

Mieux se connaître pour mieux négocier. Voilà l'axe directeur de cette approche de la négociation, invitant chacun à s'intéresser à ses propres « préférences cérébrales ». Quel négociateur êtes-vous ? Comment, selon les profils de chacun, maximiser concrètement les chances de réussite d'une négociation ?

Mobilisez vos intelligences pour négocier

Fiche technique réalisée par **Christine MORLET**, consultante senior, fondatrice du réseau d'experts internationaux en négociation www.formation-negociation.com

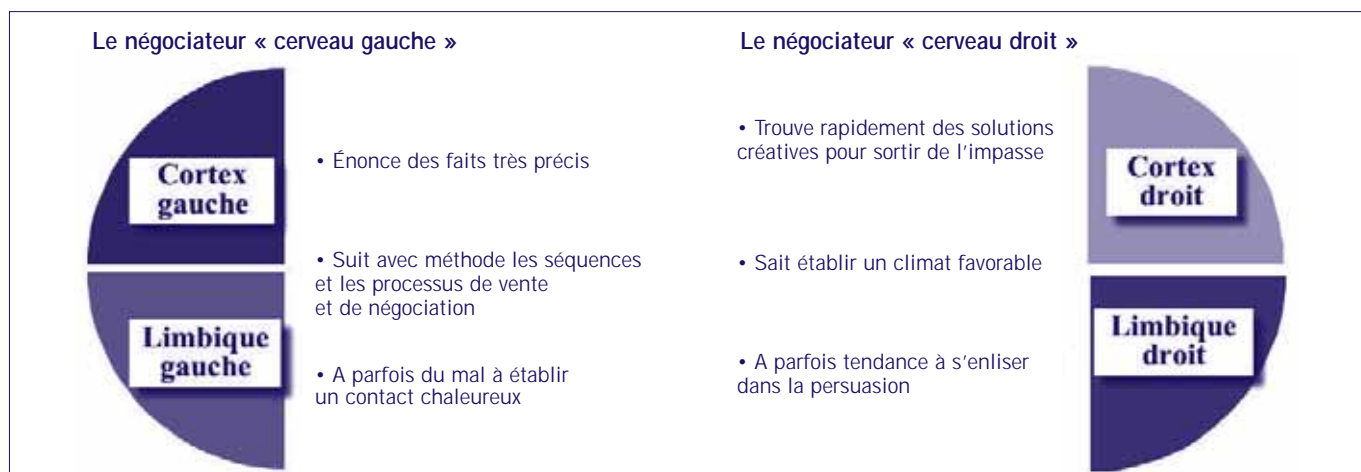
Vivre en couple, élever des enfants, travailler en équipe, acheter ou vendre, faire avancer ses idées, gérer des conflits, etc. Toutes nos actions quotidiennes se caractérisent par la nécessité de trouver les bons arguments pour convaincre et, par-dessus tout, de bien connaître ses propres modes de fonctionnement. Plus spécifiquement, dans l'entreprise, il n'est plus question d'aborder les rapports interpersonnels selon un mode « bras de fer » ; l'heure est à une approche plus relationnelle, axée sur une meilleure connaissance de soi et des autres. Le bon négociateur, ainsi, connaît non seulement les techniques et approches à sa disposition (par exemple la négociation raisonnée et la négociation contributive, mais il doit

aussi bien appréhender ce qu'il convient d'appeler son « profil cognitif personnel » et ceux de ses interlocuteurs. De quelle manière le « modèle Herrmann », développé dans les années 80, permet-il à chacun de mieux se connaître soi-même et, en conséquence, de multiplier ses chances de succès lors d'une négociation ?

LE « MODÈLE » HERRMANN

Dans les années 80, le chercheur américain Ned Herrmann étudie les découvertes scientifiques des professeurs Roger Sperry (prix Nobel de médecine en 1981) et Paul McLean sur le fonctionnement du cerveau humain. À partir de ces travaux, il met au point une approche d'identification des « préférences cérébrales » des individus :

celles-ci permettent de déterminer les modes de pensée qu'un individu a naturellement tendance à privilégier, et d'en déduire des comportements prévisibles (entre autres en négociation). À partir d'un questionnaire en 120 points, l'outil développé par Herrmann trace graphiquement le « profil » d'un individu par rapport à ses préférences cérébrales ; une « carte simplifiée » de l'esprit humain qui peut s'appliquer aussi bien à une personne, à un groupe de travail ou à une organisation. Elle permet, entre autres, de constituer des binômes et des équipes de négociateurs « à cerveau total », c'est-à-dire capables de se compléter au mieux, notamment lors de négociations complexes menées en équipes.



QUEL NÉGOCIATEUR ÊTES-VOUS ?

