

L'AVIGNE

Former / Coacher / Développer

Une entente raisonnée

Bruno Lambert

info@brunolambert.org

Cell : 819-571-1132



Bruno Lambert
Propriétaire - Associé



Objectifs de la formation



Au terme de la formation, le participant sera en mesure :

- ✓ D'acquérir un vocabulaire de négociation commun avec ses collègues;
- ✓ De structurer son approche d'entente de façon raisonnée;
- ✓ De développer ses habilités pro-collaboratives afin d'optimiser les gains mutuels.

MISE EN GARDE : nous parlerons de l'acte de négocier sous toutes ses formes et non pas d'une « négociation ».

LAIGNE

Introduction

Exercice de réflexion

Gagnez autant de fois que vous le pouvez!

- ✓ En équipe de 2.
- ✓ Vous avez 60 secondes pour gagner le plus de parties à *Roche, Papier, Ciseaux*.
- ✓ Calculez votre résultat.

Règles :

- ✓ Roche bat les ciseaux
- ✓ Papier bat la roche
- ✓ Ciseaux bat le papier



Introduction

Exercice de réflexion

Plénière :

- ✓ Se débarrasser de notre esprit de compétition associé à la négociation.
- ✓ Chercher à faire gagner l'autre autant que nous.

Règles :

- ✓ Roche bat les ciseaux
- ✓ Papier bat la roche
- ✓ Ciseaux bat le papier



Introduction

Définitions de la négociation

Chalvin :

- ✓ Négocier, c'est rassembler les moyens d'agir, en partant des **informations possédées par chacun**, pour trouver des **solutions complémentaires**, en vue de créer une **situation nouvelle**, au service d'un projet et d'un but, pour éviter la violence ou la passivité attentiste.

Ury :

- ✓ Négocier, c'est un **va-et-vient de communication** en essayant de **s'entendre** avec l'autre.

Zartman :

- ✓ La négociation n'est rien d'autre qu'un **conflit surmonté**;
- ✓ Un « **marchandage** » dans un processus d'allocations de ressources;
- ✓ Un processus de **découverte et un apprentissage** séquentiel.

Notre définition :

- ✓ Négocier, c'est altérer la perception de l'autre partie afin de concilier les écarts d'intérêts ou de positions dans le but de s'entendre.



Stratégies de négociation

Les 2 grandes stratégies

Stratégie Compétitive / Distributive

Distribution à somme nulle des gains et des pertes des ressources initiales mises par les protagonistes. Il s'agit d'une négociation sans lendemain où ce que l'un gagne, l'autre le perd.

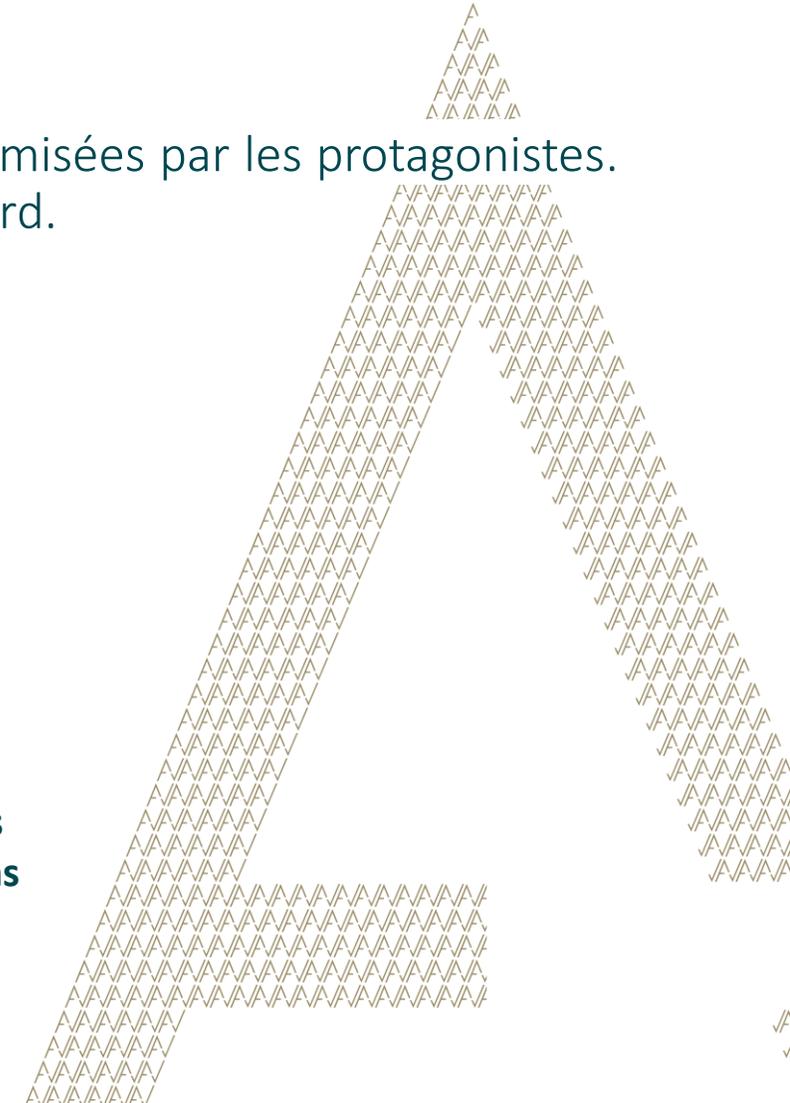
Caractéristiques :

- ✓ Présence de rivalité, compétition et méfiance;
- ✓ Résolution à court terme;
- ✓ Perception de poursuivre un objectif opposé;
- ✓ L'enjeu majeur : le prix/\$\$\$/temps

