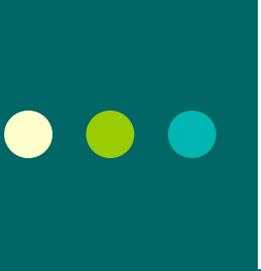


# Techniques de négociation

Formation - 27-28 novembre 2019  
Oujda

Mehdi ELAMRANI  
*Consultant-Formateur*  
*mehdielamrani@gmail.com*



# Plan

- *Préambule*
- *Les objectifs de la présente formation*
- *Qu'est-ce que la négociation?*

## **I- Maîtriser les fondamentaux de la négociation efficace**

1. Développer son état d'esprit de négociateur
2. Acquérir les réflexes et les comportements du négociateur efficace
3. L'art de la négociation
4. Préparer efficacement sa négociation
5. Maîtriser les étapes clés de la négociation

## **II- Travaux pratiques**

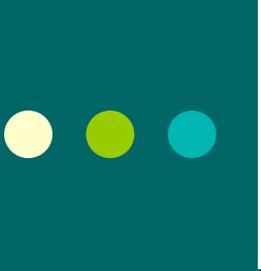
Jeux de rôles 1: Cultiver ses compétences de négociateur influent

Jeux de rôles 2: S'entraîner aux différents registres et techniques de négociation

Jeux de rôles 3: Les facteurs-clés de succès d'une négociation

Jeux de rôles 4: Les réflexes efficaces en situation de négociation difficile

## **III- Débriefing collectif à chaud**

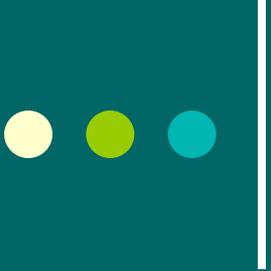


## Préambule

« *Les vents ne sauraient être favorables à celui qui ne sait où il va* » **SENEQUE**

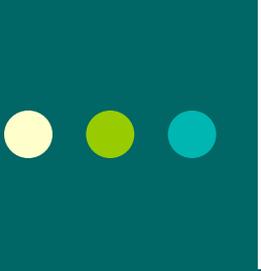
« *Quand on ne sait pas où l'on va, tous les chemins mènent nulle part* » **Henry KISSINGER**

« *Il n'existe pas de forteresse imprenable. Il n'y a que des attaques mal menées* » **VAUBAN**



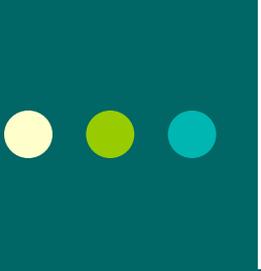
# Les objectifs de la présente formation

- Savoir entrer en négociation d'une façon structurée ;
- Savoir adopter la bonne posture et l'orientation stratégique adéquate ;
- Transformer les situations d'affrontements en opportunités ;
- Se préparer pour négocier en stratège et déjouer les pièges les plus fréquents ;
- Savoir aboutir à une conclusion mutuellement satisfaisante.



# Qu'est-ce qu'une négociation?

- « Série d'entretiens, d'échanges de vues, de démarches qu'on entreprend pour parvenir à un accord, pour conclure une affaire. » **Le Robert**
- « La négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable au regard de leurs divergences » **Faure**
- « Conclure à l'amiable à un accord judicieux et efficace » **Fisher et Ury**
- « La négociation est une façon de tenter de résoudre, par la discussion, les problèmes qui surgissent, soit entre les individus soit entre les diverses collectivités dont ils font partie » **Louis Laurent**

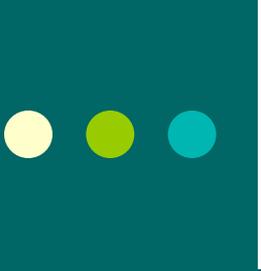


# Qu'est-ce qu'une négociation?

« La négociation est l'activité mettant en présence deux ou plusieurs parties (individus, groupes, délégations, ...) qui, en raison de leur interdépendance, veulent trouver une issue satisfaisante et non violente à une situation exigeant de la part de chacun, la prise en compte de la réalité de l'autre » *Christophe Dupont*

« la négociation met face à face deux ou plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable qui leur permette de créer, de maintenir ou de développer une relation ». *Christophe Dupont*