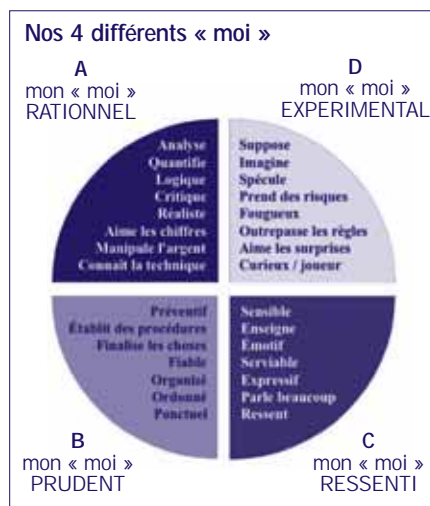
Selon les recherches de Ned Herrmann, chacun a en soi quatre « moi », qu'il utilise plus ou moins, correspondant à quatre espaces intelligents du cerveau (voir ci-contre) :

- Le négociateur à « dominante hémisphère gauche » tendra à être efficace dans les négociations à dominante technique, où l'on recherche d'abord la performance et l'efficacité, plutôt que la relation et la création de perspectives communes et d'une vision partagée.

- Le négociateur à « dominante hémisphère droit » sera en général à l'aise dans la création de la « vision » et d'un excellent rapport relationnel, au détriment de l'analyse factuelle et détaillée.

Notons qu'il n'y a pas de profil parfait.

Il revient donc à chaque négociateur de s'appuyer sur ses forces, de travailler sur ses zones d'ombres, et de savoir s'entourer



de profils complémentaires au sien, pour former un binôme ou une « équipe de négociateurs à cerveau total ». L'approche « cerveau total » permet d'enrichir singulièrement les grands principes qui régissent toute

négociation. En effet, le négociateur capable de décrypter les « préférences cérébrales » de l'autre partie dispose d'un atout essentiel pour faire passer ses messages. Par exemple, face à un « cortical gauche » dominant, il limitera les préambules au strict nécessaire, mais donnera de nombreux éléments chiffrés pour étayer son propos, il argumentera de manière logique et séquentielle, etc. En revanche, en présence d'un « limbique droit », il prendra le temps de créer un bon climat avec l'autre, et, tout au long du processus de négociation, veillera à maintenir la qualité de la relation, invitant l'autre à exprimer ses sentiments. Le but reste le même : réussir sa négociation et atteindre ses objectifs prioritaires ; mais la façon de s'y prendre peut être très différente, en fonction des différents « profils cognitifs ».

Quelques grands principes pour réussir vos négociations

1 LA PRÉPARATION : UNE RÉFLEXION LOGIQUE ET PRATIQUE

1.1. Définissez votre objectif. 90 % des négociateurs n'ont qu'une vague idée de ce qu'ils veulent. C'est une des raisons majeures de leurs échecs !

1.2. Identifiez ce qu'il vous faut savoir sur l'autre partie.

Atteindre ses propres objectifs dépend en grande partie de la capacité de l'individu à identifier et à accorder à l'autre partie ce qu'elle souhaite.

1.3. Définissez votre stratégie. Attention aux études détaillées de scénarios, qui nuisent à la souplesse de manœuvre et restreignent les capacités d'adaptation de l'individu. Si l'autre partie sort du chemin balisé des scénarios conçus par son interlocuteur, ce dernier risque vite d'être pris de court ! En pratique, imaginer toutes les réponses et objections de l'autre est rarement la meilleure façon de se préparer.

1.4. Définissez les modalités d'organisation et les complémentarités au sein de l'équipe de négociateurs.

Qui fait quoi, quand, comment, etc. Il s'agit de bien connaître son « profil de préférences cérébrales » et d'aller chercher des coéquipiers avec des profils complémentaires.

1.5. Définissez ce que vous souhaitez en échange de vos éventuelles concessions. Le négociateur doit définir à

l'avance ce qu'il est prêt à échanger, au titre des concessions mutuelles, entre son idéal et ses limites de négociation.

1.6. Définissez ce que vous êtes prêt à concéder pour atteindre votre cible sur les points clés de la négociation. Pas de négociation sans concessions ! Celui qui part en voulant tout obtenir sans rien donner en échange n'est pas dans l'esprit de la négociation et court à l'échec sur le long terme.

QUELQUES POINTS IMPORTANTS

- Une bonne contre-proposition se construit à partir des éléments de la proposition de l'autre partie.
- Rejeter la proposition de l'autre partie « en bloc » va heurter l'interlocuteur. Pour aboutir positivement, il est recommandé de construire sa proposition en reprenant certains termes formulés par l'autre partie.
- Bien comprendre les attentes de l'autre partie est la base d'un bon échange et permet une négociation « gagnant – gagnant ».
- Les argumentaires sans fin, la persuasion à outrance ne feront qu'irriter l'autre partie. Où est son intérêt réel à négocier ? L'interlocuteur doit le découvrir à l'aide de questions pertinentes avant de faire sa proposition.

2

**LE « FACE-À-FACE »
7 ÉLÉMENTS CLÉS**

2.1. Créez un bon climat, une bonne relation. Toute communication est faite d'un contenu et d'une relation avec l'autre partie, qui doit être de bonne qualité.