Mes gains



Ses gains



Stratégies de négociation

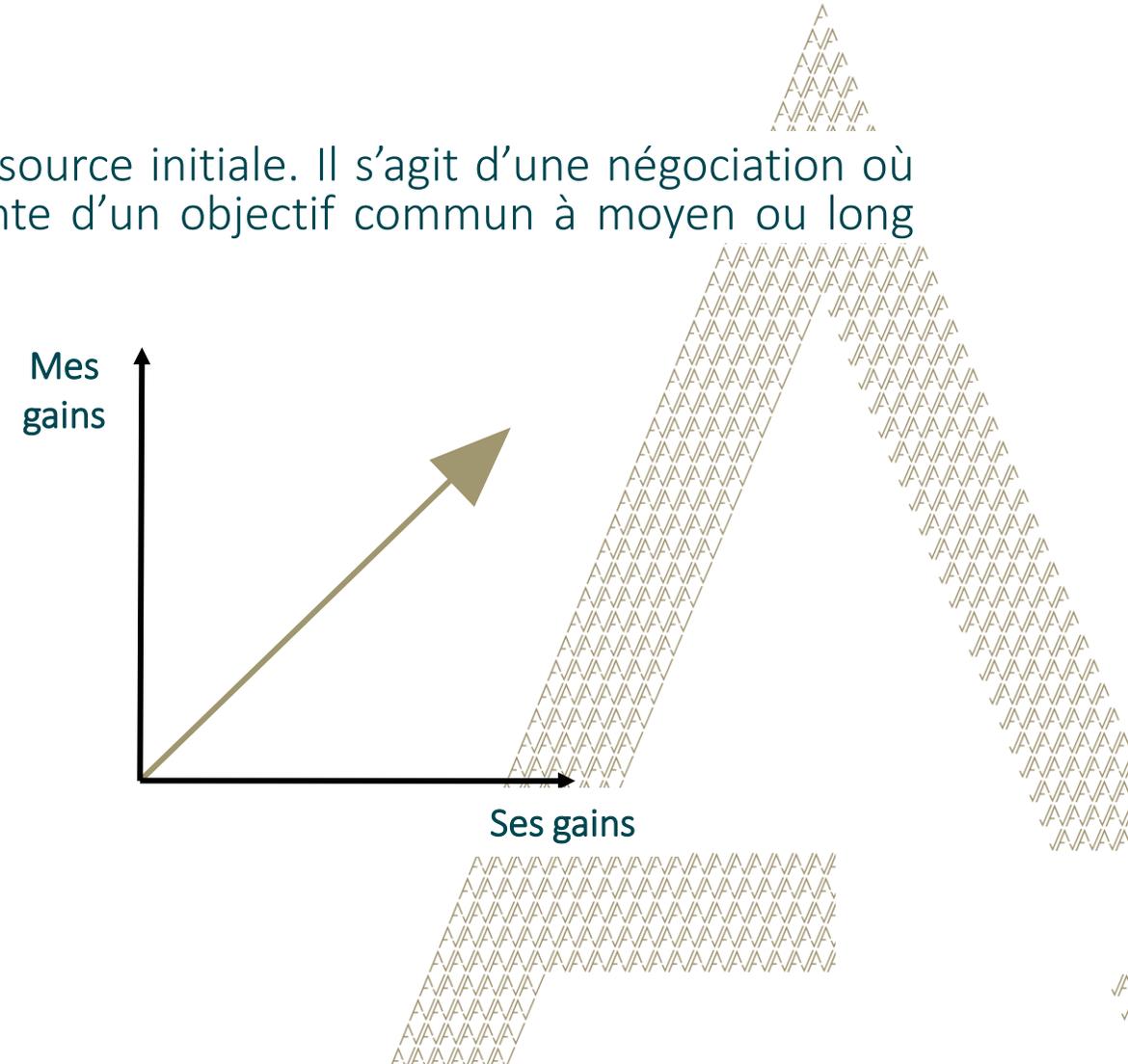
Les 2 grandes stratégies

Stratégie Collaborative / Intégrative

Volonté d'intégrer leurs stratégies pour augmenter la ressource initiale. Il s'agit d'une négociation où chaque partie gagne en travaillant ensemble vers l'atteinte d'un objectif commun à moyen ou long terme.

Caractéristiques :

- ✓ Intérêts convergents;
- ✓ Partenariat potentiel à établir;
- ✓ Projet à réaliser en commun à moyen ou long terme;
- ✓ Divergence qui porte sur des problèmes secondaires;
- ✓ Existence de plusieurs solutions en alternative.



Stratégies de négociation

Deux types de négociations

Résultats Concessions Peu de valeur	Résultats	Résultats à Valeur ajoutée Grande valeur
Être agressif/dur Demander beaucoup Tactiques fortes	↑ Actions	Dur sur le problème et doux sur les gens Gains mutuels
Approche compétitive	↑ Stratégie	Collaboratif Créer de la valeur Demandes équitables
Les battre (win-lose)	↑ But	Créer le plus de Valeur possible
Tarte fixe C'est une bataille	↑ Présomptions	La tarte peut être agrandie C'est un casse-tête qui doit être réglé ensemble



