

# 10 techniques pour réussir vos négociations

## - Techniques pour bien négocier -

### Techniques pour devenir un bon négociateur

Par L'Impulsion des PME, Partenaire SME Toolkit Bénin & Sénégal

**Voici 10 tactiques pour vous aider à réussir vos négociations dans toutes les situations que ce soit en vente, dans la conclusion d'un partenariat, le règlement d'un contentieux.** Beaucoup de gens ont peur de négocier, souvent par peur de perdre mais aussi par peur de faire perdre l'autre ou de voler à l'autre ce qu'il a, de le manipuler. Comme si gagner dans une négociation était de la mauvaise foi. Non, ce n'est pas de la mauvaise foi- c'est un compromis. Notre environnement (quelle que soit la forme qu'il prend) est devenu si concurrentiel que nous n'avons plus le choix que de jouer le jeu pour atteindre des résultats consensuels (dizis Herb Cohen, auteur de *You can Negotiate Anything*). En fait tout dépend de vos objectifs. Seulement, quelle que soit votre philosophie sociale- vous négociez pour qu'elle se traduise en réalité. L'objet de la négociation ne doit pas forcément être pécunier ni matériel pour que négociation s'appelle négociation. Celui qui négocie ne manipule pas- il joue le jeu de l'autre pour qu'ensemble ils gagnent ; la différence n'intervient que dans la proportion du gain. Des tactiques pour négocier, il y en a plusieurs certainement. Voici pour vous les dix tactiques les plus importantes et les plus utilisées (Beaucoup les utilisent déjà-peut-être sans le savoir).

#### **La technique de la grimace**

Dans une négociation, le jeu est tel que votre partenaire d'en face lance des cartes pour avoir votre réaction. La technique de la grimace consiste à réagir négativement et de façon ouverte à son offre. Il fait sa proposition et vous lui montrez un air surpris, si voulez abattu. L'impression qu'il a tout de suite, c'est que ça ne marchera pas comme il l'attend. Le résultat est qu'il va tendre à revoir sa copie justement parce qu'il réalise que l'accord n'est pas évident. Lorsque vous vous montrez aussi scandalisé que cela, il finit par se dire que la pierre qu'il tente de vous mettre sur le dos est trop lourde. Quel exemple, maintenant... ? Voilà : supposons que vous tentez d'acheter une voiture de luxe. Vous laissez le vendeur vous parler de tous les bienfaits de la voiture. Vous donnez l'impression d'être d'accord, ébaubi, intéressé jusque-là. Et puis il en vient au prix et il annonce "40.000 Euros". Votre réaction ? Montrez un air scandalisé et dites-lui ensuite "40.000 Euros ? Non, je crois que vous blaguez là". Faites comme si cela ne vaut plus la peine que vous continuiez de rester à côté de la voiture. Prenez un peu de distance et revenez vers lui en disant " Ecoutez. Je savais qu'acheter une voiture comme celle-ci n'est pas une mince affaire. Mais là je suis dépassé"

Même le pire des vendeurs ne dira pas " Je vois, cette voiture n'est pas faite pour vous". Dans la plupart, il vous dira "Non pas ça ! Ecoutez, nous discutons là; dites-moi quel est votre prix?" Rapprochez-vous encore une fois de la voiture. Touchez les roues. Rentrez là dedans s'il le faut. Prenez place, faites semblant de l'observer encore.

Quoi qu'il en soit vous venez de montrer vos limites à la personne avec qui vous discutez. Ne pensez pas que ce faisant le vendeur pensera que vous ne connaissez pas la valeur de la voiture. Je sais qu'on ne négocie pas le prix de boutique. Mais croyez-moi, c'est un leurre. Quand un vendeur finit de fixer sa marge bénéficiaire, il y ajoute toujours une marge de négociation. Même en boutique. Maintenant si vous vous dites, c'est la boutique, je ne négocie pas, vous lui aurez offert deux marges. Et ce n'est pas lui le malhonnête !