2.2. Concevez un ordre du jour commun. Il convient de faire un exposé factuel de l'historique de la négociation, en précisant les points clés de l'ordre du jour. Ce dernier doit être accepté par l'ensemble des parties et peut, au besoin, être négocié. Il est affiché et chacun doit passer du temps à se concentrer sur celui de l'autre partie.

2.3. Identifiez la zone d'intérêts communs. Concentrez-vous sur les objectifs de l'autre partie et identifiez l'intérêt de l'autre à négocier avec vous. Posez-lui le plus possible de questions directes et ouvertes, comme : « Sous quelles conditions seriez-vous prêt à ?... », « Certaines circonstances vous permettraient-elles de ?... ».

2.4. Faites des synthèses régulières. La discussion doit régulièrement être résumée. Au besoin, la parole peut être passée à une personne mandatée dans l'équipe pour faire les synthèses : on choisira de préférence un collègue dont le profil de préférences cérébrales est « limbique gauche ».

2.5. Soyez attentif. La « calibration » est le fait d'observer finement son interlocuteur pour percevoir, au-delà des mots, ce qu'il exprime. Une personne avec un bon niveau de cohérence entre, d'une part, ce qu'elle montre (comportement) et ce qu'elle ressent (état interne), et, d'autre part, ce qu'elle exprime verbalement, est congruente.

2.6. Sachez être à l'écoute. Le bon négociateur n'est pas celui qui parle le plus. Écouter activement (par le jeu des questions, les reformulations, etc.) reste la meilleure attitude pour obtenir des informations sur les « préférences cérébrales » de son interlocuteur.

2.7. Synchronisez. Si la relation est bonne, un « effet miroir » s'opère entre les postures corporelles et les caractéristiques de langage des deux interlocuteurs (rythme, timbre de voix, tonalité, etc.), c'est la « synchronisation ».

3

**LA PROPOSITION
5 PHASES D'UNE SÉQUENCE LOGIQUE**

3.1. Posez toujours vos conditions en premier. Cette précaution évite d'être interrompu : en parvenant à poser ses conditions d'abord, le bon négociateur suscitera l'intérêt de son interlocuteur, qui écoutera religieusement jusqu'au bout. Le bon négociateur doit avoir mûrement réfléchi à ce qu'il voudrait en échange de ce qu'il serait prêt à concéder.

3.2. Puis, faites votre offre. Elle doit couvrir tous les points clés abordés lors de la phase de discussion et d'échanges d'informations. Ce qui compte avant tout, c'est la valeur des concessions proposées aux yeux de l'autre partie.

3.3. Si nécessaire, expliquez votre proposition. Pour ne pas risquer de diluer et d'affaiblir son offre, le négociateur prendra soin de ne pas mélanger sa proposition et son argumentaire.

3.4. Résumez votre proposition, en passant si possible la parole au co-équipier chargé de faire la synthèse.



Christine MORLET, consultante senior et fondatrice du réseau d'experts www.formation-negociation.com, a récemment développé le concept de « négociation à cerveau total », en s'appuyant, entre autres, sur les recherches de l'Institut Herrmann. Spécialiste de la fonction commerciale, elle permet aux managers d'optimiser leur

compétence en communication interpersonnelle et en stratégie de négociation lors de négociations complexes. Elle intervient également en qualité de professeur de négociation internationale au *master* de l'Université de Provence et à l'IEP d'Aix-en-Provence.

3.5. Demandez à votre interlocuteur de prendre position en lui posant la question : « Que pensez-vous de ma proposition ? ».

4

**CONCLUSION ET ACCORD :
5 POINTS CLÉS**

4.1. Pensez à résumer l'accord. Pour ce faire, plutôt que de prendre la parole, il faut demander à son interlocuteur de résumer ce qu'il a compris de l'accord. Malgré des points de mésentente, il doit pouvoir dérouler son résumé sans être interrompu.

4.2. Soyez précis et spécifique. C'est le moment de la négociation où il convient de ne rien laisser au hasard... Pensez à nouveau à faire appel à votre coéquipier à dominante « limbique gauche », il ne laissera passer aucun détail !

4.3. Restez attentif à la « concession de finalisation ». Accepter de faire une dernière concession à la demande de son interlocuteur (minime, qui ne remet pas en question l'accord) est l'occasion d'obtenir, en échange, la signature de l'accord.

4.4. Bannissez l'avidité. Si des demandes majeures ont été gardées pour la fin de la négociation (sujets qui fâchent, par exemple), les évoquer à ce stade de la discussion constitue une prise de risque majeure. Mieux vaut mettre les sujets difficiles à traiter dans l'ordre du jour, en début de négociation.

4.5. Veillez au respect de l'équité, l'objectif étant de maintenir une relation partenariale. Toutes les parties doivent être satisfaites de l'accord. « *On quitte une bonne négociation comme on quitte un bon livre, avec nostalgie* ». ■

À RETENIR quelles que soient vos négociations futures : **Le bon négociateur est celui qui sait être ferme sur ses objectifs et très souple dans la forme...** À propos, quel type de négociateur êtes-vous ? Faites votre test de capacités de négociateur sur le site de www.formation-negociation.com