Stratégies de négociation

Métriques de négociation

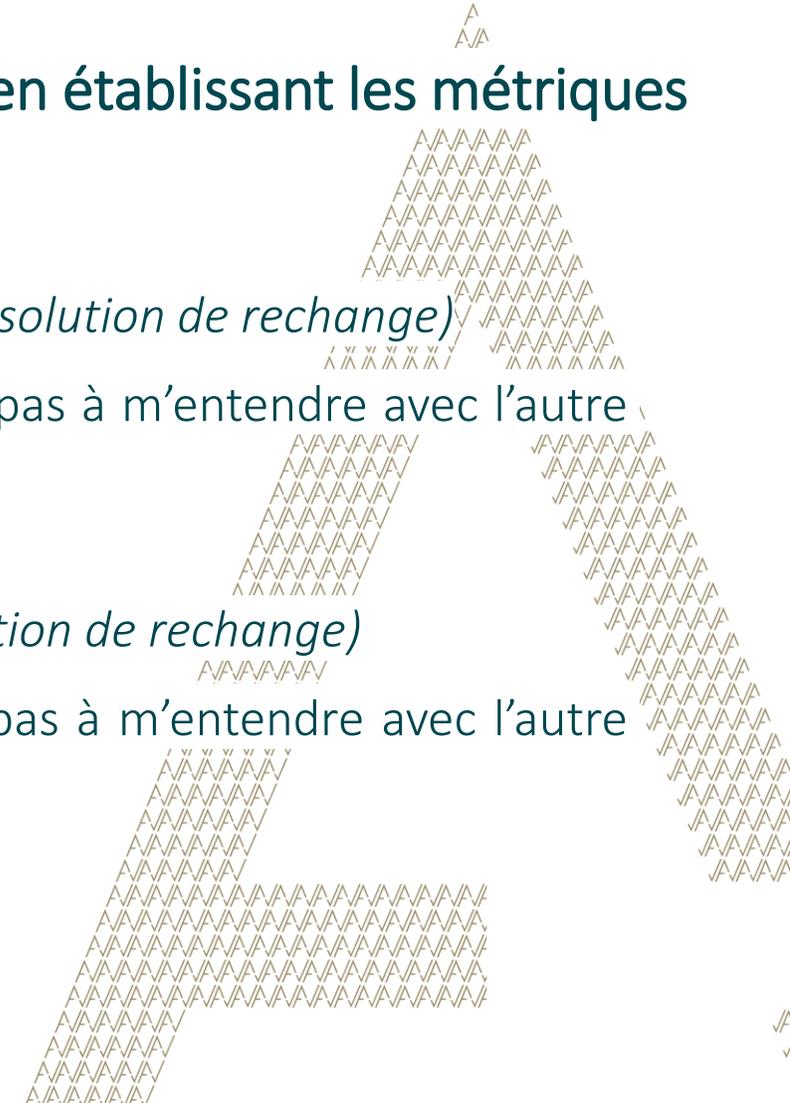
Lors de négociation de valeur, il faut minimalement se préparer en établissant les métriques suivantes :

- ✓ **BATNA** : *Best Alternative To a Negotiated Agreement (MESORE : meilleure solution de rechange)*

Le BATNA représente la **meilleure** alternative (coût estimé) si je n'arrive pas à m'entendre avec l'autre partie.

- ✓ **WATNA** : *Worst Alternative To a Negotiated Agreement (PISORE : pire solution de rechange)*

Le WATNA représente de la **pire** alternative (coût estimé) si je n'arrive pas à m'entendre avec l'autre partie.



Stratégies de négociation

Métriques de négociation

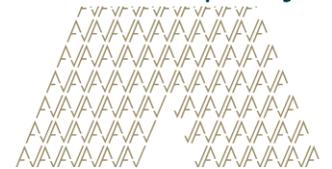
- ✓ **ZOPA** : *Zone Of Possible Agreement (zone de convergence)*

C'est la zone d'entente reflétée entre mon BATNA et la meilleure offre « logique et réaliste » que je peux obtenir.

- ✓ **Ancrage** : *C'est la première solution proposée à l'autre, tout en la soutenant avec un argument factuel afin d'amener la négociation dans sa zone favorable du ZOPA*

