

## I. Introduction

Sans en avoir véritablement conscience, pas un jour ne passe sans que nous ayons à négocier : la négociation semble omniprésente dans notre société d'autant plus que ce terme est en effet utilisé pour renvoyer à des réalités parfois très différentes. Chacun se reconnaîtra en négociateur souvent improvisé dans sa famille, avec ses voisins, avec son employeur, avec des clients ou des fournisseurs. On peut être amené à négocier dans sa vie privée, au travail et, d'une manière plus générale, dans son environnement social et économique. Nous sommes ainsi, tous, en quête d'accords ou de compromis acceptables par l'ensemble des parties : patron, chef de service, conjoint, ex-conjoint, enfants, proches, voisins, employé dans une administration, vendeur, acheteur, etc. Que ce soit l'éducation des enfants, l'achat d'un bien immobilier, un rendez-vous avec son banquier, une visite dans un service après-vente, une augmentation de salaire ou le développement d'une entreprise, rien n'échappe à la négociation. Dans un sondage datant de mai 2018, « Fortuneo Opinion Way », 47 % des Français affirment avoir déjà « négocié le taux d'un crédit immobilier » avec leur banquier et 61 % disent « aimer négocier le prix de certains produits et services bancaires<sup>1</sup> ».

Négocier avec aisance est devenu une compétence essentielle dans le cadre professionnel. La capacité à négocier avec brio est devenue une qualité fréquemment recherchée, en particulier dans les fonctions à responsabilités. Paradoxalement, les processus de négociation et les techniques qu'ils mettent en œuvre restent relativement peu enseignés. La plupart des négociateurs ont appris « sur le tas » et disposent d'un savoir qui n'est pas souvent partagé. Chacun a ses petites astuces et sa petite idée sur la question mais globalement, les ressorts d'une bonne négociation demeurent passablement méconnus. La difficulté s'accroît d'autant plus quand il s'agit de négocier à l'international avec des professionnels ayant des cultures différentes et la contrainte de devoir utiliser l'anglais comme outil de communication. Pour s'initier à cet art, prenons un cas concret : la lutte de deux enfants pour une seule et même orange qui s'appelle en anglais *the orange quarrel*.

## II. Deux enfants et une orange : anecdote et illustration

### 1. Partie théorique

J'aimerais vous raconter une histoire célèbre : un conflit à propos d'une orange. L'histoire est adaptée de *Getting to Yes* (Ury, 1999) de Fisher, Ury et Patton de l'université d'Harvard. La situation plutôt explosive de deux enfants qui se disputent pour un seul et même objet est bien connue des parents. Dans l'exemple de Fisher,

Ury et Patton, deux enfants utilisent des méthodes conflictuelles et agressives qui consistent à se battre pour la seule et unique orange disponible en ignorant ce que l'autre veut vraiment. Cette situation s'inscrit dans un mode particulièrement conflictuel et asymétrique dans lequel une partie a la capacité d'imposer ses vues à l'autre, la négociation aboutit alors à un compromis et l'orange est partagée en deux. C'est ce que les Anglo-Saxons appellent *Jenny cut, Joey choose*. Cette notion de compromis est primordiale lorsqu'on traite de négociation. Les deux enfants qui voulaient la seule orange disponible se dirigeaient tout droit vers une situation perdant-perdant : une orange détruite, ou au mieux un gagnant-perdant si un enfant dominait l'autre en emportant la totalité de l'orange. Heureusement, l'option, « Jenny coupe, Joey choisit », amène une solution gagnant-gagnant par rapport à ce qui aurait pu se passer dans une lutte sans merci. Toutes choses étant égales par ailleurs, cette solution semble assez équitable : les deux enfants ont obtenu 50 % de ce qu'ils voulaient. Mais il s'avère que nous pouvons faire mieux que cela lorsque nous reconnaissons que deux objectifs importants peuvent nous aider à obtenir des accords supérieurs : l'équité et l'efficacité, à savoir diviser les bénéfices équitablement et les intégrer. Les enfants ont utilisé des méthodes conflictuelles en se plaçant dans un modèle de négociation unidimensionnel. Les deux enfants voulaient l'orange entière et le problème était que si l'un devait obtenir plus, l'autre devait obtenir moins... La première étape pour résoudre ce problème est de réorganiser ces échelles. Au lieu de penser que chaque enfant veut 100 % de l'orange, considérons plutôt que chaque enfant veut être satisfait à 100 %. Ce n'est pas forcément sûr qu'une partie doive perdre quand l'autre gagne. Pour approfondir la question, nous pouvons demander à chaque enfant pourquoi il veut l'orange par rapport à des principes basés sur les intérêts. Il s'avère que Jenny n'est pas intéressée par le fruit en entier. En effet, elle ne souhaite pas manger l'intérieur de l'orange mais elle veut faire un gâteau avec les pelures d'une orange entière. Joey, en revanche, veut manger l'intérieur du fruit et jette toujours la peau à la poubelle. La solution optimale consiste donc à donner à Jenny toute la peau et à Joey tout le fruit une fois pelé. Ils obtiennent tous deux 100 % de ce qu'ils voulaient, ce qui nous permet d'atteindre notre objectif d'efficacité. Ainsi, même si les négociations commerciales ne sont pas toujours aussi faciles, une approche gagnant-gagnant peut aider à surmonter de nombreuses difficultés et atteindre un niveau de satisfaction maximal. Il est bien évident que parvenir à 100 % de niveau de satisfaction reste un défi permanent et semble assez illusoire dans la réalité mais gardons cette approche présente à l'esprit et intégrons que l'art de la négociation repose avant tout sur une bonne gestion des émotions et un grand sens de l'écoute.