## **La technique du silence**

Vous pouvez utiliser le silence comme moyen de négociation. N'allez pas croire que la maxime selon laquelle "Qui ne dit rien consent" marche ici. En négociation celui qui ne dit rien ne consent pas toujours. En relation humaine celui qui peut se permettre de se taire, détient un pouvoir inestimable par l'autre partie. Il ne sait pas ce que vous mijotez. Il perd rapidement ses marques. Vous le regardez, s'il a le courage il peut encore se perdre de vous lorgner. Mais d'un instant à l'autre il se sentira coupable (et je ne sais pourquoi) et cherchera à mettre fin au bras-de-fer. N'est-ce pas lui qui vient de placer quelque chose et vous vous êtes tu ? Il se dira, il faut que je revoie ce que je viens de placer. C'est à moi de parler. Restez sur vos gardes – comprenez que la première personne qui parle perd.

Reprenons la situation précédente. Cette fois-ci c'est vous le vendeur. Vous annoncez un prix ou faites une proposition et l'autre se montre scandalisé ou n'en croit pas ses yeux. Ne dites rien. Comme le suggère si bien John Patrick Dolan, *Smart Negotiating*, laissez le silence parler à votre place. Il se peut que celui à qui vous avez affaire ne fasse pas partie de ceux qui tremblent devant le silence et qu'il tente de vous résister par le silence. Sachez une chose : celui qui parle le premier ici sera le perdant. N'abandonnez pas. Il peut arriver que ce qu'il aurait dû souffrir que ce soit vous qui le souffriez et que vous ayez envie de dire quelque chose pour ne pas craquer. Dans ce cas, vous n'avez pas le choix, parlez donc. Réintroduisez votre offre sans faire de suggestion. Repetez exactement ce que vous aviez dit avant que le silence ne rompe le débat. L'autre dira dans la plupart des cas "Bon, voici ce que je propose...". Il vient de faire une concession.

Attention. Le silence en négociation n'est pas le refus de négocier. Vous êtes déjà à la table de négociation. C'est certainement la tactique la plus puissante en négociation pour obtenir des concessions. Mais qu'il est difficile de résister au silence !

## **La technique du bon policier et mauvais policier.**

Avez-vous déjà acheté une voiture, une maison ou une parcelle en utilisant un intermédiaire. Non ? Peut-être que ça finira pas vous arriver d'avoir affaire à un intermédiaire. Le problème est que l'intermédiaire n'est pas un commercial (émissaire du vendeur officiel)- du moins il fait comme s'il n'est pas son envoyé. Lui c'est votre conseil, c'est votre ami. Le vendeur officiel c'est votre ennemi, celui qui pourrait vous avoir en vous vendant cher quelque chose de mauvais. Enfin, c'est ce que l'intermédiaire tentera de vous faire croire. Finalement, vous risquez de tomber sous le charme de l'intermédiaire croyant qu'il vous protège contre le vendeur officiel. C'est du leurre !

Avez-vous déjà vu dans un film policier deux agents entraînent de cuisiner un suspect ? L'un est méchant, très violent, le roue de coup. L'autre est Simon de Sirène, tentant à chaque fois de raisonner l'autre. Le suspect finit par se réfugier auprès du bon policier et lui avoue son forfait. Ce que le suspect ne comprend pas toujours, c'est que les deux policiers ont le même objectif : le faire passer aux aveux. Dans le cadre d'une vente avec intermédiation, l'intermédiaire est le bon policier. Le vendeur officiel apparaît comme le mauvais policier. Tous deux ont le même objectif : vous faire acheter. Et c'est ce que vous finissez par faire dans la plupart des cas. Qu'il soit commercial affiché ou non, celui qui se fait passer pour votre conseil, votre ami, travaille pour le vendeur officiel. Pire le prix de vente qu'il vous annonce si amicalement et que soit disant le vendeur refuse de diminuer prend en compte sa commission à lui. Vous pouvez bien le savoir, y faire face et faire un bon achat. Qu'il y ait un intermédiaire n'est pas une mauvaise chose en soi. Mais ne pensez jamais qu'il bosse pour vous.

Dans la plupart des cas, l'intermédiaire tente de vous mettre devant le fait accompli. Arrêtez-le tout de suite et faites lui comprendre que vous savez ce que vous avez à faire. Le plus important ici est de ne pas le laisser influencer votre décision. Ne pensez pas que parce qu'il va gagner une commission vous allez perdre une longueur et qu'il vaut mieux négocier avec le vendeur même. Au contraire, il vous fait gagner du temps. C'est lui qui fait des va-et-vient entre le vendeur officiel et vous. Et puis vous savez à qui vous avez affaire. Du moins désormais. Alors négociez avec lui tel quel.