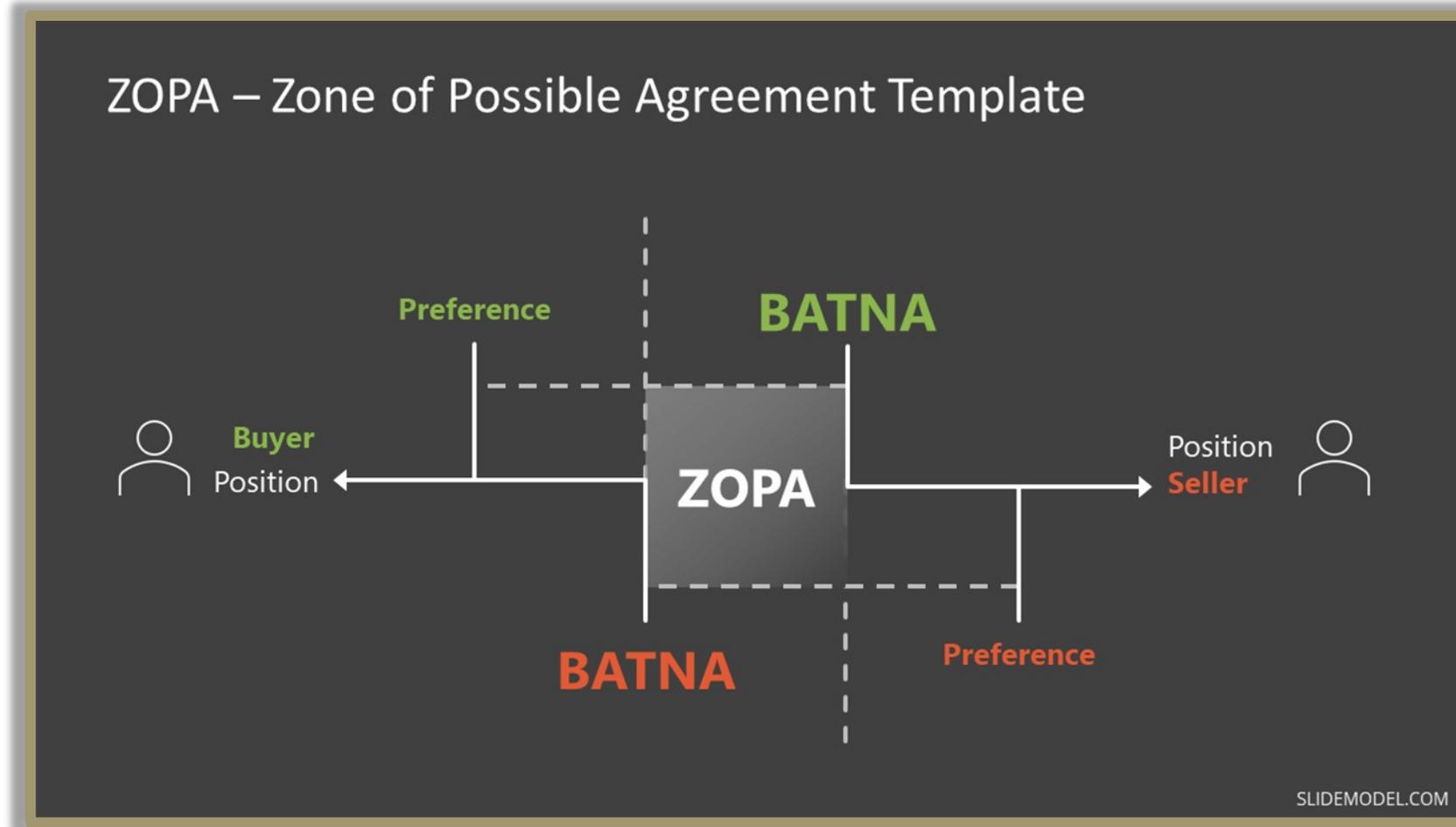
Idéalement, il faut ancrer juste à l'extérieur du ZOPA, tout en étant capable de soutenir avec de bons arguments.

- ✓ **Seuil de rupture** : *C'est le seuil au-delà ou en deçà duquel vous préférez mettre fin à la négociation afin de poursuivre avec votre BATNA ou WATNA.*



