITÉ CONSTRUCTRICE
UN SIGNE CERTAIN D'UNE MATURITÉ À L'ŒUVRE

Roger Mucchielli a écrit ceci :

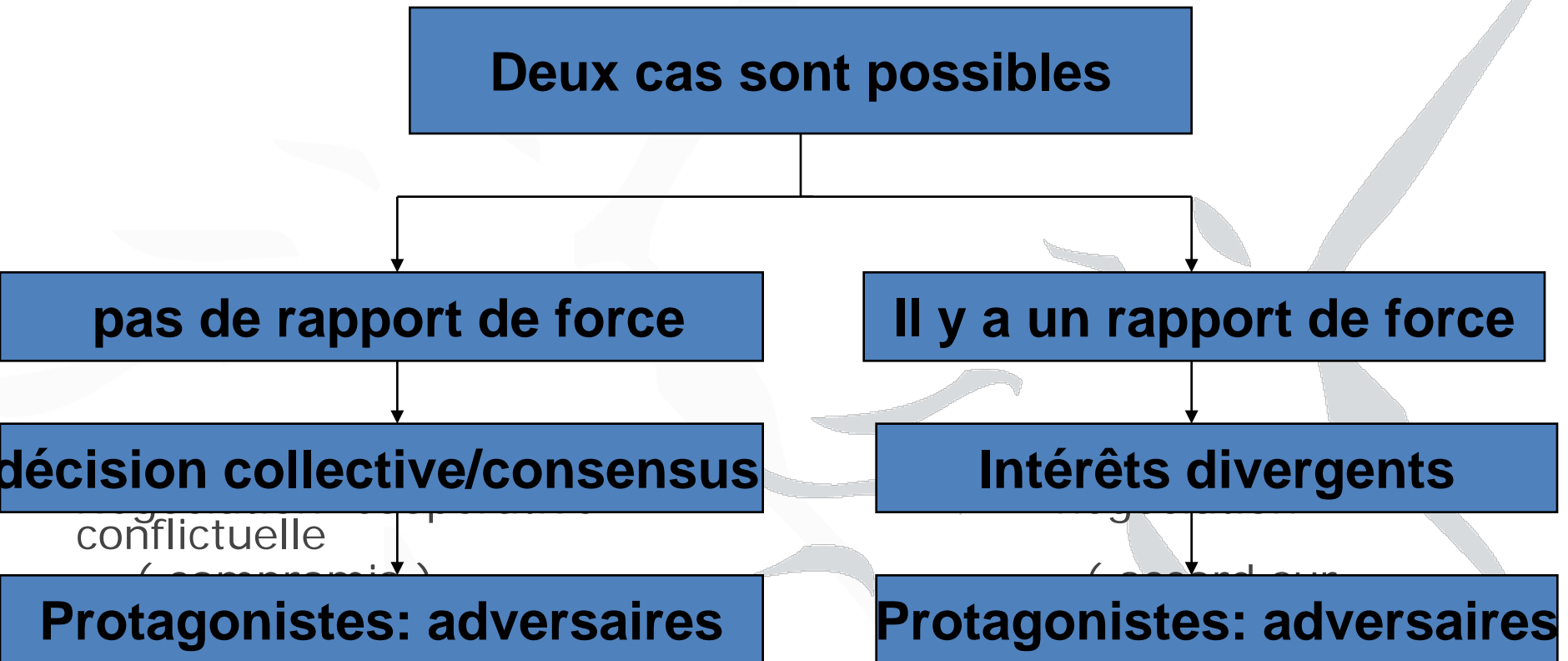
« la maturité est sans doute le dépassement des traces et des problèmes que nous ont laissés notre histoire personnelle, les événements conditionnant de notre passé, les conflits de l'enfance et les crises qui ont jalonné notre itinéraire de vivant »

II - Un point essentiel de la réussite de la négociation : la phase de préparation