## 2. Exercices d'application

Afin de réfléchir à vos pratiques et vos expériences, voici quelques exercices pour vous échauffer un peu !



### EXERCICE 1

En utilisant les mots et expressions ci-dessous, décrivez en anglais votre expérience en général de la négociation. Quels sentiments les items proposés vous évoquent-ils ? Quelles réactions ?

<i>to put up with the situation</i>	s'adapter à la situation
<i>a win-win situation</i>	une situation gagnant-gagnant
<i>to reach an agreement</i>	parvenir à un accord
<i>daunting</i>	intimidant
<i>As a matter of fact</i>	En fait, en réalité, à vrai dire

.....

.....

.....

.....



### EXERCICE 2

En utilisant les mots et expressions ci-dessous, racontez en anglais une expérience positive dans le domaine de la négociation, de préférence dans le cadre professionnel.

<i>to be successful in</i>	réussir dans
<i>to succeed in doing something</i>	réussir à faire quelque chose
<i>to share</i>	partager
<i>to listen to</i>	écouter
<i>interesting</i>	intéressant
<i>to agree with</i>	être d'accord avec
<i>an agreement</i>	un accord

<i>although</i>	bien que
<i>since</i>	puisque

.....

.....

.....

.....

### EXERCICE 3

En utilisant les mots et expressions ci-dessous, racontez en anglais une expérience difficile dans le domaine de la négociation, de préférence dans le cadre professionnel.

<i>To fail to do something</i>	échouer
<i>a failure</i>	un échec
<i>to face a conflict</i>	faire face à un conflit
<i>to overcome a difficulty</i>	surmonter une difficulté
<i>to disagree with</i>	ne pas être d'accord
<i>a disagreement</i>	un désaccord
<i>nevertheless</i>	néanmoins, toutefois, cependant
<i>actually</i>	en fait
<i>currently</i>	actuellement, en ce moment
<i>to be disappointed</i>	être déçu
<i>to be scared of</i>	avoir peur de
<i>to rise to the challenge</i>	relever le défi

.....

.....

.....

.....

.....

.....

### III. Sept actions positives à mener sans avoir à dire un mot

#### Les essentiels n° 1

Que ce soit avant une négociation en face-à-face ou à distance en visioconférence, voici des éléments constants qui permettent d'anticiper et d'arriver à une négociation avec une longueur d'avance. Cependant, étant donné que lors d'une **visioconférence** le langage non-verbal va être moins présent et les petits moments privilégiés comme les échanges devant la machine à café ou le traditionnel repas d'affaires vont devenir inexistantes, la part à apporter à distance doit être fortement soulignée voire exagérée pour compenser le côté impersonnel des écrans.

#### 1. Partie théorique

Le langage non-verbal joue un rôle primordial et vous ne devez négliger aucun détail. Une anecdote célèbre dans le cadre des élections présidentielles aux États-Unis a montré que Richard Nixon, lors d'un débat politique télévisé face à John Fitzgerald Kennedy à Chicago le 26 septembre 1960, a peut-être perdu les élections présidentielles à cause de la mauvaise gestion de sa communication non-verbale. Il est apparu affaibli et boitant après une chute en descendant d'avion. Il avait refusé tout maquillage ou médicament antidouleur et était apparu à l'écran paniqué, des gouttes de sueur perlant sur son front et visiblement mal à l'aise devant la caméra. JFK était apparu jeune, bronzé et détendu. Il semblait maîtriser complètement son sujet et projetait une image confiante et souriante. Ce débat fut regardé par plus de 70 millions d'Américains et scella le sort des élections américaines. « Quelques semaines plus tard, John F. Kennedy remporte l'élection présidentielle avec 49.7 % des voix<sup>2</sup> » et, à l'âge de 43 ans, il devint le plus jeune président des États-Unis. De nombreux commentateurs expliquent son succès par la bonne gestion de sa

communication non-verbale. Voici donc ci-dessous les points à soigner tout particulièrement quelle que soit la culture de votre interlocuteur, le pays où vous êtes et les enjeux de la rencontre.

■ **Souriez !**

« Le sourire est la langue universelle de la bonté<sup>3</sup> » est un dicton de William Arthur Ward. C'est un sésame universel qui peut vous aider à ouvrir de nombreuses portes et amener vos interlocuteurs à accepter une négociation même si les conditions sont difficiles et si rien n'est gagné d'avance... Un sourire sincère signifie : « J'aimerais faire affaire avec vous ».