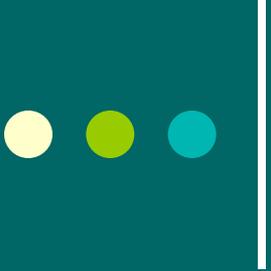
« C'est autant un jeu psychologique qu'un processus rationnel de prise de décision. » *Lewicki & Litterer*



## Qu'est-ce qu'une négociation?

A la base, tout processus de négociation repose sur les éléments suivants:

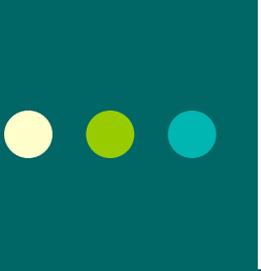
- L'expression d'un besoin;
- L'expression d'une conviction;
- L'existence d'un problème à résoudre.



## Qu'est-ce qu'une négociation?

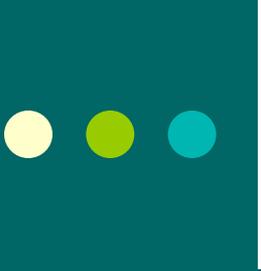
Il doit également prendre en considération l'existence d'un conflit potentiel, plus ou moins profond, entre les deux parties engagées dans la négociation, d'où l'importance de connaître les types de conflits:

- Les conflits factuels
- les conflits d'intérêt
- les conflits structurels
- les conflits de valeurs
- les conflits relationnels



## Qu'est-ce qu'une négociation?

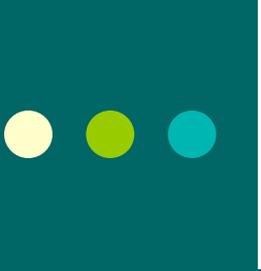
- La recherche de solutions mutuellement acceptables est préférable dans la mesure où elles préservent les intérêts de l'acheteur tout en respectant les besoins du fournisseur.
- La relation actuelle et future est une dimension à prendre en compte dans la négociation si l'on souhaite pérenniser le partenariat.
- Un accord amiable et équitable est préférable car il préserve la relation, maintient les conditions psychologiques agréables les deux parties et leur donne le sentiment d'avoir préservé leurs intérêts
- Un accord amiable permet de tirer le meilleur parti des complémentarités entre les partenaires



# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

## *Les ingrédients de la négociation*

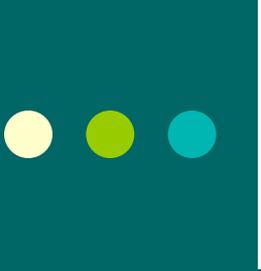
- Interdépendance de deux positions;
- Désaccord, divergence ou conflit perçus;
- Manœuvres stratégiques et tactiques pour faire fléchir la partie « adverse »;
- Possibilité d'un accord, d'un compromis;
- Prédilection des deux parties à trouver un accord gagnant-gagnant



# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

## Les principes fondamentaux de la négociation (selon M. Chazal)

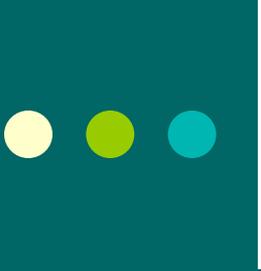
- 1- Bâtir la confiance sans la surcharger
- 2- Traiter votre interlocuteur comme vous aimeriez être traité
- 3- Comprendre qu'on peut céder sans s'aider
- 4- Réaliser qu'on peut s'aider sans céder
- 5- Ne pas chercher ni à acheter ni à vendre la relation
- 6- Traiter le problème relationnel avant le problème rationnel
- 7- Explorer les idées des autres avant de les accepter ou les refuser
- 8- Éviter la réciprocité négative du « œil pour œil, dent pour dent ».
- 9- Donner droit de cité aux émotions
- 10- Préparer ce que vous allez faire si la négociation échoue



# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

## *Pas de négociation réussie sans... Connaissances*

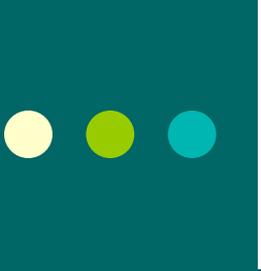
- Avoir une connaissance parfaite de son dossier ;
- Avoir une connaissance parfaite de son « adversaire »;
- Avoir une connaissance des bases de la stratégie ;
- Avoir une connaissance parfaite des enjeux relatifs au dossier ;
- Avoir une connaissance parfaite des marges de manœuvres possibles et des lignes rouges;
- Connaître les arguments et les objections de l'adversaire;
- Connaître les fondamentaux de la communication interpersonnelle



# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

*Pas de négociation réussie sans... Choix*

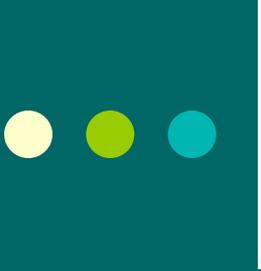
- Le choix du moment
- Le choix du lieu
- Le choix des participants
- Le choix des dispositions matérielles
- Le choix de l'ambiance
- Etc.



# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

## *Pas de négociation réussie sans... Préparation*

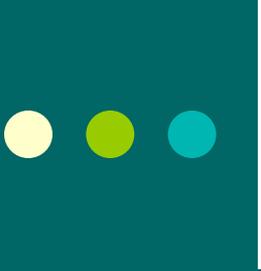
- Disposer d'arguments percutants et plausibles;
- Etre au top de son bien-être psychologique;
- Savoir résister au forcing et au bras de fer psychologique ;
- Savoir anticiper;
- Savoir traiter les objections sans brusquer;
- Savoir déceler les motifs de blocages;
- Savoir garder le leadership face à l'intimidation et la pression.



# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

## *Les types de négociation:*

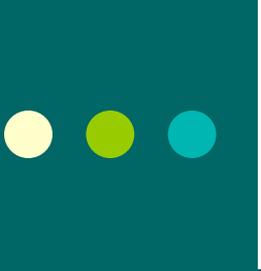
- Négociation prématurée
- Négociation préliminaire
- Négociation parallèle
- Négociation directionnelle
- Négociation bidirectionnelle
- Négociation bilatérale
- Négociation multilatérale



# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

## *Les styles de négociation*

- Le style compétitif
- Le style manipulateur
- Le style rationnel
- Le style coopératif

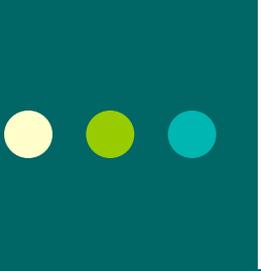


# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

## *Les finalités de la négociation:*

La finalité de la négociation devra être clarifiée avant le début de la négociation.

- Accord global: la résolution de tous les éléments.
- Accord partiel: résolution d'un ou de quelques éléments.
- Accord préliminaire: résolution des éléments de base permettant la résolution ultérieure de tous les éléments.



# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

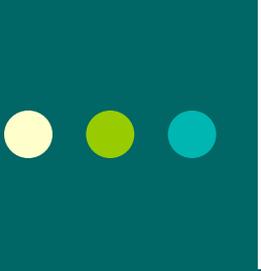
## *Les orientations de la négociation:*

### Convergente

- La négociation incitative
- La négociation coopérative
- La négociation consultative

### Divergente

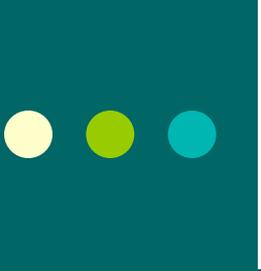
- Circonspecte
- Confrontatrice
- Conflictuelle



# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

## *Les marges de manœuvre en négociation*

- **Le point d'aspiration:**  
résultat maximal qu'une partie espère obtenir.
- **Le point de résistance:**  
résultat minimal qu'une partie est en mesure d'accepter.
- **La zone de compromis:**  
point où les aspirations et les résistances des parties s'entrecoupent et où des options de solution sont envisageables.