Encore trop de négociateurs « naïfs » ou « empressés » échouent sur le seul critère d'une carence en matière de préparation autour des exigences et des conditions mêmes de la négociation. Échecs ou gaffes garantis. surtout si les interlocuteurs sont des protagonistes avertis, préparés à fortiori...tacticiens

1- les conditions de la négociation

1-1: négocier pour un résultat qui concerne directement les protagonistes:



1- les conditions de la négociation

1-2: les exigences de la négociation

- ✓ accepter de participer à l'échange
- ✓ accepter l'enjeu
- ✓ accepter un minimum de règles
- ✓ accepter de faire participer l'autre
- ✓ accepter la tension accepter le style de l'autre

La négociation pourrait se résumer à une théorie de la résolution d'une différence acceptée

1- les conditions de la négociation

1-3: un climat ouvert à la concertation

Définition :

La concertation est un système de relation qui consiste, en présence de deux ou plusieurs points de vue différents , à refuser l'exercice excessif de tout pouvoir ou d'imposer une position à priori, pour confronter les points de vue et rechercher une solution commune qui fasse progresser tous les partenaires concernés.

La concertation relève d'un apprentissage de vie en groupe

1- les conditions de la négociation

1-4: les limites du non négociable

Qu'est ce qui ne se négocie pas?

- ✓ Tout ce qui tient aux valeurs morales et religieuses
- ✓ Tout ce qui fait l'objet d'un règlement établi par les normes sociales
- ✓ Déterminer le champ du non négociable est parfois difficile

Les objections que l'on fait à la négociation

- ✓ C'est un concept réformiste
- ✓ C'est un concept qui protège les rapports de force
- ✓ La négociation ne remet pas en cause le pouvoir
- ✓ Elle fait perdre du temps
- ✓ Le marchandage est toujours suspect et laisse toute latitude au bluff

2- la préparation à la négociation

On comprendra la nécessité de la préparation à la négociation, par analogie avec une équipe préparant son match.

2-1: négociateur ne s'improvise pas

Même s'il existe des négociateurs d'instinct, des solutions trouvées par hasard, la négociation reste pour l'essentiel une affaire de méthode, de réflexion, de stratégie.

Qu'est ce que l'on entend par préparation?

- ✓ S'informer
- ✓ Établir des propositions claires
- ✓ Avoir une stratégie
- ✓ Trouver des arguments
- ✓ Penser au contrôle de soi
- ✓ Recadrer une négociation dans le contexte

2- la préparation à la négociation

2-2: application au domaine de négociation d'affaires

Tous les commerciaux sont plus réputés être plus des hommes ou femmes de terrain, que de dossier, plus instinctifs ils ont tendance à s'engager avec un minimum de préparation. La méthodologie suivante constitue un canevas minimal, mais sérieux pour préparer une négociation commerciale:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

2- la préparation à la négociation

2-3: des outils pour se préparer

Les conseils suivants viennent compléter les dispositions ci-dessus et précisent les points de vigilance d'une bonne préparation:

1. Établir un ordre du jour ouvert, mais être au clair aussi avec l'ordre du jour secret ; le but véritable correspondant à des intérêts personnels
2. Fixer à l'avance les options . il en existe toujours trois:
 - Rester, c'est-à-dire respecter le contrat
 - Partir; ne plus tolérer la relation
 - Modifier la situation , c'est-à-dire l'optimiser en découvrant un plan de rechange

2- la préparation à la négociation

2-3: des outils pour se préparer (suite)

3- se préparer à faire des substitutions; échanger le présent pour le futur

4- entreprendre l'analyse coûts – avantages. Pour cela il faut:

- Faire la liste de tous les coûts ou pertes, aussi petites soient –elles (de même pour les avantages
- Attribuer un chiffre allant de 1 à 3 suivant l'échelle:
 - » Négociable
 - » Pourrait être négociable
 - » Non négociable