■ **Portez des vêtements appropriés et soignez votre apparence.**

Montrez que vous prenez soin de vous et que vous respectez votre interlocuteur. Communiquez la sensation que vous êtes l'ambassadeur ou l'ambassadrice de votre entreprise et que vous souhaitez être à la hauteur et digne de l'entreprise de votre homologue.

■ **Penchez-vous légèrement vers l'avant.**

Cela permet de communiquer votre intérêt et votre attention dans presque toutes les cultures. Ne cédez pas à la tentation de vous enfoncer dans votre siège. Avancez votre corps et gardez le contact visuel sans fixer votre interlocuteur. Ne croisez pas les jambes, plantez vos pieds fermement dans le sol et dégagez le haut du corps dans un élan d'ouverture vers l'autre partie.

■ **Utilisez une gestuelle qui montre l'ouverture.**

Des bras croisés devant votre poitrine peuvent être interprétés comme un manque d'intérêt ou une résistance de votre part. Des gestes plus ouverts indiquent que vous êtes réceptif aux idées de votre interlocuteur.

■ **Profitez de chaque occasion pour hocher la tête.**

Tout le monde apprécie les marques d'intérêt et que les gens soient d'accord avec nous. Faites savoir à l'autre partie que vous l'écoutez par ce simple geste. Alors n'hésitez pas à opiner du chef ! Ce geste est communicatif et mettra l'autre partie en confiance.

■ **Préparez méthodiquement votre négociation.**

En effet, vous ne disposez peut-être pas de tous les éléments mais il n'est pas envisageable d'arriver et d'improviser une stratégie en fonction de critères flous et subjectifs. Faites des recherches sur les personnes qui seront présentes à la table des négociations (Internet, LinkedIn, site de l'entreprise concernée, etc.). C'est encore plus vrai si vous devez passer par l'intermédiaire des écrans en visioconférence. La distance vous donnera encore moins le droit à l'erreur. Maximisez vos chances

de faire une bonne première impression et de projeter l'image d'un professionnel sérieux, fiable et bien informé. Vous trouverez plus loin une check-list qui pourra vous aider à préparer directement votre négociation en anglais et que vous pourrez utiliser avec vos collaborateurs.

### ■ Anticipez et prévoyez votre BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*)

Ce n'est pas facile à traduire car c'est une notion typiquement anglo-saxonne mais on pourrait dire que c'est la meilleure alternative à un accord négocié. Sur le site Coach Éloquence<sup>4</sup>, il est expliqué que : « Lorsque l'on prépare une négo, il faut penser à optimiser sa BATNA, de la même façon qu'il importe d'évaluer la BATNA des autres. Elle vous permettra de comprendre les leviers que vous avez et ceux que vous n'avez pas, et ainsi d'identifier vos priorités et de savoir quels sont les efforts à privilégier ». En résumé, c'est la meilleure solution que vous pouvez envisager au cas où la négociation n'aboutirait pas. Nous reviendrons sur cette notion fondamentale à la fin de cette première partie de l'ouvrage. Mais il est temps de poser un cadre et d'anticiper votre future négociation en anglais. Pour ce faire, je vous propose de travailler sur le document ci-dessous en phase préparatoire pour identifier les points forts et faibles en amont de la rencontre et commencer à envisager une stratégie de négociation et différentes pistes pour être efficace et crédible. Ce document peut être utilisé avec vos collaborateurs ou vos participants de manière à anticiper une négociation et l'aborder sous les meilleurs auspices.

## 2. Exercices d'application



### EXERCICE 4

#### **Checklist - Preparation phase / Check-list - La phase de préparation**

Identifiez les points forts et faibles en amont de la rencontre et commencez à envisager une stratégie de négociation et différentes pistes pour être efficace et crédible. Ce document peut être utilisé avec vos collaborateurs ou vos participants de manière à anticiper une négociation. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses.

#### 1. *What is the negotiation about?*

.....

.....

.....

.....

2. Do you think it will be a one-time negotiation / short-termed or no relationship in the future?

- Yes  No, it is a long-term relationship
- deepen trust  encourage equal partnership  express emotions more openly
- happy with the relationship as it is, maintain it

3. What would a successful agreement and positive outcome look like to you?

.....

.....

.....

.....

4. Have you already negotiated with your counterpart? Has someone else from your company already negotiated with your counterpart or at least with someone on the same level from that company? What was the result?

.....

.....

.....

.....

5. Do some research on the counterpart: individual (values, beliefs, interests, hobbies) and facts on the company.

.....

.....

.....

.....

6. Which stakeholders are directly and indirectly affected by the outcome of this negotiation?

Where do you see:

- interdependencies?  coalitions?  information asymmetry?  chances and risks?  the role of these individuals in the decision making process?  the value of these relationships?

.....

.....

.....

.....