



## Pourquoi ce guide ?

### *Neymar et moi*

2019. Le Brésilien Neymar da Silva Santos Júnior, star mondiale du football et attaquant au Paris Saint-Germain ne fait pas mystère de son insatisfaction. Une idée l'obsède : retourner à Barcelone. D'autant que les dirigeants de son ancien club considèrent son retour comme stratégique et essentiel pour leur avenir. Tout semble assez simple a priori, avec des protagonistes désireux de vendre d'un côté, d'acheter de l'autre, et un joueur lui-même prêt à des concessions pour assurer la réalisation de son vœu le plus cher.

Reste une difficulté de taille qui tient au coût du transfert : le PSG qui a payé 222 millions d'euros pour l'attaquant brésilien en 2017 entend récupérer sa mise, ou du moins une bonne partie de son investissement. À cela s'ajoute une contrainte de temps : l'accord doit être finalisé avant la fin d'une période de deux mois imposée par les instances dirigeantes du football. D'autres éléments sont pris en compte dans les discussions pour faciliter l'arrangement financier entre les clubs, tels que le transfert d'autres joueurs de Barcelone à Paris.

Mais après deux mois de négociations, rien ne va plus. Finalement, les Parisiens gardent dans leurs filets un joueur



démotivé et les Barcelonais pleurent le fils prodigue, l'attaquant clé qui leur fait cruellement défaut.

Comme les protagonistes de cette histoire, nous avons tous à un moment ou à un autre quitté une négociation en nous demandant ce qui a coincé, où et à quel moment. Nous avons rejoué le match dans nos têtes, traversés par toutes sortes d'interrogations : « Pourquoi n'ai-je pas obtenu ce que je désirais ? Pourquoi n'ai-je pas donné l'argument incontestable qui aurait pu changer la donne ? Pourquoi ai-je dit "non" à une offre tout à fait acceptable ? Ou au contraire pourquoi avoir cédé si facilement ? »

Les réponses à bon nombre de questions devraient être plus claires d'ici la fin de ce livre. Comme moi, vous ne gérez peut-être pas les transferts à plusieurs millions d'euros de stars du ballon rond, mais les principes en matière de négociation sont fondamentalement les mêmes. Peu importe votre interlocuteur, qu'il s'agisse d'un artisan local, de l'organisateur de votre mariage, ou de la directrice d'école de vos enfants. Peu importe l'objet de vos négociations, qu'il soit question de financer la rénovation d'un studio ou la mise en chantier d'un projet industriel de plusieurs millions de dollars.

Dans ce livre, vous découvrirez les règles qui régissent toute négociation dans un cadre national ou international, ainsi qu'un large éventail d'exemples illustrant différents types de négociations. Des exemples tirés d'histoires vraies que j'ai soit personnellement vécues durant mes trente ans passés à gérer des centres de profit, soit sélectionnées, parmi toutes celles qui ont trusté les unes des magazines ou qui m'ont été rapportées par des collègues et nombreux clients que j'ai rencontrés et formés. C'est à partir de telles expériences emblématiques et riches d'enseignement que des chercheurs renommés ont posé les bases de la négociation internationale. Vous trouverez, et c'est là mon objectif



ultime, un modèle de négociation simple, facile à utiliser et reproductible dans n'importe quel contexte partout dans le monde. Par modèle, j'entends non pas un outil universel mais plutôt une solution qui englobe des paramètres parfois totalement différents d'une négociation à l'autre. Et j'espère qu'avant de refermer la dernière page de cet ouvrage, vous vous sentirez en confiance en vous asseyant à la table de votre prochaine négociation, avec la certitude d'avoir en main tous les atouts pour obtenir satisfaction.

### *Pourquoi négocier ?*

L'objectif de toute négociation, si l'on se réfère à une définition lexicale, est d'extraire de la valeur d'une opportunité, un achat, une vente, une réunion, une situation difficile ou un conflit. C'est un fait : mieux vous négociez, plus ce qui est en jeu a de la valeur pour vous et vos interlocuteurs. Il existe des alternatives à la négociation : payer le prix demandé pour un bien ou un service convoité sans poser de questions, vendre avec l'injonction « à prendre ou à laisser », ou se résoudre à mener une guerre ! Mais une chose est certaine : l'absence de discussions engendre souvent de la frustration, du ressentiment, et oblige généralement à... retourner à la table des négociations.