Le total le plus élevé vous fournira une bonne indication de la catégorie , coûts avantages , qui l'emportera sur l'autre

2- la préparation à la négociation

2-3: des outils pour se préparer (suite)

- 5- préparer un plan d'urgence, utilisable si le plan initial ne réussit pas
- 6- exprimer un point de saturation et se préparer à dire non
- 7- réfléchir aux rendements des investissements personnels dans la négociation : établir des normes comparatives entre les investissements en argent, temps et effort d'une part et vos objectifs à court ou à long terme

3- les compétences de consultation

3-1: ce que l'on entend par consultation

On entend par consultation, toute réunion ou entretien dont le but est un simple transfert d'informations. L'instrument de la consultation est le questionnement, la disposition d'esprit et l'écoute active.

Elle se justifie par:

- L'accès à de nouvelles informations pour celui qui consulte
- La clarification d'une situation pour celui qui est consulté

Il s'agit d'un authentique travail de collaboration exigeant une grande disponibilité

✓ **Promouvoir la volonté de consulter:**

La pratique de la consultation exige une bonne maîtrise de questionnement . Il faut faire preuve d'une réelle qualité d'écoute. Quand elle est difficile, la consultation nécessite des régulations : ne pas craindre de reformuler , de méta - communiquer

✓ **Des précautions pour bien consulter:**

1. La consultation exige une attitude d'écoute active
2. La consultation exige une bonne maîtrise du questionnement(et de l'interview
3. La consultation doit se faire dans un climat de confiance
4. Elle responsabilise, en ce sens qu'elle vise à induire des orientations pour les décisions à venir
5. Elle nécessite un effort de reformulation en cours et en conclusion de l'entretien
6. Consulter c'est faire preuve de respect vis-à-vis des autres personnes

3- les compétences de consultation

3-2: des comportements réglés sur l'empathie:

L'empathie est une notion définie pour la première fois par le psychologue allemand Lipps au sens de «sentir de l'intérieur»

C'est Carl Rogers qui, en 1960 fera de l'empathie la qualité majeure d'une écoute active en psychothérapie.

L'empathie consiste en :

- ✓ Réussir à s'immerger dans l'univers subjectif de l'interlocuteur
- ✓ Participer à son expérience personnelle
- ✓ Comprendre la signification de ses paroles dans sa logique à lui
- ✓ Être sensible à ses réactions
- ✓ Rester indépendant sur le plan émotionnel tout en se concentrant sur le sens de ce qu'attend et veut dire l'interlocuteur

L'empathie: atout du négociateur

c'est	Ce n'est pas
<ul style="list-style-type: none">• entrer dans la logique de l'autre• accorder de l'estime à ce qu'il dit• chercher à comprendre, plutôt qu'à influencer• avoir une attitude d'ouverture et d'acceptation• Être chaleureux• avoir le réflexe de questionner	<ul style="list-style-type: none">• être bienveillant• être influençable• être mou, indécis• être laxiste• être indifférent, absent• voir l'autre à travers soi• induire des réponses

3- les compétences de consultation

3-3: les risques de réactivité:

On entend par réactivité tout ce qui nous incite à nous rendre dépendants de se qui vient d'être dit, soit pour contester, juger, subir, encaisser ou réfuter

réactivité

Forte dépendance

- Acquiescer d'emblée
- Minimiser
- esquiver
- encaisser
- tendance à se soumettre

Forte contre dépendance

- réfuter d'emblée
- contester
- juger
- attaquer
- tendance à s'opposer

3- les compétences de consultation

3-3/ Les méfaits d'une attitude projective:

Au sens classique la projection est un mécanisme psychique par lequel une personne prête à d'autres ses pensées et ses sentiments. Le dosage de réactivité et de projection est à surveiller au même titre que notre taux de cholestérol .