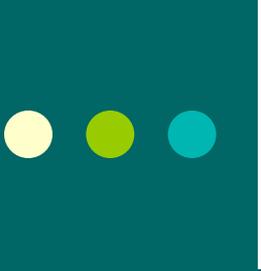


# 1. Développer son état d'esprit de négociateur

## *Dépasser les préjugés et engager la confiance*

- Savoir désamorcer les préjugés
- Savoir tirer profit des leviers de la confiance

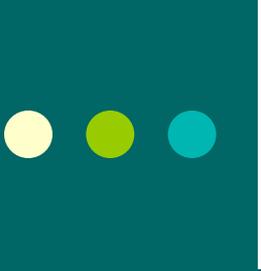
1. L'expérience.
2. La compétence.
3. La similarité
4. La sympathie
5. Le pouvoir
6. L'histoire
7. La taille
8. La réputation
9. La dépendance



## 2. Acquérir les réflexes et les comportements du négociateur efficace

### *Savoir entrer en négociation avec un mental d'acier*

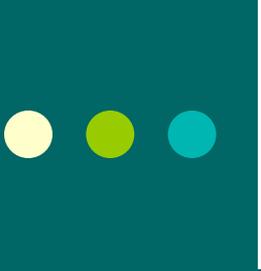
1. Agir au niveau biologique et physique avant le rdv
2. Développer ses capacités de concentration
3. Savoir gérer son stress
4. Savoir mobiliser son potentiel créatif
5. Se mettre mentalement dans les meilleures conditions possibles
6. Renforcer sa confiance en soi et mobiliser ses réussites
7. Se préparer aux difficultés et blocages éventuels
8. Ne pas se focaliser sur ses échecs passés
9. Contrôler ses émotions et son impulsivité
10. Etre au clair sur ses propres limites



## 2. Acquérir les réflexes et les comportements du négociateur efficace

### *Savoir garder son calme face aux imprévus et aux agressions*

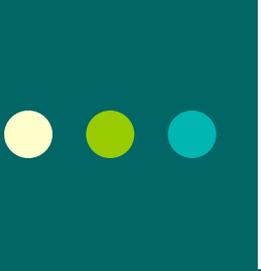
- Identifier les origines de la pression;
- Savoir éviter les escalades négatives et garder son calme;
- Décoder les émotions pour mieux faire face à la situation et rester concentré sur l'objectif;
- Savoir gérer les ressentis désagréables par la prise de recul;
- Savoir dédramatiser les situations difficiles et rebondir pour consolider sa position.



## 2. Acquérir les réflexes et les comportements du négociateur efficace

*Savoir s'affirmer : se montrer combatif, sans être agressif*

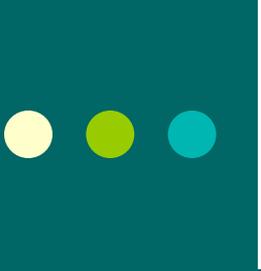
- Savoir négocier consiste à s'affirmer, à dire clairement ce que l'on veut, à savoir le demander, à savoir dire non à ce qu'on ne veut pas. Mais cela doit être fait sans agressivité ou maladresse.
- Une négociation avec une personne incapable de verbaliser correctement ce qu'elle veut est une négociation difficile et qui risque de ne pas aboutir.
- Une demande trop agressive risque d'être tout autant nuisible que de ne pas demander. Tout est dans le dosage.



## 2. Acquérir les réflexes et les comportements du négociateur efficace

### *Gérer ses états intérieurs et ses émotions pour surmonter les moments de tension*

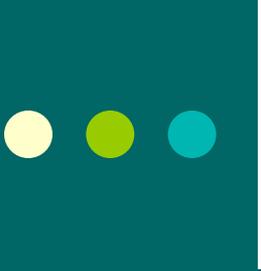
- Un bon négociateur est quelqu'un qui a une maîtrise parfaite de ses émotions.
- Contrôler ses émotions consiste à savoir rester calme et s'affirmer tout en usant de tact et de diplomatie.
- L'art de l'intelligence émotionnelle est une carte gagnante en négociation.