Négocier peut consister en un simple marchandage : contacter son fournisseur de bureautique par exemple et demander une réduction de 25 % pour l'achat de 1 000 enveloppes, offrir un café à un client qui commande un menu trois plats ou obtenir une cravate gratuite pour l'achat d'un costume. Mais le plus souvent dans le monde des affaires, le niveau de complexité est beaucoup plus élevé et peut impliquer plus de deux protagonistes, qu'il s'agisse d'individus, d'entreprises ou de pays désireux de parvenir au meilleur accord possible. Une fois initiées, les négociations peuvent durer



des minutes, des heures, des jours, des années ou même des décennies sans aucune garantie de résultat.

L'échec des pourparlers israélo-palestiniens après des années de paralysie, et de multiples relances en vue d'un accord de paix en est la parfaite illustration. En cause, les pressions de part et d'autre exercées par les « faucons », les coalitions successives à Tel-Aviv, les partisans d'une ligne dure tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des territoires occupés, les médiateurs sous influence, sans compter l'ambition personnelle, les enjeux électoraux et la volonté de certains leaders d'échapper à des poursuites judiciaires. Un autre facteur peut aussi entrer en ligne de compte : les personnalités et surtout les visions du monde diamétralement opposées des négociateurs.

Les différences culturelles et le langage utilisé par les parties présentes auront un impact énorme sur ce qui sera concédé ou pas. Les relations passées et l'Histoire peuvent également concourir à créer un climat de suspicion et de méfiance. Beaucoup de ce qui se joue, ne sera pas visible, de quoi compliquer davantage encore le processus.

En général, seule une partie du tableau émerge lorsque vous entrez en discussion. Une fraction des éléments qui pourtant pèseront sur le résultat pourra vous échapper. À l'instar des politiques de l'entreprise, des questions juridiques locales ou régionales, des enjeux culturels conscients et inconscients, des contraintes ou des préjugés. Sans oublier les ambitions personnelles ou d'autres facteurs externes qui peuvent être politiques, économiques ou financiers... La liste est presque sans fin et tous ces points auront un impact sur la façon dont vous devriez négocier pour atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés. Pour en revenir à notre exemple précédent, le fournisseur avec lequel vous avez négocié l'achat de



1 000 enveloppes peut être influencé par un large éventail de pressions, que vous ne pouvez pas toujours prévoir.

## *La feuille de route*

L'itinéraire suivi avant la conclusion du deal ne fait pas exception : quels que soient vos facultés d'adaptation et votre sens de l'orientation, vous ne ferez pas l'économie d'un bon guide ou d'un GPS pour parcourir des territoires inconnus. Dans le contexte de la négociation, cela signifie que vous devez être prêt à fouler des terrains rocheux, traverser des ponts, prendre des déviations, emprunter des ronds-points à l'aveugle sans panneaux de direction... bref à affronter des paysages en constante évolution, tout en vous efforçant d'atteindre votre destination en temps et en heure. Dans cette optique, un système de suivi aussi facilement accessible qu'une carte pourra s'avérer indispensable pour vous repérer et décider de la direction à suivre. Comme vous le savez, les cartes comme tous les outils de navigation doivent être régulièrement mis à jour pour inclure tous les changements possibles dans le réseau routier – limitations de vitesse, péages. Sans oublier, les modifications dans le tracé des frontières internationales ainsi que les messages d'avertissement pour les routes particulièrement dangereuses.



## LA FEUILLE DE ROUTE DE LA NÉGOCIATION



Entrons dans le vif du sujet et arrêtons-nous sur l'OBJET de la négociation. Il s'agit de ce que vous voulez négocier, la raison pour laquelle vous faites le voyage : la résolution d'un différend territorial en mer de Chine, un accord de compensation pour l'annulation d'un important contrat de logiciels entre une société française et une société américaine, un nouveau partenariat commercial autour de la production de zinc en Suède... La négociation peut porter sur un accord de plusieurs milliards de dollars ou le prix d'un vase dans une braderie locale. Cet objet peut littéralement recouvrir n'importe quelle thématique : un projet de pipeline au Cameroun, l'élimination des déchets d'une usine en Europe de l'Est ou tout simplement la prochaine voiture que vous avez décidé



de vous offrir. Salarié, étudiant, femme ou homme, cadre, employé, jeune ou senior... Nous sommes tous concernés. Quels que soient vos responsabilités et votre domaine d'activité, que vous soyez DRH, blogueur, plombier ou PDG d'une multinationale. Le moment précis où vous décidez de négocier un bien ou un service, correspond au début du voyage et vous allez devoir vous y préparer.