## **La technique de l'autorité restreinte**

Lorsque vous tentez de négocier avec quelqu'un et qu'il vous appelle à la table de négociation, vous écoutez puis vous martèle que la décision ne revient pas à lui, vous avez bien

affaire au fameux "bon policier". Au fait votre interlocuteur vous laisse comprendre qu'il est d'accord avec vous ou que votre demande ou vos exigences sont légitimes mais que la décision revient à une autorité mieux indiquée que lui. Ce qu'il tente de vous faire croire ici, c'est qu'au cas où vous n'aurez pas gain de cause, ce ne sera pas de son fait et que de toutes les façons il vous a montré qu'il ne voit aucun mal à vos revendications. "Nous avons pris bonne note de vos doléances, nous rendrons compte à l'autorité compétente". Ce que vous risquez de ne pas savoir ici, c'est que celui que vous avez en face de vous sera impliqué quoiqu'il en soit dans le processus de décision et qu'il vient de glaner des informations importantes qui seront utilisées lors de la décision. Parfois, il peut bien prendre la décision, mais il essaie pas cette technique de vous faire comprendre que ce n'est pas à lui de décider et que si c'était le cas le ferait. Qu'est-ce que vous faites souvent? Dans la plupart des cas vous abandonnez. Et lui il a atteint son objectif.

J'avais un ami dont le supérieur hiérarchique reconnaissait bien les performances. Un jour il demanda une augmentation de salaire. Le supérieur hiérarchique lui martela : " Tu sais combien j'apprécie ta contribution au succès de notre entreprise. Mais pour ce qui est des augmentations de salaire, tu sais également que c'est la direction qui prend les décisions". L'ami lui dit alors " Pensez-vous que si vous devriez prendre la décision j'obtiendrai sans problème une telle augmentation ou que vous me défendrez s'il le faut pour que je l'obtienne dans le cas contraire". A l'autre de lui répondre ; "Naturellement". L'ami conclut : "Dans ce cas je vais demander une audience à la direction, pourriez-vous prendre part à la séance ? Comme cela vous allez m'apporter votre soutien ; ce qui facilitera les choses pour moi ". Le supérieur hiérarchique embarrassé lui répondit : " Oui, mais tu sais il est difficile de rencontrer le DG ces derniers temps". Vous connaissez la suite, la séance n'a jamais eu lieu. Celui qui prétendait ne pas avoir d'autorité n'en manquait pas autant que cela. Au contraire. Vous me direz qu'il avait peur d'affronter la direction. Peut-être. Alors , négociez avec l'autorité compétente si vous avez les arguments. Dans le cas de mon ami, les arguments ne suffisaient pas. Personne ne voulait négocier avec lui- les gens ne savent pas toujours négocier, alors ils préfèrent vous tourner le dos. La bonne nouvelle est qu'il est devenu le directeur commercial d'une plus grande entreprise.

Le pire qui puisse vous arriver en négociation, c'est d'être entrain de négocier avec la mauvaise personne, celle qui ne peut prendre la décision relative à votre demande. Mais il est tout aussi dangereux de vous faire envoyer vers une personne peu indiquée par celui qui peut prendre la décision mais qui la fuit. Dans tous les cas cherchez à connaître la bonne personne, celle qui peut prendre la décision. Il peut s'agir de votre premier interlocuteur ou de la personne qu'il prétend pouvoir prendre la décision. Il vaut mieux connaître la bonne personne avant toute négociation.

### **La technique du hareng rouge.**

Le but ici est de distraire l'interlocuteur, de détourner son attention de l'objet de la négociation. La plupart des spécialistes avertis de la négociation – les plus moralistes- vous diront qu'il s'agit là d'une technique peu orthodoxe et immorale. Mais sachez une chose, tout bon négociateur utilisera toujours tous les moyens pour distraire son interlocuteur. Ceci peut prendre plusieurs formes dont le silence que nous avons évoqué plus haut.