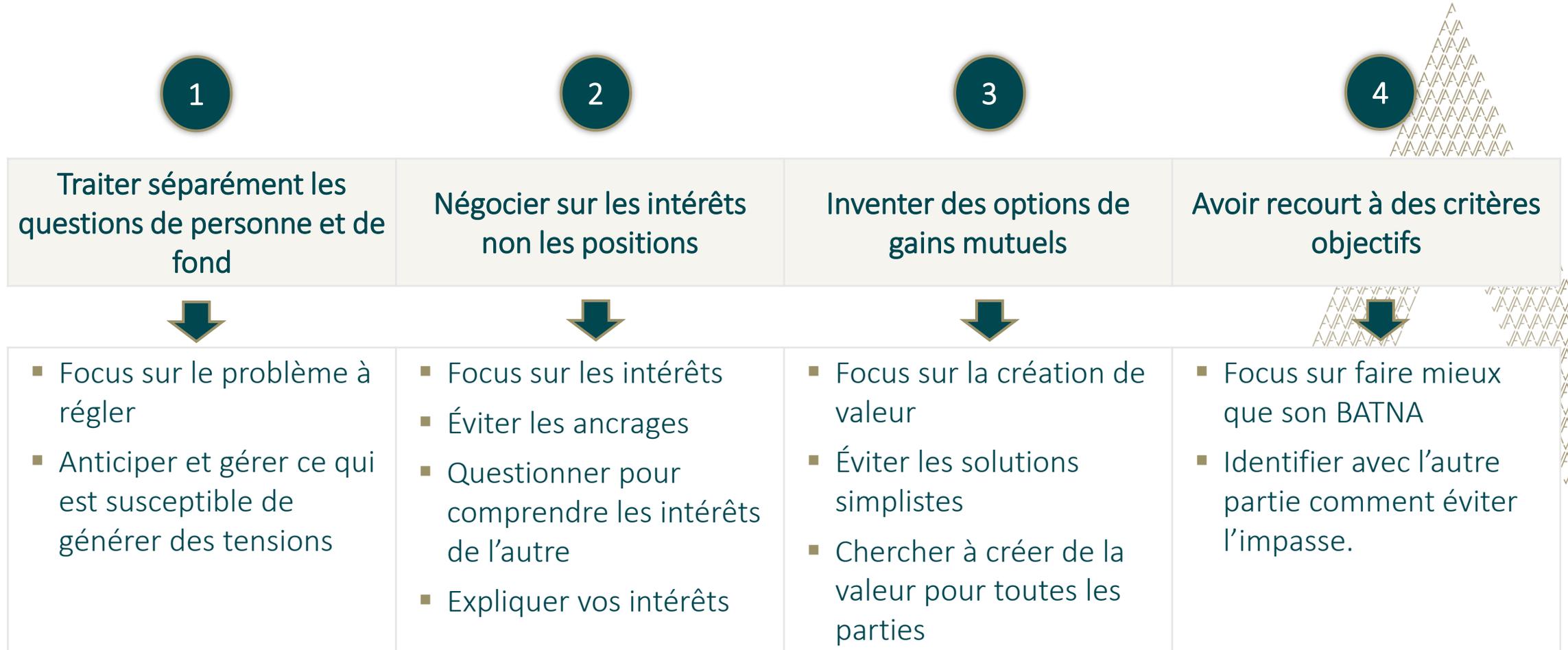
Stratégies de négociation

ZOPA et BATNA



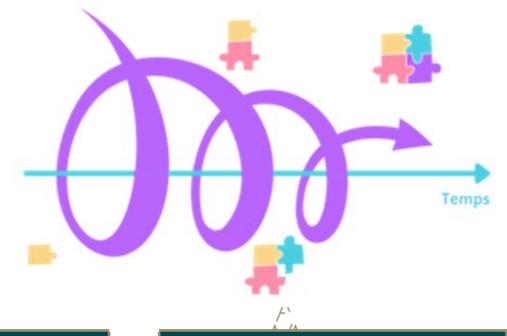
Stratégies de négociation

Principes de négociation raisonnée



Stratégies de négociation

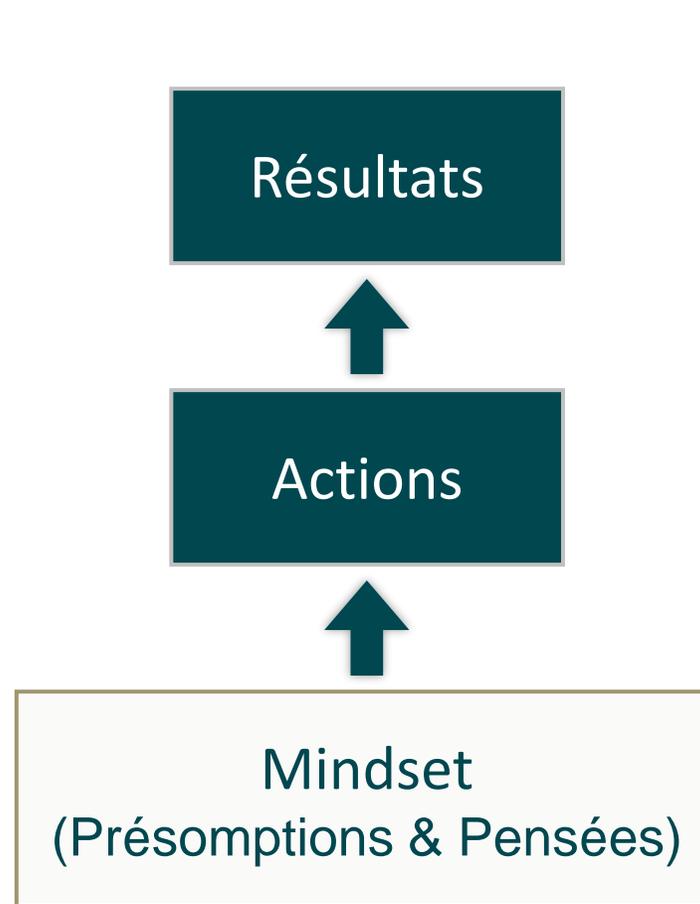
Processus de négociation raisonnée



Processus	Cerner l'enjeu	identifier les intérêts	Développer des options/solutions	Convenir des critères	Parvenir à un consensus sur les solutions
Objectifs	Clarifier ensemble le ou les problèmes à régler	Explorer les préoccupations, enjeux, problèmes, idées et opportunités	Imaginer un maximum de façons de régler sans critiquer	S'entendre sur les contraintes à respecter ou sur les critères de performance à rencontrer	Sélectionner ensemble la meilleure option/solution qui respecte au mieux les critères
Habilités	Interpersonnelle	Empathie	Créativité	Assertivité	Collaborer