Un beau temps ensoleillé et sec rendra l'odyssée agréable et vous permettra probablement d'atteindre votre destination plus rapidement. En d'autres termes, établir un bon climat, direct et professionnel devrait faciliter vos négociations. Cela n'implique pas nécessairement de fraterniser avec tous les voyageurs à bord du véhicule qui vous conduit d'escale en escale, mais plutôt d'éviter toute crispation et agressivité au premier barrage routier. Vous êtes tous embarqués vers la même destination. Dans une négociation, vos interlocuteurs sont vos compagnons de voyage, et l'accord final constitue votre point d'arrivée : un point d'arrivée qui convient à tous.

La planification minutieuse de votre itinéraire est l'autre point clé à prendre en considération lorsque vous penserez à votre prochaine négociation. Que vous décidiez d'un parcours assez libre le long duquel vous pourrez approfondir la problématique qui vous préoccupe ou décidiez d'un plan d'action strict pour la traiter d'une manière méthodique, soyez toujours prêt pour l'imprévu. Soyez assez flexible pour pouvoir faire des pauses régulières. Soyez prêt à être détourné de votre plan initial si la culture ou la personnalité de votre interlocuteur à la table des négociations l'exigent.

Si vous négociez en Chine, vous passerez peut-être beaucoup de temps en tête à tête avec vos interlocuteurs avant le départ. Ensuite, il faudra vous attendre à des lentes avancées entrecoupées d'innombrables déviations. Mais si vous arrivez à la première destination prévue ensemble, il y a des



fortes chances que votre voyage continuera au-delà. Les Chinois sont habitués à penser à long terme et ne rechignent guère à emprunter des routes secondaires et refaire plusieurs fois le tour des mêmes ronds-points. Une attitude qui s'explique par la volonté d'apprendre à mieux connaître leurs interlocuteurs et s'assurer qu'une fois arrivés à destination, le voyage pourra se poursuivre en toute confiance.

Sur les routes américaines, vous vous concentrerez directement sur la destination et chercherez l'itinéraire le plus rapide. Seuls le résultat « The Bottom Line » et le gain de temps « Time is Money » comptent. Ce sont ces deux critères qui précisément motivent le départ sur le chemin de la négociation pour votre interlocuteur américain. Et une fois arrivé à destination, tout peut encore changer. Si une nouvelle proposition arrive avec à la clé un trajet raccourci et/ou un meilleur profit, vous n'aurez plus qu'à rebrousser chemin vers votre point de départ.

Vous l'aurez compris, un climat propice, une feuille de route appropriée en fonction du pays, de la région dans lesquels vous travaillez, représentent des éléments clés pour vos négociations.

Mais avant d'entreprendre votre voyage ou même de rencontrer vos compagnons de route, vous devrez vous préparer soigneusement. Définissez vos objectifs, vos alternatives, votre offre d'entrée en jeu, votre marge de manœuvre et tout ce qui compte pour vous. Essayez d'anticiper tous les possibles arrêts, blocages ou retards sur le chemin. Ces obstacles levés, et le deal conclu, reste l'étape ultime : le suivi ou service après-négociation où tous les participants poursuivent côte à côte le périple vers de nouveaux territoires inexplorés.





Tout au long de ce livre, nous examinerons chacune de ces étapes en détail, de la préparation à l'accord en passant par les phases intermédiaires comme la prise de contact, le positionnement, le marchandage. Vous verrez comment différents négociateurs adaptent le modèle à différentes situations et comment les aspects culturels et personnels entrent en jeu. À l'instar des voyageurs qui idéalisent trop leur destination, vous serez peut-être déçu par un résultat qui ne correspondrait pas en tout point à votre projet initial. Mais les routes que vous choisirez tout au long de l'itinéraire pourraient bien rendre l'expérience riche en découvertes et l'arrivée grandement satisfaisante.