3- les compétences de consultation

3-4: les profits de la régulation

Pour bien fonctionner, une consultation doit être alimentée par des questions et doit être régulée; c'est le rôle des techniques de reformulation

- ✓ **Fonction:** elle permet de savoir si le message a été reçu et comment il a été reçu et compris. Au récepteur de vérifier si sa perception du message est conforme à l'intention de l'émetteur
- ✓ **Intérêt :** elle comporte trois avantages:
 - donne le sentiment de votre présence
 - aide l'interlocuteur à aller plus loin
 - fait tomber la tension

✓ **Moyens:** on peut utiliser quatre sortes de reformulation

1. **La reformulation - reflet:** consiste à paraphraser

« selon vous... », « vous voulez dire... »

1. **La reformulation – résumé:** traduire l'essentiel

« ainsi, vous voulez dire... », « vous souhaitez donc... »

1. **La reformulation – recentrage:** clarifier le sens

« bref, c'est surtout... », « pour vous, l'essentiel c'est... »

1. **La reformulation – transformation:** dire autrement

« autrement dit... », « d'un certain point de vue... »

1. **S'assurer d'une provision de questions** on n'invente pas les bonnes questions, on les prépare. Cette provision de questions se présente sous forme de « check list »

3-5: la recherche d'un arrangement:

Le négociateur est quelqu'un de concret, pragmatique qui cherche à être un « résolveur de problèmes ». Avant d'y arriver il lui faut vaincre certaines résistances en soi:

✓ **Avoir confiance en soi**

Elle s'acquiert d'abord par une bonne analyse du problème. Le plus délicat est parfois de se détacher de sa version du problème, d'aborder le problème avec la personne concernée (dette, contentieux, séparation, reproche...)

Trois conseils sont à suivre:

- accepter de concrétiser la demande et la manière de s'y prendre
- faire preuve de réalisme
- regarder en face ses peurs en mettant à plat ses sentiments

✓ **Être à l'aise avec l'idée de consensus**

Quatre types de résultats sont à prévoir:

- le désaccord: il peut être objectif, conflictuel ou différé
- la concession
- le compromis
- le consensus

Pour appliquer la recherche de consensus à la vie de l'entreprise,
Jean Boissonnat formule dix conditions:

1. Faire la chasse à toute information fausse
2. Repérer les risques de conflits
3. ne pas multiplier les groupes de décisions
4. Décentraliser les centres de profit
5. Savoir pourquoi chacun sera récompensé
6. Être très explicite sur ce qu'on attend des autres
7. Veiller à ne pas multiplier les frustrations
8. Savoir être le consultant de ses subordonnés
9. Calculer les risques en cas de désaccord
10. Éviter de donner et de retirer en permanence des responsabilités

IV- maîtriser le processus de la discussion

Un négociateur, lorsqu'il sort d'une réunion, semble autant concerné par le mode interactif vécu que par le résultat. La négociation est donc à la merci de la météorologie des interactions.

L'interaction constructive, elle, est riche d'indices révélateurs de la bonne qualité de l'échange et de la satisfaction des résultats obtenus:

- « on a pu exprimer nos propositions »
- « on a avancé »
- « on a senti une volonté de trouver des solutions »
- « les négociations se sont déroulées dans un esprit de responsabilité »...

LES QUATRE SCÉNARIOS À RISQUES

✓ LA POLÉMIQUE:

Les protagonistes jouent essentiellement en « contre ». Ils sont sur la défensive. On observe qu'ils ont réponse à tout et ne cèdent rien. Bref les protagonistes investissent dans la controverse et la critique.

✓ LE PASSAGE EN FORCE:

L'interaction de type « passage en force », annonce la prise en compte par l'un des protagonistes de l'orientation de la confrontation.

Initiative unilatérale, Le passage en force, Se caractérise par une domination, une occupation, une main mise sur l'échange. C'est une relation déséquilibrée du genre décideur – suiveur.

LES QUATRE SCÉNARIOS À RISQUES

✓ LE STRATAGÈME:

Il nous amène à considérer la négociation sous un nouvel angle: celui de la manipulation.

