

Silvia BRAVARD-MEUNIER
Marwan MERY

Collection
BASIC

Boostez votre pouvoir de négociateur

Les meilleures pratiques pour réussir au quotidien



À télécharger : des outils
pour vous situer et progresser

● Éditions
EYROLLES



Silvia Bravard-Meunier est une négociatrice professionnelle. Après avoir géré des centaines de négociations dans l'univers de la grande distribution, elle a intégré ADN Group, où elle forme et assiste désormais des entreprises de toute taille sur la négociation complexe.



Marwan Mery est un négociateur professionnel. Fondateur-dirigeant d'ADN Group et président de la HCNIA (Hostage and Crisis Negotiation International Academy), il intervient dans le monde entier pour résoudre des situations complexes et des cas critiques.

Collection **BASIC**

Votre quotidien de manager vous amène régulièrement à négocier ? Vous devez négocier votre budget, vos délais, vos projets... avec votre hiérarchie ou votre équipe ? Ce **BASIC** vous donnera toutes les clés pour renforcer votre pouvoir de négociateur, au travers de chacune des étapes de la négociation, et notamment en insistant sur la préparation :

- Capitaliser sur votre profil de négociateur.
- Identifier la bonne stratégie de négociation.
- Utiliser votre rapport de force.
- Faire preuve d'assertivité et d'influence.

www.editions-eyrolles.com
Éditions Eyrolles | Diffusion Geodif

© saicle / Shutterstock / © Tashat / Shutterstock
Photos des auteurs : © ADN Group - W.Beaucardet 2019
Studio Eyrolles © Éditions Eyrolles

Code éditeur : G57196
ISBN : 978-2-212-57196-7

**Boostez votre pouvoir
de négociateur**

Éditions Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Ouvrage recommandé par :



Une collection dirigée par Didier Noyé

Dépôt légal : août 2019

Imprimé en France par la Sepec

Cet ouvrage est imprimé sur du papier offset 90g, papier issu de forêts gérées durablement.

Maquette et mise en pages : Florian Hue

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans l'autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Éditions Eyrolles, 2019

ISBN : 978-2-212-57196-7





Silvia Bravard-Meunier
Marwan Mery

Boostez votre pouvoir de négociateur

Les meilleures pratiques pour réussir au quotidien

● Éditions
EYROLLES

Sommaire

	Tout est négociable !	6
	1. Assumer la nécessité de négocier	8
	Cerner le besoin de négocier	10
	Savoir gérer la pression	14
	Se préparer: la clé de toute négociation	16
	2. Se connaître avant de négocier	21
	Déterminer votre profil de négociateur	23
	Identifier le meilleur négociateur	29
	S'évaluer pour mieux négocier	33
	3. Fixer les objectifs de la négociation.....	40
	Définir les objectifs à atteindre.....	42
	Concéder avec des contreparties	48
	Estimer les objectifs de la partie adverse.....	52
	4. Se préparer en étudiant le contexte.....	58
	Préparer la phase exploratoire	60
	Mesurer le rapport de force.....	67
	Cerner les personnalités des acteurs.....	70



5. Identifier la stratégie la plus adaptée 78

Choisir sa stratégie de négociation	80	Avoir la bonne attitude	92
Préparer la mise en œuvre.....	83		



6. Négocier avec impact et influence 103

Être crédible et impactant	105	Gérer la pression.....	115
Être influent.....	112		



7. Signer un accord et débriefer pour progresser..... 122

Savoir conclure une négociation	124	Débriefer pour progresser.....	129
Signer un accord acceptable.....	127		

Faites le point sur votre lecture 133

Lectures complémentaires 134

Index..... 135

Comment accéder aux compléments en ligne 137

Dans la même collection 138

Tout est négociable !

Heureusement, cette injonction n'est pas tout à fait exacte. Il y a dans votre vie des domaines qui ne sont pas négociables : vos émotions, vos sentiments, vos valeurs, certaines règles... Mais pour le reste, l'expérience montre qu'un grand nombre de choses sont négociables.

Ceci est d'autant plus vrai au sein d'une entreprise et en particulier pour le manager. La mission littérale du manager est de « faire en sorte que » : il doit résoudre des problématiques qui ne sont pas soumises à des règles évidentes, gérer de nouveaux objectifs qui n'étaient pas prévus, travailler avec de nouvelles personnalités qui entrent dans son périmètre, jouer avec les délais, prioriser des budgets... Dans tous ces cas de figure, les règles et les solutions ne sont pas établies à l'avance, cela signifie donc qu'il va falloir les négocier.

