

On réussit mieux avec une botte secrète



Raphaël Cohen
Consultant EPFL et UniGE

Le sens de la tractation se perd très vite quand on est trop impliqué. Il est plus difficile de négocier pour soi-même que pour les autres.



Soyons clair: je ne suis pas le seul coach possible de négociation en Suisse romande. Mais on oublie trop souvent qu'il n'y a pas que le management qui peut être coaché. La négociation peut l'être aussi. Voici un petit récit pour illustrer cette réalité.

Mon client a failli s'évanouir en entendant l'offre que j'ai annoncée pour son compte au partenaire avec qui nous étions en train de discuter. Il était à ce moment convaincu que la partie était perdue et qu'il n'obtiendrait jamais ce qu'il était venu chercher. Bref retour en arrière pour mieux comprendre l'angoisse de mon mandant et les raisons de ma présence: devant négocier un important contrat avec un partenaire américain, ce chef d'entreprise m'a demandé de l'assister dans la négociation, autrement dit de le coacher.

Une série de conversations téléphoniques et d'échanges d'e-mails avaient permis d'identifier la demande des Américains. Ils voulaient la bagatelle de trois millions de dollars sur une

période de sept ans, en plus d'un versement cash de 500 000 dollars à la signature. Cela représentait pratiquement le double des fonds propres de l'entreprise. Bien entendu, cette demande était totalement inacceptable. Elle dépassait de loin ses possibilités financières. Pour sortir de l'impasse, j'ai suggéré d'aller négocier sur place.

Avant notre départ, je lui ai demandé, dans le cadre de la préparation, de faire certaines analyses, notamment des projections financières. Ma demande semblait clairement contre nature, car j'avais à faire à un ingénieur brillant mais peu enclin à jouer avec des budgets prévisionnels. Il a tout fait pour éviter l'obstacle, mais il a finalement succombé. Le plafond des concessions que son Conseil d'administration avait avalisées correspondait à un versement

de 200 000 dollars à la signature, avec 10% des actions de l'entreprise, en lieu et place des trois millions demandés.

Mon client m'avait prévenu que le plus important était de revenir avec un contrat sous le bras. Il se serait senti très satisfait si nous pouvions y parvenir aux conditions fixées par son Conseil. Pour lui, le miracle eût été de réduire les 10% d'actions à 8%. Sa stratégie consistait à offrir 5% pour trancher quelque part au-dessous de 10%. Sachant à quel point il tenait à ce contrat, et connaissant les implications émotionnelles qui en résultaient, je lui ai demandé de me laisser faire sur ce point-là.

Il est effectivement devenu livide au moment où il m'a entendu articuler une offre correspondant à 1% du capital, car

il était convaincu que j'allais tout faire capoter...

Grâce aux projections et analyses, j'avais réussi à construire un montage arithmétique à peu près vraisemblable pour justifier mon offre. La négociation a continué au corps à corps et nous sommes finalement revenus avec un contrat en poche. Le prix final convenu correspondait à 4% des actions de la société (soit la moitié de l'objectif espéré de 8%) en plus d'un paiement comptant s'élevant à 65 000 dollars (au lieu des 500 000 demandés et des 200 000 espérés). Il n'en revenait pas, mais s'est petit à

Le stress et les émotions apparaissent à votre insu. Ils donnent de précieuses indications à nos interlocuteurs. Vous vous affaiblissez.



petit fait à l'idée, surtout quand il a été accueilli comme un héros par son équipe et son Conseil. En fait, cette stratégie a été possible grâce au travail important de préparation. Ce sont ces abominables projections financières qui m'ont permis de justifier l'offre de 1% en restant crédible.

La crédibilité est un facteur essentiel de succès pour négocier. Elle impose le respect tout en permettant de se positionner vis-à-vis de «l'adversaire». L'autre facteur qui a joué un rôle déterminant tient au fait qu'il est infiniment plus facile de négocier pour les autres que pour soi-même. En effet, lorsqu'on est impliqué personnellement dans la négociation, on est souvent handicapé par ses propres émotions. Celles-ci peuvent facilement vous trahir, surtout par des signes inconscients, et donner à la partie

adverse des indications précieuses. Nos émotions agissent souvent comme un filtre qui modifie la perception de notre réalité. J'ai toujours moi-même mieux négocié lorsque j'étais détaché ou peu impliqué émotionnellement. Je ne suis certainement pas le seul dans ce cas.

Le recours à un coach dans le cadre d'une négociation peut se faire de différentes manières. Comme dans le cas d'un athlète, le coach peut par exemple intervenir dans les coulisses pour préparer et conseiller son client. Celui-ci arrive gonflé à bloc sur le champ de bataille, avec un ou plusieurs plans d'attaque. Dans d'autres circonstances, notamment quand les enjeux émotionnels sont trop importants, le coach peut aussi participer à la négociation de manière active, comme ce fut mon cas dans l'exemple mentionné.

Le choix du coach de négociation est bien sûr essentiel. Plus il a de l'expérience, plus il pourra aider son client. D'autre part, la formation à la négociation devrait être obligatoire pour tous les cadres. N'est-on pas constamment amené à négocier avec des clients, avec des fournisseurs, avec des collabora-

teurs, avec son chef, avec ses collègues, avec l'administration, avec son conjoint ou avec ses enfants?

Ne pas mettre toutes les chances de son côté dans une négociation, c'est faire preuve d'une grande naïveté, car le coût de l'erreur est généralement très élevé. Je suis pourtant étonné de voir, durant les séminaires de formation à la négociation que j'anime, à quel point les techniques de négociation sont mal maîtrisées.

Comme le souligne Fabien Smadja, directeur d'Act'Formation et animateur de séminaires sur le sujet: «**Il ne faut pas oublier que la négociation est un art paradoxal: comment défendre mes intérêts tout en tenant compte des attentes et des besoins de mon interlocuteur? Et les considérer même comme plus importants que les miens, dans le but de convaincre?**» ■