## 2. Acquérir les réflexes et les comportements du négociateur efficace

### *Savoir recentrer et reformuler : se concentrer sur les intérêts réellement en jeu*

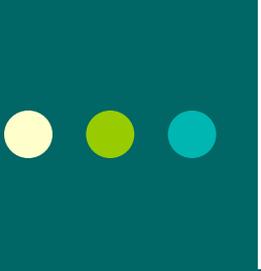
- Importance de la reformulation et du recentrage dans le cadre de la négociation;
- Importance de garder en vue les intérêts avant tout
- Les types de reformulation:
  - La reformulation écho
  - La reformulation miroir
  - La reformulation synthèse
  - La reformulation clarification



## 2. Acquérir les réflexes et les comportements du négociateur efficace

*Savoir gérer le temps de la négociation et réguler les échanges.*

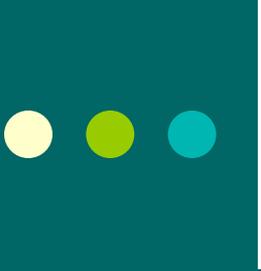
- Importance du facteur temps dans la négociation
- Savoir utiliser la dimension temps pour réussir sa négociation
- La pression du temps en négociation;
- La pression du temps en termes de coût;
- La pression du temps en termes de délai;
- Autres types de pression du temps impliquant d'autres enjeux



## 3. L'art de la négociation

### *Les positions*

Solutions idéales auxquelles chaque partie aspire, dans la perspective de satisfaire ses besoins.

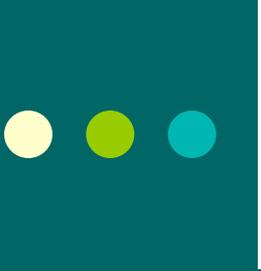


## 3. L'art de la négociation

### *Les intérêts*

Besoins inhérents aux positions des parties et dont la satisfaction constitue l'enjeu véritable de la négociation.

- Des intérêts **compatibles** se trouvent souvent derrière des positions en apparence **incompatibles**.
- Miser sur les intérêts plutôt que sur les positions, augmente les chances de la réussite d'une négociation.



## 3. L'art de la négociation

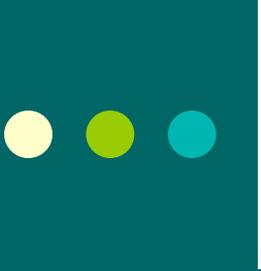
### *Les intérêts*

#### *Les intérêts relatifs à la relation*

- Développer des liens cordiaux
- Consolidation des liens pour l'avenir

#### *Les intérêts relatifs aux principes*

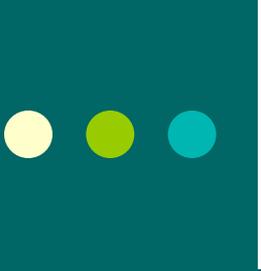
- Être congruent avec ses valeurs personnelles
- Avoir l'impression qu'une solution juste et équitable a été trouvée
- Créer un précédent qui influera sur les relations futures



## 3. L'art de la négociation

### *Les règles de base*

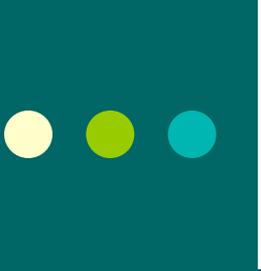
- Eviter de s'impliquer personnellement
- Eviter de formuler des jugements de valeur
- Eviter de faire des attaques personnelles
- Savoir recadrer la discussion et répondre sur les faits
- Garder le sang-froid, le sourire et la courtoisie à toute épreuve
- Savoir temporiser, ne pas précipiter le « deal »
- Ne pas le retarder non plus



## 3. L'art de la négociation

### *Les règles de base*

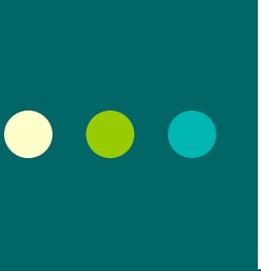
- Ne pas confondre le coût et la valeur d'une concession;
- Rechercher l'utilité à coût réduit;
- Replacer chaque concession dans l'ensemble de la négociation;
- Ne pas confondre argumentation et négociation;
- Maîtriser le rythme des concessions;
- Valoriser les concessions à leur juste valeur



## 3. L'art de la négociation

### *Les alternatives*

- Ouvrir pour se rapprocher le plus possible de l'autre partie  
*Mais risquer de beaucoup perdre*
- Fermer pour obtenir le maximum possible de gains  
*Mais risquer de compromettre la négociation*

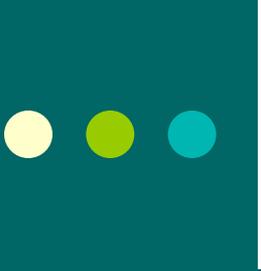


## 3. L'art de la négociation

### *Les techniques*

#### **pour minimiser le dilemme entre ouverture et fermeture**

- Ne pas revendiquer en premier
- Clarifier ses attentes pour retourner rapidement à l'ouverture
- Souligner l'impact du comportement revendicatif de l'adversaire sur l'ouverture des possibilités;
- Revenir systématiquement à l'ouverture dès l'obtention de concessions significatives
- Revendiquer à son tour lorsque la condition de retour n'est pas remplie.