Il y a manipulation dans une négociation, lorsqu'il y a ruse, machination, truquage et dissimulation.

Les causes du recours à la manipulation peuvent être:

- la peur de l'échec
- le manque de confiance en soi
- un déséquilibre émotionnel
- **MANQUE DE CONFIANCE DANS LES AUTRES**
- égocentrisme...

FORMES DE STRATAGÈME:

✓ Discussion et sophistique

Dans la vie concrète des affaires, de la politique, comme du commerce, il y a quelque chose de la mentalité des sophistes chez les acteurs sociaux

✓ Le calcul

Le stratagème ici tient à combiner les moyens pour aboutir à un résultat

✓ Les jeux de la ruse

Parmi les plus courantes on trouve:

- Tactique de la culpabilité
- Tactique du prince électeur Maximilien (tactique de la surprise)
- Tactique de Talleyrand: diviser les alliés en exploitant leurs dissensions, se gagner des alliés en soulignant les intérêts en commun
- Tactique « bel ami »: formuler ses souhaits, demander à la partie adverse de ne pas répondre tout de suite

- Tactique de l'ajournement: (dite Lincoln Ford) ne pas accepter les arguments de son adversaire et remettre à plus tard sa propre argumentation.
- Forcer la main en mettant son adversaire au pied du mur pour l'obliger à prendre une décision
- Forcer la main en imposant sans consultation sa décision

✓ Le consensus frauduleux

Par consensus frauduleux, on entend un « accord ambigu qui comporte à la fois la clause explicite d'une tâche à accomplir et une clause implicite de type relationnel, sans rapport véritable avec la tâche, mais laquelle il faut comme même souscrire »

✓ LA DISQUALIFICATION:

Nous entendons par disqualification toute transgression délibérée du principe d'intégrité et de légitimité des personnes se confrontant. Disqualifier consiste donc à dépasser les interdits admis par l'éthique, le système de valeurs, le cadre juridique...l'ironie, la calomnie, la menace sont des agissements traduisant la disqualification.

Une charte de la discussion constructive

- ✓ Préserver un dosage équitable de la répartition du temps de parole entre les protagonistes
- ✓ Orienter son esprit dans le sens de: « comprendre l'autre »
- ✓ Chercher à expliquer plutôt qu'à influencer
- ✓ Faire preuve d'une conception interactive et synergique de la confrontation
- ✓ S'engager à douter, voire accepter le changement d'opinion
- ✓ Régulation effective des échanges
- ✓ Prendre et donner du plaisir
- ✓ La discussion constructive c'est l'épreuve du miroir
- ✓ Discuter c'est rencontrer une personne
- ✓ Construire c'est produire quelque chose

Les interactions au cours d'une discussion

mode interactif	processus	signification
Polémique Affrontement Ping pong Sens de la repartie	Chercher à aboutir en s'imposant Montrer que l'autre a tort	agressivité
Passage en force Forcer la main S'imposer dominer Insister résister	Chercher à s'imposer en dominant Montrer que l'on a raison	
Interaction constructive Charte des dix priorités	Chercher à aboutir ensemble	égoïsme – altruisme Dosage affirmation de soi et ouverture aux autres
Stratagème Biaiser Dissimuler Être calculateur	Chercher à aboutir en manipulant Faire preuve de ruse pour aboutir	perversité
Disqualification Provoquer blessé	Chercher à aboutir en affaiblissant Faire preuve de malveillance pour aboutir	

V- les techniques de négociation:

1- les techniques majeures

✓ La technique du point par point:

Cette technique appelée plus communément « salami » par analogie à des tranches que l'on coupe, consiste soit à découper la négociation par objets, c'est-à-dire que l'on discute chaque objet les un après les autres, soit à couper correctement un objet en suite de petits objets que l'on va négocier également point par point: dans ce dernier cas on parlera de fragmentation de l'objet.