Votre rôle de manager comprend régulièrement des situations de négociation. Les sujets peuvent être extrêmement variés : le contrat annuel auprès de votre plus gros client ; les missions à déléguer auprès de vos équipes ; l'implication dans vos projets auprès d'équipes fonctionnelles ; vos budgets auprès du service financier, de la latitude auprès du siège européen de votre entreprise. Cela peut également être plus personnel : le périmètre de votre poste auprès de votre manager ; votre évolution de carrière auprès de votre directeur ; votre salaire auprès des ressources humaines ; votre véhicule de fonction auprès du responsable du parc automobile ; une soirée entre collègues auprès de votre conjoint...

En synthèse, le manager passe son temps à négocier.

L'objectif de cet ouvrage est de vous donner les clés pour renforcer votre pouvoir de négociateur, en suivant chaque étape de la négociation, notamment celle de la préparation :

- enrichir vos préparations ;
- capitaliser sur votre propre profil ;
- connaître vos objectifs et vos limites ;
- utiliser votre rapport de force ;
- identifier la bonne stratégie ;
- gérer la pression sans la subir ;
- faire preuve d'assertivité et d'influence ;
- savoir conclure. ■

1

Assumer la nécessité de négocier

[Objectifs]

- ✓ Identifier les situations nécessitant une négociation.
- ✓ Tirer profit de la pression sans la subir soi-même.
- ✓ Éviter les écueils d'un manque de préparation.

Qu'est-ce que la négociation ?
Entrer en négociation est une démarche positive qui a pour ambition de trouver un accord avec votre interlocuteur. Cela va consister à faire des avancées l'un vers l'autre, malgré des enjeux divergents, afin de trouver une solution acceptable pour chacun.

Mais il ne s'agit pas de convaincre, vous n'êtes pas en vente. Dans une négociation commerciale, vous n'allez pas convaincre votre client qu'il est beaucoup plus avantageux pour lui d'acheter votre produit plus cher que l'année précédente. Vous allez donc devoir user d'influence.

Les divergences d'enjeux vont générer des tensions dans les échanges, des compromis à faire, des situations complexes dans lesquelles il va falloir faire preuve de créativité... D'ailleurs, votre interlocuteur sera souvent appelé *partie adverse* dans le jargon.

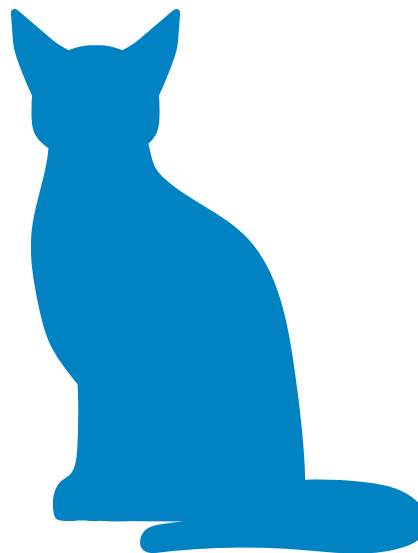
Le monde idéal des négociations « gagnant-gagnant » est loin d'être le cas de figure le plus fréquent. Ce chapitre vous apportera les éclairages afin de mieux assumer ces situations de tension, de vous y préparer méthodiquement et surtout d'en tirer profit. ■





Négocions!

Quand vous dites :
« Je vais te bouffer », je pense avoir
identifié que votre réel besoin était
d'assouvir une gourmandise. De mon côté,
j'ai un accès direct à l'étagère des
croquettes, que je pourrais aisément vous
faire choir sur le sol. De votre côté,
vous avez la capacité de me laisser
la vie sauve. Je pense que nous
pouvons négocier !





Cerner le besoin de négocier

Négocier comme seul levier pour résoudre une situation

Dans beaucoup de situations de divergences entre les interlocuteurs, seule une entrée en négociation peut permettre de réconcilier les parties et de trouver un accord. Bien entendu, chacun va conserver ses propres enjeux, mais l'avancée des échanges, l'assertivité et l'influence dont vous allez faire preuve vont permettre de faire évoluer les positions de chacun afin de parvenir à un accord.