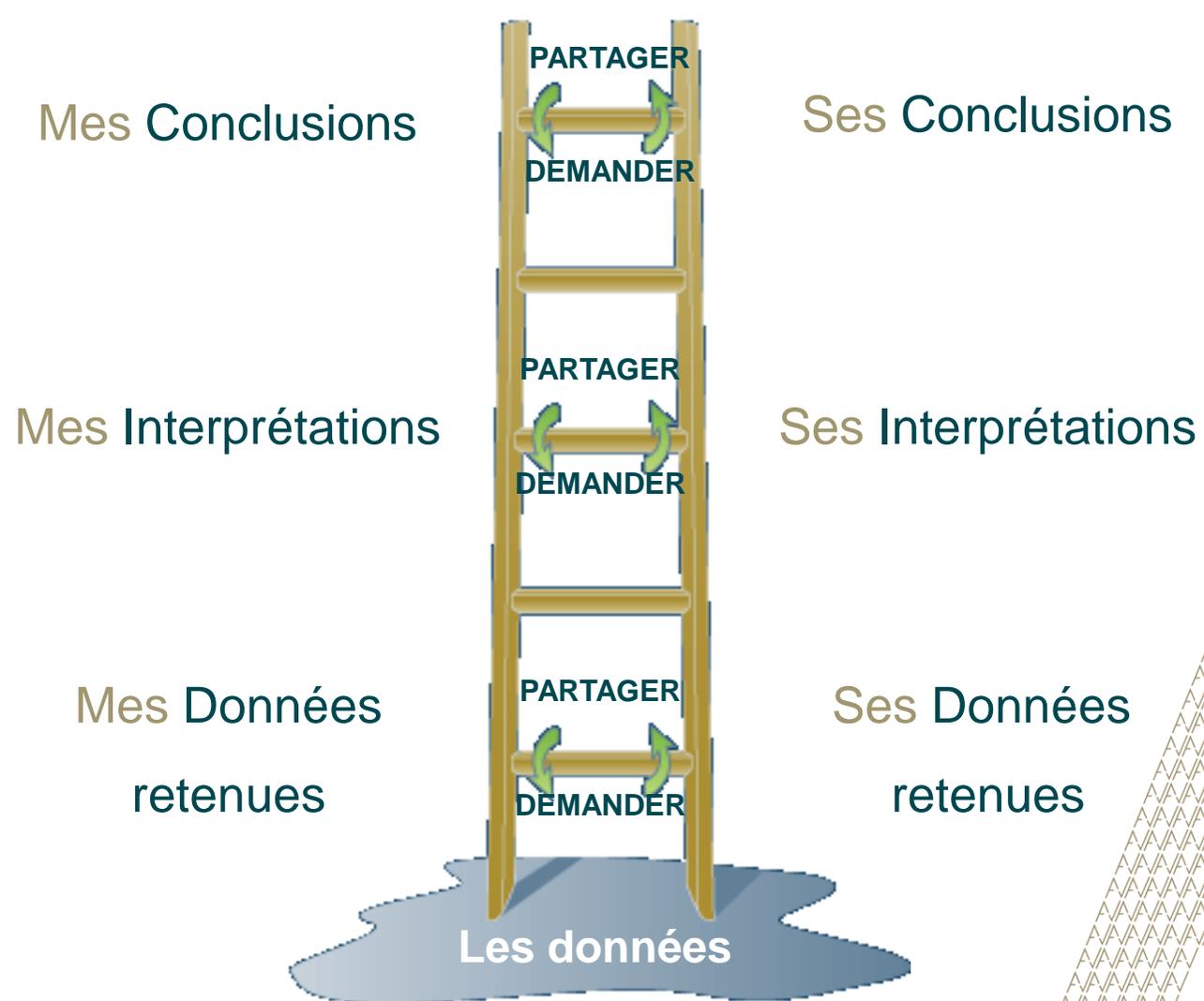
Stratégies de négociation

Les intentions



Les perceptions

L'échelle d'inférence



LA VIGNE

Stratégies de négociation

Mettre les efforts à la bonne place

Ce qu'on contrôle:

- Comment nous nous comportons
- Comment nous nous laissons influencer par les autres



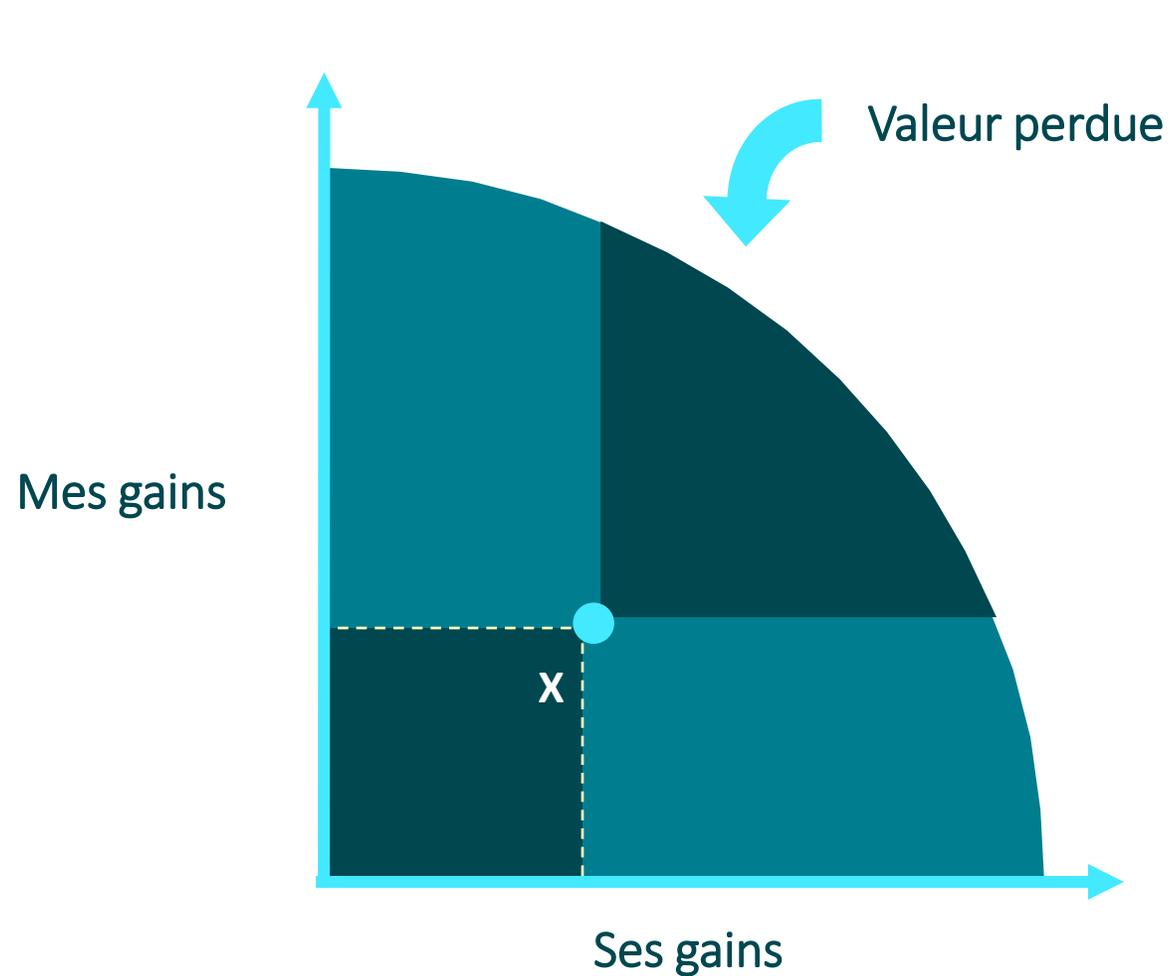
Ce qu'on influence :

- Les comportements des autres
- Le processus
- La relation
- Les résultats



Stratégies de négociation

La création de valeur



LA VIGNE



Identifier les intérêts

Les 3 types d'intérêt

Pour bien analyser sa négociation, il est nécessaire d'identifier les 3 types d'intérêt suivants :

- ✓ Mutuels : ce sont les intérêts partagés par les parties.
- ✓ Séparés : ce sont les intérêts propres à chaque partie qui ne sont pas conflictuels avec ceux des autres parties.
- ✓ Conflictuels : ce sont les intérêts qui vont à l'encontre de ceux de l'autre partie (l'un est au détriment de l'autre).