Autrement dit le « point par point » consiste à traiter chaque point de la négociation séparément et successivement, sans établir de lien entre eux.

V- les techniques de négociation

1- les techniques majeures:

- La technique du point par point:

opportunités	avantages	inconvénients	parades
<ul style="list-style-type: none"> -Tous les objets sont d'égalité ou de grande importance -Rapport de force très favorable - si l'on veut verrouiller un point - rapport de force très défavorable - gain ou rupture - utilisation du faux pivot 	<ul style="list-style-type: none"> - Simple à utiliser - évite les dérapages - segmente le problème par ordre de difficulté - imposition de l'ordre de discussion - ordonnance la séquence des actions - favorise le négociateur en situation de force - maximisation des gains - utilisable en attaque ou en défense -Permet la concession sur beaucoup de petits points 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigidifie la négociation - conduit au blocage, à la rupture - résultats souvent médiocres - pas d'ouverture ni de créativité - induit un climat conflictuel - consomme beaucoup de temps et d'énergie - somme des points d'accord insatisfaisante - choc des cultures 	<ul style="list-style-type: none"> -Contrer en utilisant la même tactique - mettre en évidence l'intérêt commun - négociateur donnant – donnant - argumenter globalement - user l'autre sur les premiers points - mettre en évidence les risques de blocage - verrouiller sur un ou deux points

V- Les techniques de négociation

✓ Technique du donnant / donnant:

Appelée aussi technique du « paquet » consiste à aboutir à la définition d'une solution d'ensemble, obtenue par un échange de concessions ou d'avantages et de répartition des coûts ou des risques en tenant compte des priorités différentes des parties.

Pour arriver à cette solution, les négociateurs devront établir les liens entre les problèmes et les objets en discussion .

V- les techniques de négociation

- La technique donnant / donnant ou « paquet » :

opportunités	avantages	inconvénients	parades
<ul style="list-style-type: none"> -Les priorités des objets doivent être complémentaires - cas de négociations complexes - présence d'un climat coopératif - valeur du paquet supérieur aux autres solutions - rapport de forces relativement équilibré - volonté très forte d'arriver à un accord - bonne connaissance des intérêts réciproques 	<ul style="list-style-type: none"> -Induit un climat coopératif - donne des marges de manœuvre - permet de mieux connaître l'autre - rapide, gain de temps - résultat favorable pour l'ensemble des partenaires - sortie d'un blocage - notion moderne de la négociation 	<ul style="list-style-type: none"> -Besoin de priorités et d'utilités complémentaires - blocage si les utilités sont d'égale importance - bonne foi indispensable - demande une grande habileté - plages de négociation nécessairement conséquentes - le point par point est préférable dans certains cas - évaluation de l'échange délicate 	<ul style="list-style-type: none"> -Utiliser systématiquement le point par point - déséquilibrer les propositions d'échange - proposer constamment une globalisation - imposer des exceptions des préalables - utiliser le faux pivot - imposer un autre scénario

V- les techniques de négociation:

✓ La technique de l'élargissement:

L'élargissement peut s'étendre de deux grandes manières. D'une part les négociateurs peuvent ajouter aux objets de la négociation existants des clauses complémentaires non prévues dans la négociation initiale; ils peuvent également chercher des contreparties ou des compensations qui ne sont pas nécessairement liées aux objets. D'autre part, les partenaires pourront dépasser les difficultés par une redéfinition du problème, des procédures ou des normes; autrement dit, le négociateur va changer les règles du jeu, imposer une « nouvelle donne ».