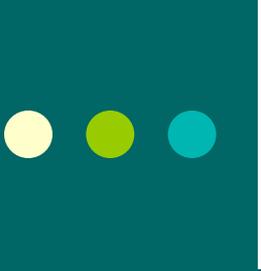
## 3. L'art de la négociation

### *Les stratégies*

- Le suspense
- La marche d'escalier
- Le « boulgarism »

### **Les stratégies de concession**

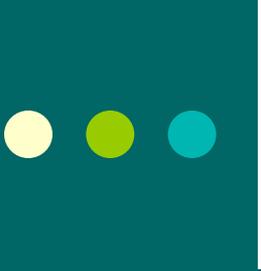
- Les concessions instrumentales
- Les concession symboliques
- Le rythme de concession



## 3. L'art de la négociation

### *Les méthodes*

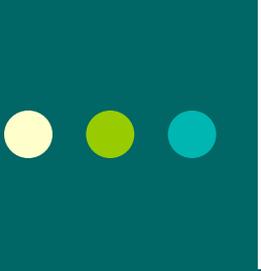
- Le point par point
- Le paquet
- L'élargissement
- La transformation
- La segmentation
- Le retournement
- Le bilan



## 3. L'art de la négociation

### *Les tactiques*

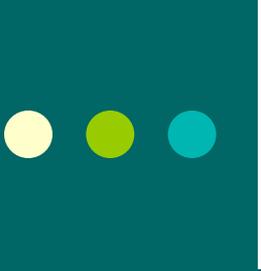
- La pression
- Le jeu du temps
- La coopération
- La fermeture
- L'intimidation
- La duperie



## 4. Préparer efficacement sa négociation

### *Analyser le contexte et les enjeux de chacun des partenaires de négociation*

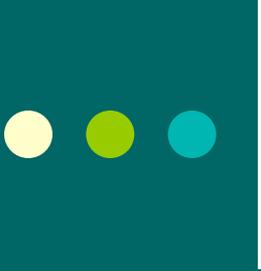
- Qu'est-ce que le contexte d'une négociation?
- En quoi est-ce important de le connaître pour réussir sa négociation?
- Etre au clair sur ses propres enjeux ainsi que ceux de l'adversaire
- Comment s'appuyer sur ces deux éléments pour négocier efficacement?



## 4. Préparer efficacement sa négociation

### *s'imprégner du dossier*

- Importance capitale de la maîtrise du dossier avant de se lancer dans la négociation
- Connaissance des objectifs;
- Connaissance des acteurs de la négociation;
- Connaissance des antécédents;
- Connaissance des marges de manœuvres:
- Etc.



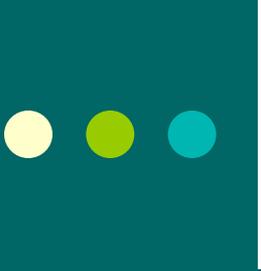
## 4. Préparer efficacement sa négociation

### *Mesurer objectivement le rapport de force en jeu et apprécier les risques*

Pour analyser les rapports de forces dans une négociation, on recense 6 pouvoirs

- Le poids,
- Le choix,
- L'information,
- Le temps,
- L'influence,
- La sanction.

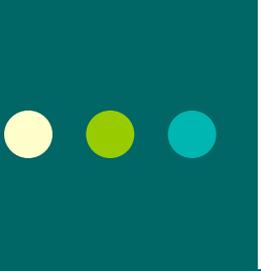
Pour des négociations à enjeux importants, maîtriser l'origine des jeux de pouvoir est un atout considérable. Il s'agit de positionner chaque curseur au niveau le plus probable de celui qui a le pouvoir. Cela permet d'anticiper des parades pour mettre en avant vos forces et minimiser les pouvoirs de votre adversaire.