Stratégies de négociation

Relation - 3 aspects à gérer

- ✓ Gérer la communication
- ✓ Gérer les perceptions
- ✓ Gérer l'émotivité

On veut éviter:

- D'aggraver ou créer de la confusion
- Que les discussions dégénèrent en conflit
- L'apparition d'émotions négatives telles que la méfiance, l'anxiété, l'antipathie, le parti pris, l'hostilité et plus...

Stratégies de négociation

Comment établir la relation

- ✓ **Voici quelques trucs supplémentaires pour établir la relation :**
 - Organiser une ou deux rencontres ou lunch informels;
 - Prendre quelques minutes au téléphone pour faire contact;
 - Débuter les rencontres avec du bavardage informel « schmoozing »;
 - Entretenir une conversation bidirectionnelle;
 - Poser des questions ouvertes pour découvrir les intérêts de l'autre;
 - Écouter activement et avec empathie pour induire des réponses honnêtes;
 - Exercer votre leadership avec respect.

Stratégies de négociation

Gérer les communications

Signaux comportementaux à surveiller	
Verbal	<ul style="list-style-type: none">✓ Mots et formulations positives/négatives✓ Charge émotionnelle des expressions✓ Connaissances derrière les questions et commentaires
Non-verbal	<ul style="list-style-type: none">✓ Affaissement/raidissement✓ Recul/rapprochement✓ Fermeture/ouverture✓ Gestes de nervosité
Para-verbal	<ul style="list-style-type: none">✓ Accélération/ralentissement du débit de la parole✓ Élever/baisser le ton✓ Chaleur/détachement du ton

Technique de communications

La mise en miroir (Mirroring)



- ✓ Simplement la répétition d'un à trois mots
- ✓ Généralement, répétition du dernier ou des trois derniers mots de ce que quelqu'un a dit
- ✓ Lors d'une bonne maîtrise, on peut répéter un à trois mots n'importe où dans la conversation
- ✓ Donne à l'autre le sentiment d'être écouté

Technique de communications

Étiquetage (Labelling)



L'étiquetage est l'utilisation d'étiquettes - des observations verbales de sentiments - pour neutraliser les émotions négatives dans une négociation ou renforcer les émotions positives pour créer une meilleure affaire.

-Chris Voss

Cette technique:

- ✓ Démontre à l'autre qu'on comprend ses émotions, qu'on prend en compte son état d'esprit
- ✓ Aide à établir la relation, à mettre l'autre en confiance
- ✓ Doit être très attentif à l'autre pour cibler la bonne émotion, le bon état d'esprit

Négocier sur le fond

Étiquetage (Labelling)



Pour le faire:

- ✓ Ne doit pas se verbaliser à la première personne
- ✓ Introduire avec des termes comme:
 - Il semble que...
 - On dirait que...
 - Vous semblez...

Quelques biais cognitifs (14)

1. Le biais de confirmation est la tendance, très commune, à ne rechercher et ne prendre en considération que les informations qui confirment les croyances et à ignorer ou discréditer celles qui les contredisent.
 - **Oui mais, j'ai fait moi-même la collecte de l'information...donc cela me confirme que....**
2. Le biais de croyance se produit quand le jugement sur la logique d'un argument est biaisé par la croyance en la vérité ou la fausseté de la conclusion. Ainsi, des erreurs de logique seront ignorées si la conclusion correspond aux croyances.
 - **Je suis certain que cela est vrai parce que tous les employés sont..., c'est pourquoi....**
3. Le biais de la croyance à somme nulle que nous sommes en compétition avec les autres et que ce qu'ils gagnent, je le perds.
 - **Percevoir les femmes comme des concurrentes fait croire aux hommes que ce qu'elles gagnent, elles le leur prennent.**



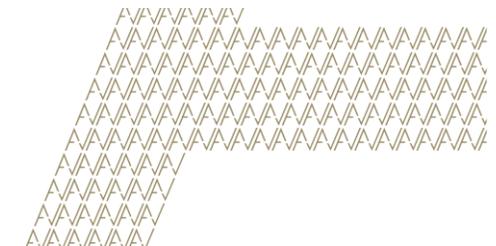
Quelques biais cognitifs

4. L'illusion de corrélation consiste à percevoir une relation entre deux événements non reliés ou encore à exagérer une relation qui est faible en réalité.
 - **Tous les voleurs ont des tatous...tu as des tatous...**
5. L'illusion de savoir consiste à se fier à des croyances erronées pour appréhender une réalité et à ne pas chercher à recueillir d'autres informations.
 - **J'utilise tous les jours les toilettes, donc je connais très bien son mécanisme de fonctionnement ...**
6. L'effet de vérité illusoire (ou effet d'illusion de vérité) est la tendance à croire qu'une information est vraie après une exposition répétée.
 - **J'ai vu ça sur Facebook à plusieurs reprises, donc...**
7. Le biais de la disponibilité en mémoire consiste à porter un jugement sur une probabilité selon la facilité avec laquelle des exemples viennent à l'esprit.
 - **Je me rappelle très bien de ça, voilà pourquoi...**



