



Management

Comment négocier avec succès?

Pour atteindre ses objectifs dans le cadre d'une négociation, il est surtout important d'avoir déterminé avec précision ce que l'on souhaite obtenir.

Vous êtes cadre dans une multinationale et le PDG vous informe qu'il vous a choisi pour occuper le poste de numéro deux de l'organisation. Vous êtes toutefois tenu de participer à une séance de travail le soir même. Passé le moment de joie qui voit votre objectif professionnel se concrétiser enfin, vous vous souvenez que le soir en question vous fêtez également vos 30 ans de mariage et que votre femme prépare depuis plusieurs mois une grande fête qui réunira tous vos amis chez vous. Aussitôt, votre euphorie laisse place à un sentiment de confusion: comment allez-vous assumer votre nouveau statut sans créer de drame familial?

Dans une telle situation, beaucoup déploieraient mille et une stratégies pour arriver à leurs fins tels la persuasion, l'arbitrage, le solutionnement ou le soudoielement. «Or, souligne Henri-Jean Tolone, directeur de l'agence en négociation Médiation, le point commun de ces techniques est

qu'elles partent toutes du principe que l'autre est le problème qui m'empêche d'obtenir ce que je souhaite.» Pour le spécialiste, cet état d'esprit est malheureusement contre-productif. Il y a de fortes chances qu'il vous pousse à adopter une attitude de méfiance qui vous mènera à la mise en place de stratégies de contournement du problème, qui, si elles ne fonctionnent pas, vont vous énerver et rendre votre interlocuteur d'autant plus réticent à vous permettre d'obtenir ce que vous souhaitez. «Plus on cherche à inciter quelqu'un à nous dire oui et plus on suscitera sa résistance. En outre, on réduira notre marge de manœuvre en indiquant à l'autre à quel point ça compte pour nous. Si on commence la négociation ainsi, il sera difficile d'obtenir grand-chose», observe M. Tolone.

La négociation nécessite au contraire une conversion à 180° de nos habitudes: «Il faut envisager l'autre comme la solution à mon problème. Avec la négociation, il ne s'agit plus d'arriver à ses fins malgré l'autre, mais bien d'atteindre son but grâce à l'autre.» Cela requiert bien évidemment une connaissance des outils techniques de négociation, mais également une vision claire de ses buts et un respect véritable de l'autre. Pour négocier de façon habile, M. Tolone préconise une approche en trois phases, se répétant de façon cyclique jusqu'à la conclusion d'un accord. Dans une première phase, il est



La conclusion d'un bon accord est souvent précédée d'une préparation minutieuse à la négociation.

important de déterminer très précisément ce que l'on veut.

Il s'agit de faire abstraction totale de l'autre et de se concentrer uniquement sur soi-même afin de savoir avec la plus grande précision possible ce que l'on veut réellement. Pour M. Tolone, «la préparation représente en tout cas plus de 50% des chances de réussir. Si l'on ne sait pas ce que l'on veut, on devient méfiant et

cela engendre la méfiance de l'autre. Alors que lorsque l'on sait ce que l'on veut, on peut le poser clairement sur la table et s'intéresser aux intérêts de l'autre sans en avoir peur.» Il s'agit de distinguer le but poursuivi et les moyens mis en œuvre pour y arriver. L'idée étant de choisir très clairement son but, mais d'ouvrir la porte à l'autre partie sur la manière d'atteindre ce but. «La négociation, c'est choisir ce que je décide de déléguer à l'autre.» En l'occurrence les moyens qui me permettent d'atteindre mes objectifs.

Avant d'entamer la négociation, il est aussi très utile de quantifier la valeur de son objectif. En ayant déterminé au préalable une zone d'acceptabilité, il sera alors possible de savoir en tout temps si l'on réalise une bonne affaire ou si l'on se fait au contraire avoir. Ayant défini plusieurs paramètres à son objectif, il sera alors possible de reculer sur certaines composantes de son objectif pour mieux en atteindre d'autres.

Une fois les objectifs clairement établis, Henri-Jean Tolone préconise dans une deuxième phase de s'intéresser aux désirs de l'autre. Il s'agit d'exposer clairement ce que l'on souhaite et d'inciter l'autre à en faire de même, afin de pouvoir explorer avec lui les moyens qui permettront aux deux parties de remplir leurs objectifs. Plus les gens savent ce que je veux et plus ils seront à l'aise pour me dire ce qu'ils veulent. Les deux parties ne se trouvent alors plus dans un problème de personnes ou dans un rapport de force, mais dans un rapport d'intérêt.

Une fois cette phase terminée vient le moment où l'on prend la décision de négocier ou non. Celle-ci sera alors prise en fonction de différents paramètres tels que les risques et les coûts impliqués, ou le fait d'avoir suffisamment à gagner ou à offrir. «La négociation n'est donc pas le fait de savoir louvoyer et d'utiliser des stratégies de l'ombre, mais au contraire une maison de verre.»

Une maison de verre à l'intérieur de laquelle l'autre n'est plus perçu comme un obstacle à nos désirs, mais comme une possibilité de les atteindre. Ainsi, M. Tolone voit par exemple d'un bon œil le fait qu'un de ses employés lui demande une augmentation de salaire: «Je me réjouis en effet d'entendre ce qu'il propose de m'apporter en retour.»

Nicolas Gehrig

Entretien avec Henri-Jean Tolone

«Le plus important est de savoir ce que l'on veut»

Henri-Jean Tolone est directeur de l'agence Médiation, spécialisée en négociation. Dans le cadre du 14e Congrès romand du management de projet, il a expliqué à un parterre de professionnels comment négocier avec succès. Le «Journal des arts et métiers» l'a rencontré.

«Journal des arts et métiers»: M. Tolone, qu'est-ce qu'une bonne négociation et comment la mener?

Henri-Jean Tolone: Une bonne négociation se reconnaît au fait que chacune des parties aura intérêt à accepter l'accord négocié. Pour y arriver, il faut suivre une démarche en trois étapes: premièrement, être certains de nos intérêts avant de rencontrer l'autre. Deuxièmement, comprendre clairement ce que veut l'autre, et au besoin l'aider à formuler ses intérêts. Et troisièmement, bâtir un accord dans lequel chacun peut retrouver ses intérêts propres.

Dans ce processus, quelles sont les erreurs à éviter?

Il faut surtout éviter d'être mal préparé, éviter d'avoir une équipe de négociation dont les rôles ne seraient pas clairement définis à l'avance, mais aussi ne pas donner de choses qui ne coûtent rien, car le don n'engendre pas la reconnaissance, mais aiguise l'appétit de l'autre partie.

De nationalité française, vous êtes amené à travailler dans di-



M. Henri-Jean Tolone

vers pays et contextes culturels. Avez-vous noté des différences dans la manière de négocier entre les parties romande et alémanique de la Suisse?

Un Français trouvera toujours que le Suisse romand aura plus de pudeur que lui et qu'il mettra plus de temps avant d'exprimer ce qu'il veut. Le Suisse allemand aura également cette tendance, mais présentera aussi bien souvent un complexe de supériorité vraisemblablement lié à sa situation dominante dans le contexte helvétique. Mais cela est surtout vraisemblablement lié à sa situation dominante dans le contexte helvétique. Mais cela est surtout vraisemblablement lié à sa situation dominante dans le contexte helvétique. Mais cela est surtout vraisemblablement lié à sa situation dominante dans le contexte helvétique.

Propos recueillis par Nicolas Gehrig