## 4. Préparer efficacement sa négociation

### *Définir ses objectifs et ses marges de manœuvre*

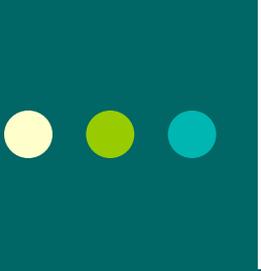
- Etre au clair sur son objectif principal (et ses objectifs secondaires, le cas échéant);
- Envisager et définir les concessions à faire;
- Savoir gérer ses concessions et trouver le bon timing pour concéder;
- Savoir exiger des contreparties.



## 4. Préparer efficacement sa négociation

### *Préparer ses arguments et anticiper objections, contrarguments et concessions*

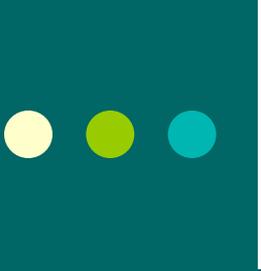
- Choisir ses arguments
- Opter pour une stratégie argumentative efficace
- Savoir désamorcer efficacement les objections de l'adversaire
  - Valoriser
  - Questionner
  - Reformuler
  - Isoler
  - Induire
  - Argumenter
  - Conclure



## 5. Maîtriser les étapes-clés de la négociation

### *Entamer la négociation sur des bases saines et Clarifier les intérêts de chacun*

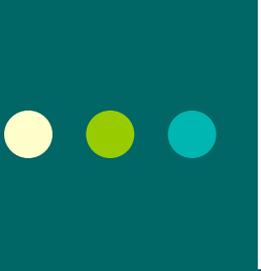
- Formuler le problème à résoudre de commun accord;
- Echanger au sujet des intérêts respectifs c'est-à-dire les souhaits, les désirs, les besoins, les motivations de chacun;
- Questionner l'interlocuteur pour l'amener à sortir de ses positions qui sont des solutions et se centrer sur ses intérêts. En effet, les positions sont souvent inconciliables alors que les intérêts le sont.
- Rechercher le maximum d'options qui permettent de satisfaire au mieux les intérêts des deux parties.
- Établir sa **Mesore**. La Mesore est la Meilleure Solution de Rechange hors négociation : c'est ce que chacun peut faire seul, de son côté, dans le cas où aucun accord n'est trouvé avec l'autre partie. Elle permet d'évaluer le succès de la négociation : les options doivent être plus avantageuses que la Mesore. La Mesore protège contre l'acceptation d'un accord défavorable ou le rejet d'accords qui seraient satisfaisants.



## 5. Maîtriser les étapes-clés de la négociation

*Ecouter l'autre pour comprendre ses besoins et trouver un accord mutuel*

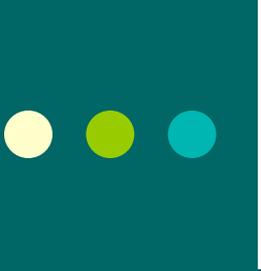
- Qu'est-ce qu'écouter?
- Savoir utiliser l'écoute active pour parvenir à ses fins;
- Savoir reformuler pour éviter les interprétations erronées;
- Savoir poser les bonnes questions permettant de clarifier le propos de l'adversaire



## 5. Maîtriser les étapes-clés de la négociation

### *Argumenter et gérer les objections de façon constructive*

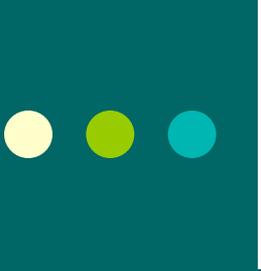
- Qu'est-ce qu'une objection?
- Les catégories d'objection
- Comment désamorcer efficacement les objections de son adversaire?



## 5. Maîtriser les étapes-clés de la négociation

*Jouer sur les marges de manœuvre de chacun sans perdre de vue son objectif*

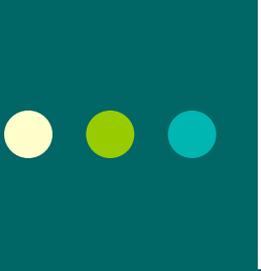
- Qu'est-ce que la marge de manœuvre en négociation ?  
Une marge de manœuvre correspond à l'écart théorique envisageable entre un gain maximal espéré et le gain le plus bas pouvant être accepté.
- Comment l'utiliser efficacement ?