Quelques biais cognitifs

8. Le biais d'angle mort c'est la tendance à reconnaître chez les autres une erreur de jugement, mais nous nous sommes neutre.
 - **Même si cette personne est un ami, je suis capable de donner un avis neutre sur ces compétences...**
9. Le biais de la désirabilité sociale, c'est la tendance à vouloir paraître altruiste ou avenant envers les autres plus que je ne le suis en réalité.
 - **C'est certain que je suis un communicateur très respectueux....**
10. Le biais de négativité est la tendance à donner plus de poids aux expériences négatives qu'aux expériences positives et à s'en souvenir davantage
 - **Une fois cela n'a pas fonctionné, nous sommes donc bien mieux de...**



Quelques biais cognitifs

11. L'aversion de la dépossession (ou effet de dotation) désigne une tendance à attribuer une plus grande valeur à un objet que l'on possède qu'à un même objet que l'on ne possède pas.
 - **Ma maison vaut beaucoup plus chère que l'évaluation municipale...**
12. Le biais de statu quo est la tendance à préférer laisser les choses telles qu'elles sont, un changement apparaissant comme apportant plus de risques et d'inconvénients que d'avantages possibles.
 - **Je préfère laisser les choses telles quelles...**
13. Le biais de cadrage est la tendance à être influencé par la manière dont un problème est présenté.
 - **Basé sur les faits suivants, voici comment il faut interpréter la situation...responsable...**
14. Le biais d'ancrage est la tendance à utiliser indument une information comme référence. Il s'agit généralement du premier élément d'information acquis sur le sujet.
 - **Voici ce que nous voulons...**



Réduire l'emprise des biais cognitifs

- ✓ 1. **Accepter qu'être biaisé** fasse partie de notre condition humaine et que ni l'intelligence ni l'instruction ne nous en préservent en toutes circonstances.
- ✓ 2. Comprendre que **sonder nos pensées n'est pas fiable**, l'introspection ne suffisant pas à révéler des processus automatiques et inconscients.
- ✓ 3. **S'informer sur** les contextes d'apparition des biais et les manières de les reconnaître et les combattre.
- ✓ 4. Avoir la curiosité et la souplesse **de s'exposer à des avis contraires**, en fréquentant ou en lisant des gens qui ne raisonnent pas comme nous.
- ✓ 5. **Cultiver le doute**, se renseigner pour valider ou invalider les informations reçues.
- ✓ 6. **Rechercher les nuances** plutôt que de céder à la tentation de sursimplifier.
- ✓ 7. Redoubler de **vigilance** dans les situations d'urgence ou fertiles en émotions.
- ✓ 8. Considérer avec sérieux des **croyances ou positions différentes** des nôtres. « Penser, c'est comparer », indique une mosaïque dans une station de métro de Nuremberg, en hommage à celui qui a fait cette déclaration, l'écrivain et homme politique allemand issu d'une famille juive Walther Rathenau, assassiné par l'extrême droite en 1922.
- ✓ 9. **Demander à des personnes de confiance** s'il leur semble que des biais dictent nos pensées, décisions ou comportements.
- ✓ 10. Accomplir ce que le neuroscientifique français Olivier Houdé appelle « **penser contre soi-même** » dans un de ses livres, en nous servant de notre cortex préfrontal, une région cérébrale évoluée, capable d'inhiber des pensées et des comportements inappropriés, et de détecter des erreurs.



Une négociation réussie

Les résultats sont bons lorsque

- ✓ Les parties sentent que le processus a été efficace et équitable
- ✓ L'entente est meilleure que votre BATNA
- ✓ Les intérêts et préoccupations des parties sont rencontrés
- ✓ Les options dans l'entente créent de la valeur mutuelle
- ✓ L'engagement est clair et opérationnel
- ✓ La communication entre les parties va dans les 2 sens et est claire
- ✓ Les relations ont été maintenues ou améliorées

Adapté de : The Harvard Negotiation Project



Conclusion

Bibliographie

- ✓ Lavigne, S. et Turcotte, L. (2018), *95 tactiques de négociation*. Édition Béliveau, 304p.
- ✓ Roger Fisher, William Ury, et Bruce Patton (1981), (1991) *Getting to YES*, éd. Houghton Mifflin Company (2ème édition), Boston/New York, 186p.
- ✓ Roger Fisher, Danny, Ertel, (1995), *Getting Ready to Negotiate*, éd. Penguin Book, États-Unis, 173p.
- ✓ William Ury, (2006), *Comment négocier avec les gens difficiles*, éd. du Seuil, France, 197p.
- ✓ William, Ury, (2015) *Getting to Yes with Yourself: How to Get What You Truly Want*, éd. HarperOne.
- ✓ Chris Voss, (2016), *Never Split the Difference*, Harper Collins Publishers, New York, 274p.
- ✓ Deepak Malhotra et Max H. Bazerman, (2007) *Negotiation Genius*, HBS Press, Boston. 303p.
- ✓ Deepak Malhotra, (2016), *Negotiating the Impossible*, Harvard Business School, 225p.
- ✓ Bergeron, Jean-Guy et Paquet, Renault, (2006), *Négociation collective*, éd Gaëtan Morin, Montréal, 61p.
- ✓ Patrick Henry Hansen, (2005), *Strategic Negotiation, advanced negotiation skills from great moments in history*, éd. Brave publishing inc, É-U, 141p.
- ✓ Brian J. Dietmeyer, et Rob, Kaplan (2004), *Strategic Negotiation, a breakthrough 4-Step Process for effective business negotiation*, éd. Dearborn Trade Publishing, États-Unis, 15p.
- ✓ Paul T Steele, (2009), *It's an even better deal, a practical guide to business negotiation*, éd. McGraw Hill professional, Royaume-Uni, 63p.