Vous pouvez utiliser plutôt cette technique pour vous tirez d'affaire face à ceux qui veulent se faire passer pour les plus intelligents. Tout en respectant ou servant ce qu'ils veulent protéger (leur ego) vous leur arrachez le plus gros lot du jeu. Dans son livre Smart Negotiating, John Patrick Dolan, raconte une anecdocte qui illustre bien cette technique.

Une avocate, amie à John, avait un cas de divorce à régler. Vous connaissez cette histoire de communauté de bien avec ses corollaires. Les époux avaient trouvé une entente sur la répartition de tous les biens sauf leur collection d'objets d'art. Le mari disait mordicus qu'il ne pouvait se passer de la collection. Pour éviter le pire dans une affaire qu'elle avait presque fini de régler, l'amie de John n'avait qu'une seule porte de sortie à présent : distraire le mari. Au fait le mari ne voulait pas que l'affaire se règle aussi facilement (il pense être le plus intelligent). L'amie de John demanda à la femme de choisir dans la collection les trois objets les moins importants pour elle. Elle se rapprocha du mari et lui fit comprendre que les trois objets étaient celles que son épouse prétendait être ses objets favoris. Le mari dit alors que c'était justement ses trois objets que lui aussi préférait et qu'il n'était pas question que son épouse les conserve. A notre amie avocate de jouer avec son hareng, en discutant longuement et avec véhémence avec le mari. Elle vient de détourner son attention de ce qu'il y a de plus important.

Elle retourna voir le mari une autre fois et lui dit : "J'ai parlé avec votre épouse, cela dû la rendre malade, mais elle est d'accord pour vous laisser les trois objets, auquel cas elle conserve le reste de la collection". Orgueil du mari, il s'est dit satisfait d'avoir fait imposer son point de vue.

Revenons-y. Il est facile d'utiliser cette technique qui semble malhonnête. Mais comme vous l'avez vu dans le cas ci-dessus, cela valait la peine. Le plus difficile certainement est de ne pas tomber dans le piège du hareng rouge. Sachez une chose, le but du challenger est de détourner votre attention de ce qu'il y a de plus important. Il cherchera à jouer avec votre émotion. Parfois, il cherchera à attirer votre attention sur ce qu'il y a de moins important ou à essayer de vous cacher des informations qui vous empêcheraient d'aller dans le sens qu'il désire. Pour ne pas en être victime, il suffit que vous identifiez ce qu'il y a de plus important pour vous et vous concentriez là-dessus.

Si quelqu'un essaie d'utiliser cette technique contre vous, dites-lui que vous perdez votre temps à chercher à régler le point en question, que vous allez le mettre de côté d'abord et qu'une fois que vous aurez réglé les autres détails, vous pourrez toujours y revenir. Maintenant s'il insiste, c'est que vous être entrain de gagner face à la technique du hareng rouge. Vous savez ce que vous avez à faire maintenant.

**La technique du comportement outrageux**

Imaginez le membre le plus recalcitrant de votre famille ou de votre entourage. A y voir de près, vous ne vous demandez jamais pourquoi vous lui acceptez souvent si facilement les choses. Mieux, quand bien même vous n'êtes prêt à offrir un bonbon ou un petit cadeau à un enfant, il suffit qu'il se mette à pleurer, vous résistez à peine. Le principe est que personne ne sait jamais jusqu'où un fou peut aller quand il se met à rugir, il vaut mieux lui servir ce dont il

a besoin pour éviter tout désastre. Beaucoup de gens normaux utilisent cette technique pour intimider et faire fléchir l'autre partie dans une affaire, une négociation ou dans un conflit. Les syndicats utilisent souvent cette technique pour faire plier le patronnat – soit en claquant la porte à la table de négociation, en menaçant d'aller plus loin dans leurs protestations ou dans leur grève. On pourrait dire qu'il s'agit ici d'un chantage. Seulement que le contexte fait souvent que la partie victime ne s'en rend jamais compte. Le piège ici est que une personne réputée être socialement correcte, pique une crise de colère. S'il en a l'habitude, on peut imaginer facilement jusqu'où il peut aller. Mais quand c'est une première et qu'on s'y attendait le moins, on ne peut imaginer la suite. Dans la plupart des cas, les victimes de cette technique préfèrent éviter une deuxième surprise ; alors, elles cèdent en faisant des concessions.