Éviter une négociation ne résout rien

Prenons l'exemple d'un manager qui souhaite obtenir un meilleur salaire suite à ses bons résultats de l'année précédente. Il demande à rencontrer son responsable RH. Ce dernier n'a aucun intérêt financier à

le payer plus cher et lui répond qu'il doit garder une enveloppe budgétaire fixe par rapport aux résultats de l'entreprise pour l'ensemble des collaborateurs. De son côté, le manager ne convainc pas le responsable RH qu'il est préférable pour lui de dépasser le montant de son enveloppe. La situation peut ainsi rester en *statu quo*, ce qui va générer beaucoup de frustration chez le manager, finissant par rejaillir sur sa motivation et son implication. La situation peut également dégénérer en confrontation : très déçu de sa réponse, le manager décide d'envoyer sa lettre de démission. Résultat : le manager n'a pas obtenu plus d'argent et le responsable RH a perdu un collaborateur qui avait de bons résultats. Les deux sont perdants.

Seule une négociation aurait pu résoudre cette situation.



Identifier les enjeux contradictoires de chaque partie

Avant d'entamer une négociation, il est nécessaire d'identifier précisément, et surtout de manière exhaustive, quels sont vos enjeux et quels sont ceux de votre interlocuteur. Il s'agit paradoxalement d'une étape sur laquelle on a tendance à passer trop rapidement.

Ne pas céder à l'interprétation rapide

Dans l'exemple précédent, le manager aurait pu davantage réfléchir à ses propres enjeux : gagner plus d'argent, certes, mais est-ce que son salaire fixe était le seul levier ? Il aurait pu ajouter : augmenter son pourcentage de variable, demander une prime de dépassement d'objectifs, obtenir un véhicule de fonction, une carte essence, des titres de transport, des tickets-restaurants... Or il a basé sa négociation sur un seul critère : son salaire fixe.

Malheureusement c'est sur ce critère précis que le responsable RH n'avait pas de marge de manœuvre. Son

enjeu était une enveloppe salariale fixe par rapport aux résultats de l'entreprise. En revanche, il lui aurait été possible de négocier pour le manager un pourcentage plus élevé de son variable, qui est, par nature, dépendant des résultats de l'entreprise.

Il aurait donc fallu chercher à mieux identifier les motivations réelles du responsable RH : les éléments qui étaient négociables pour lui et ceux qui ne l'étaient pas.

Cette première étape d'identification des enjeux est structurante pour la suite, et pourtant elle est souvent trompeuse, car soumise à nos propres filtres : on imagine ceux de l'autre en fonction de ce que l'on perçoit de lui, de sa fonction, de sa personnalité, de l'historique... Or il ne s'agit pas de les imaginer mais bien de les identifier explicitement afin de pouvoir les négocier.

Assumer les situations conflictuelles

Évidemment, pour pouvoir défendre vos objectifs et votre point de vue, vous allez devoir faire preuve



d'engagement et d'assertivité. C'est la seule façon d'être crédible auprès de votre interlocuteur. Face à vous, il le sera également en retour pour ses propres enjeux. La plupart du temps, cela va générer des moments de tension dans vos échanges. Sachez que cela est tout à fait normal ; c'est une étape incontournable pour que chacune des parties décide de faire un pas vers l'autre.

Accepter le conflit

Pour pouvoir négocier, il est souvent nécessaire de vivre un conflit. Non pas parce qu'on le recherche, mais parce qu'on l'accepte en tant que tel. Le conflit est, à tort, connoté péjorativement la plupart du temps. Pour autant il ne fait que traduire l'expression de deux idées divergentes, de deux idées qui s'opposent.

En effet, le mot conflit vient du latin *conflictus*, « lutte, combat », et de *confligere*, « heurter, se heurter ». Cela signifie qu'il faut se heurter au point de vue de l'autre, lutter pour faire valoir le sien propre. En aucun

cas cela ne signifie qu'il y a une rupture des échanges entre les deux parties.

Le conflit est nécessaire, car sans conflit, il n'y a pas de négociation. Tout simplement parce-que si les parties prenantes sont d'accord, elles n'ont pas besoin de négocier.

Préserver toujours la relation

La relation est la clé de réussite pour assumer les tensions que génère une négociation. Quelle que soit l'intensité des tensions dans vos échanges, vous ne devez en aucun cas abîmer la relation avec votre interlocuteur, surtout lorsque vous allez devoir la poursuivre sur le long terme. Afin de la préserver, vous devez être tout à la fois empathique et assertif, en choisissant finement chacun de vos mots.