## 5. Maîtriser les étapes-clés de la négociation

### *Savoir conclure une négociation*

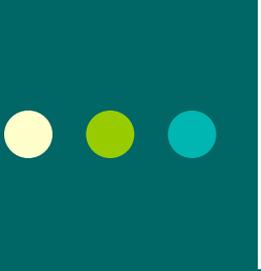
- Les moments et les signes pour conclure, formaliser un accord ;
- Savoir verrouiller les points d'accords ;
- Savoir conclure une négociation en positivant les acquis des deux parties ;
- Engager ses partenaires et formaliser un accord ;
- Consolider l'accord obtenu.
- Pérenniser la relation : la matrice de fidélisation et de suivi



## Travaux pratiques

Répartis en groupes, les participants effectueront les exercices pratiques suivants afin de détecter les erreurs à éviter.

- Jeux de rôles
- Débriefing collectif
- Autodiagnostic
- Echanges interactifs.



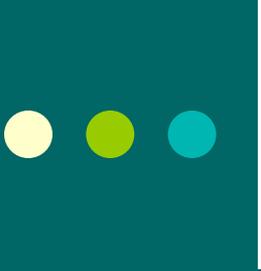
## Travaux pratiques

### Jeux de rôles 1 : *Cultiver ses compétences de négociateur influent*

Au cours d'une mise en situation, deux volontaires seront amenés à effectuer une négociation.

L'exercice a pour objet d'amener les deux parties à :

- à décrypter les jeux d'influence;
- à entrer en négociation de façon structurée;
- à pouvoir négocier efficacement;
- à adapter son comportement;
- à créer un climat favorable à une négociation réussie.

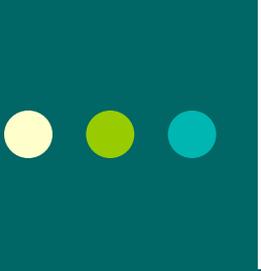


## Travaux pratiques

### Jeux de rôles 2 : *S'entraîner aux différents registres et techniques de négociation*

Deux volontaires mis en situation de négociation auront pour mission de repérer les indices de flexibilité de l'adversaire pour ajuster sa stratégie :

- Renverser les positions
- Rééquilibrer la relation
- Déjouer quelques pièges de la négociation.

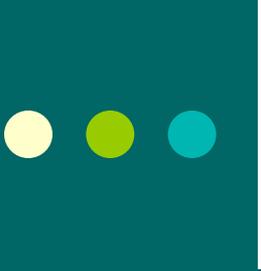


## Travaux pratiques

### Jeux de rôles 3 : *Les facteurs-clés de succès d'une négociation*

Deux groupes de volontaires engagés dans une négociation seront évalués en fonction de:

- leur capacité à montrer un comportement positif en situation de négociation ;
- à savoir accepter les enjeux de l'autre ;
- à valoriser objectivement la qualité des propositions;
- à maîtriser les fondamentaux de la négociation en groupe.

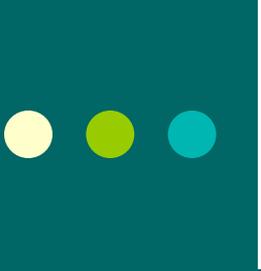


## Travaux pratiques

### Jeux de rôles 4 : *Les réflexes efficaces en situation de négociation difficile*

Deux groupes de volontaires engagés dans une négociation seront évalués en fonction de leur capacité à utiliser efficacement les techniques d'observation et de communication pour maîtriser la psychologie de la négociation:

- Garder son sang-froid lors des négociations à fort enjeu ;
- Affronter une personne déstabilisante ; maîtriser les enjeux et les rapports de force ;
- Exploiter efficacement le facteur temps ;
- Faire face aux négociateurs difficiles avec tact et diplomatie;
- Savoir renverser une tendance défavorable



## Débriefing collectif à chaud

- Erreurs à éviter ;
- Conseils pratiques ;
- Questions diverses.



Je vous remercie