On raconte que le Président américain Richard Nixon a utilisé cette technique dans la guerre du Vietnam. Il demanda à ce que le port de Haiphong soit miné, menaçant de le bombarder, en désinformant les services de renseignement nord-viêtamien comme quoi il va recourir à l'arme nucléaire pour mettre fin au conflit. On ne pouvait lui imaginer une telle folie. Le but ici était d'amener les nord-viêtamiens à la table de négociation. En réalité, les menaces n'ont jamais été sérieuses.

Si vous êtes face à un tel comportement, il vaut mieux ne pas réagir. N'envoyez aucune réponse, laissez le fou aller jusqu'au bout s'il le veut. Evitez surtout les réponses émotionnelles. C'est le pire qui puisse vous arriver dans une négociation – céder à l'émotion, c'est ainsi que vous allez permettre à l'autre d'atteindre son objectif. Comme vous le savez, on regrette toujours les choses que l'on fait sous le coup de l'émotion. Maintenant si vous en avez assez et que vous voulez mettre fin au tiraillement, faites des concessions. Si vous êtes sûr d'avoir compris leur stratégie, laissez la négociation tourner au rouge s'il le fait. Quel que soit ce que l'autre partie fera, quel que soit ce qu'elle dira, peu importe si elle en arrive aux attaques physiques, ne laissez jamais votre émotion s'éclater. N'oubliez pas que dans une négociation, celui qui peut garder le silence le plus longtemps possible a une longueur d'avance sur l'autre partie, a le contrôle de la négociation. Observez les enfants quand ils font leurs premiers pas ; ils tombent beaucoup, ne les regardez pas, ne dites rien alors vous les entendez jamais pleurer, ils se relèvent et reprennent les pas. Si pour quelque raison, ils se mettent à pleurer, ne tentez pas de les calmer, ils pleureront plus longtemps que s'ils avaient à gérer la chute eux-mêmes. Laissez le fou fait redescendre sa colère.

## **La technique du document écrit**

Un jour je rentrai dans un prêt-à-porter. Je demandai le prix d'une chemise. La vendeuse furieuse me répondit "Monsieur, vous n'avez pas vu le prix affiché". Je lui repliquai que j'ai bien vu le prix mais que je voulais m'assurer que c'est vraiment le prix. Un autre jour, je passais devant la même boutique puis je vis une affiche avec l'inscription "Solde de 40%". J'entrai dans la boutique. La vendeuse ne me reconnut pas. Je lui demandai le prix de la même chemise. Elle me répondit "Comme vous le voyez nous sommes en solde de 40 %. La chemise coûte normalement "....." mais avec le solde elle vous revient à "...". Que s'est-il passé avec le prix écrit, affiché, inamovible. Pourquoi l'inchangeable a-t-il changé ? Si

seulement vous pouvez rentrer dans la tête du vendeur, vous saurez que même un prix affiché reste bien flexible.

Avez-vous déjà demandé à changer les termes d'un contrat de bail, d'un accord de prêt à la banque ? La banque vous brandit le document-contrat, et puis vous signez. Enfin, on vous demande toujours de le lire. Mais pour vous, vous n'avez pas le droit de le modifier ni d'en contester un terme. Imaginez que pour un nouveau contrat, vous vous rendez compte de ce que quelques termes ont été modifiés, il y a peu de chance que vous compreniez par là que c'est justement parce que les choses n'étaient aussi inchangeables que ça.

Posez-vous des questions, si vous êtes face à une telle situation. Il doit y avoir des choses contraignantes pour vous dans les termes d'un tel contrat. Le contraire serait étonnant. Ne serait-ce qu'une fois en passant, proposez des changements, vous verrez que l'inchangeable étaient bien négociable. Et si on vous fait comprendre qu'il n'est pas possible de changer des termes qui pourtant ne vous sont pas aussi favorables, posez-vous la question de savoir si vous avez vraiment intérêt à ne pas signer. Qu'est-ce que vous perdez si vous ne signez pas ? Que vous restera-t-il si vous laissez passer cette occasion ? Est-elle la meilleure ? Au fait, quelles sont vos options ?

Quoiqu'il en soit le papier que l'autre tient en main ne lui confère pas primauté ni force de loi. Maintenant s'il veut en faire une loi, vous avez la vôtre également : choisir.