V- les techniques de négociation

- la technique de l'élargissement

opportunités	avantages	inconvénients	parades
<ul style="list-style-type: none">- Dans toutes les négociations- en présence de blocages- en présence de difficultés insurmontables- si l'accord peut être amélioré- si la relation peut en être renforcée	<ul style="list-style-type: none">- l'accord est facilité- point de départ d'une meilleure entente- intérêt mutuel de l'innovation- options nouvelles, alternatives originales- rend les négociations plus efficaces	<ul style="list-style-type: none">- Contrôler le processus- détournement des vrais problèmes- mesure de la nouvelle proposition- discussions tendues sur les nouvelles propositions- perçu comme une manœuvre de déstabilisation	<ul style="list-style-type: none">- Utiliser systématiquement le point par point- déséquilibrer les propositions d'échange- proposer constamment une globalisation- imposer des exceptions des préalables- utiliser le faux pivot- imposer un autre scénario

V- les techniques de négociation

✓ La technique du faux pivot:

Appelée également « pivot factice », « retournement » ou « objectif – leurre », cette technique consiste à faire apparaître des prétentions ou des objectifs secondaires, voire factices, formulés d'une manière exigeante, qui face à la réticence ou au refus de la partie adverse d'offrir les concessions importantes de plus en plus coûteuses, sont ensuite abandonnés au bénéfice des véritables objectifs.

V- les techniques de négociation

- la technique du faux pivot

opportunités	Avantages	inconvénients	parades
<ul style="list-style-type: none">-Pas d'opportunités- à utiliser de préférence au début de la négociation	<ul style="list-style-type: none">-Surprend l'autre- maximise les gains- teste la résistance de l'autre- mesure les utilités	<ul style="list-style-type: none">-Technique manipulatrice- risques de rupture- demande une grande habileté- perte éventuelle de crédibilité- être sûr du point pivot pour l'autre- inutilisable en cas de déséquilibre des rapports de force	<ul style="list-style-type: none">-Décoder la manœuvre- le faire savoir- enfermer l'autre- donner rapidement l'objet pivot

V- les techniques de négociation

2- les techniques mineures

✓ La globalisation:

La globalisation consiste à convertir l'ensemble des objets dans une mesure unique, une enveloppe globale.

Cette technique sera souvent utilisée lorsque les objets seront à majorité quantifiables, c'est-à-dire transformables en coûts ou en prix.

Dans ce cas les avantages et les coûts seront calculés et les arbitrages entre objets de la négociation seront ensuite négociés à l'intérieur de l'enveloppe sur laquelle les négociateurs seront mis d'accord.

V- les techniques de négociation

2- les techniques mineures

✓ Le bilan:

C'est une technique ingénieuse qui permet au négociateur qui l'utilise de dresser « pas à pas » la balance entre les coûts des concessions qu'il fait et les avantages qu'il reçoit. En évaluant habilement les uns et les autres, il réclame à son partenaire un équilibre

V- les techniques de négociation

✓ Les quatre marches:

2- les techniques mineures

Cette technique qui s'apparente plus aux techniques de vente qu'à une technique de négociation demande la construction d'un ou plusieurs argumentaires bien charpentés; le négociateur va jouer d'une part sur la solidité de ses arguments non discutables et sur l'affectif puisque la base de la relation sera dans un premier temps de développer l'antagonisme du partenaire et dans un deuxième temps de lui ,faire peur et enfin de proposer une solution intermédiaire.

V- les techniques de négociation

2- les techniques spécifiques

✓ Les petits pas:

Cette technique fut rendue célèbre par Henri Kissinger qui l'utilisa dans les négociations israélo – arabe qui aboutirent à l'accord de Camp David.

Le principe est d'avancer pas à pas, en mettant éventuellement les ultimatums et les dates butoirs. La gestion du temps et le relationnel vont beaucoup jouer dans le maniement de cette technique.

V- les techniques de négociation

2- les techniques spécifiques

✓ L'encercllement:

A l'inverse de la technique des quatre marches qui s'apparente aux techniques de vente, l'encercllement se rapprocherait plus de la stratégie de la technique pure.

Cette technique est inspirée d'un jeu de société trois fois millénaire : le jeu de GO ; il s'agit, d'une manière détournée et non frontale d'encercler l'adversaire.