

Stéphan
LAVIGNE

Lucie
TURCOTTE

95 TACTIQUES DE NÉGOCIATION

Un ouvrage essentiel
pour maîtriser l'art de la négociation

BÉLIVEAU
éditeur

«Le livre **95 tactiques de négociation** est un guide pratique et facile à consulter qui fera partie intégrante du quotidien des négociateurs débutants et de ceux d'expérience.»

– *Ian Kirouac*
Vice-président exécutif chez Pomerleau

«Voici un ouvrage à lire et à relire pour des professionnels aguerris, lors de vos négociations patronales et syndicales. Des tactiques simples et efficaces que vous pouvez appliquer au quotidien et qui vous permettront d'arrimer des situations qui vous semblent parfois irréconciliables.»

– *Dominique Gagnon*
Conseillère en relations de travail et santé, sécurité du Parc Jean-Drapeau

«**95 tactiques de négociation** est une référence en soi, facile de s'y retrouver et à consulter. J'ai juste envie de tout surligner et de mettre des marque-pages un peu partout!»

– *Geneviève Brouillette*
Agente de développement à la formation à l'ÉTS Formation

95

TACTIQUES DE NÉGOCIATION

Stéphan
LAVIGNE

Lucie
TURCOTTE

95 TACTIQUES DE NÉGOCIATION

Un ouvrage essentiel
pour maîtriser l'art de la négociation

BÉLIVEAU
éditeur

Conception de la couverture: Christian Campana
www.christiancampana.com

Révision de texte: Emilie Bergeron

Tous droits réservés
© 2018, BÉLIVEAU Éditeur

Dépôt légal: 3^e trimestre 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-89092-952-4
ISBN Epub 978-2-89092-953-1

BÉLIVEAU 567, rue de Bienville
éditeur ★ Boucherville (Québec) J4B 2Z5
Téléphone: 450-679-1933

www.beliveauediteur.com
admin@beliveauediteur.com

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d’impôt pour l’édition de livres – Gestion SODEC –
www.sodec.gouv.qc.ca.

Nous reconnaissons l’appui financier du gouvernement du Canada.

Reproduire une partie quelconque de ce livre sans l’autorisation de la maison d’édition est illégal. Toute reproduction de cette publication, par quelque procédé que ce soit, sera considérée comme une violation du copyright. Tous droits de traduction et d’adaptation réservés.

Toute reproduction ou utilisation d’un extrait du fichier Epub ou PDF de ce livre autre qu’un téléchargement autorisé par l’éditeur constitue une infraction aux droits d’auteur passible de poursuites pénales ou civiles.

IMPRIMÉ AU CANADA

Sommaire

AVANT-PROPOS

PRÉFACE

INTRODUCTION

CHAPITRE 1: TACTIQUES COLLABORATIVES

Tactique n° 01: Mise en commun des critères

Tactique n° 02: Sortir du cadre

Tactique n° 03: Résolution du problème

Tactique n° 04: Innocent intelligent

Tactique n° 05: Règlement équitable

Tactique n° 06: Les faits en appui

Tactique n° 07: Synchronisation

Tactique n° 08: Juste et équitable

Tactique n° 09: Exiger l'offre juste

Tactique n° 10: Règlement historique

Tactique n° 11: Bénéfices intangibles

Tactique n° 12: Éliminer les spectateurs

Tactique n° 13: Compensation

CHAPITRE 2: TACTIQUES DISTRIBUTIVES

Tactique n° 14: Ancrage raisonné

Tactique n° 15: Concessions-échanges au compte-gouttes

Tactique n° 16: Offre contre-offre progressive

Tactique n° 17: À chacun son tour

Tactique n° 18: Concession symétrique

Tactique n° 19: Ancrage extrême

Tactique n° 20: Feinte

CHAPITRE 3: TACTIQUES POUR AUGMENTER SON POUVOIR

Tactique n° 21: Démonstration de solution de rechange, j'ai un BATNA
Tactique n° 22: Demande endossée
Tactique n° 23: Diviser pour régner
Tactique n° 24: Différenciation
Tactique n° 25: Valeur ajoutée à monnayer
Tactique n° 26: Intervention d'un expert
Tactique n° 27: Fait accompli
Tactique n° 28: Comparaison
Tactique n° 29: Presque comparable
Tactique n° 30: Surnombre
Tactique n° 31: Former une alliance

CHAPITRE 4: TACTIQUES POUR ASSURER LE CONTRÔLE

Tactique n° 32: Prendre l'initiative
Tactique n° 33: Changer de sujet
Tactique n° 34: Incartades
Tactique n° 35: Surprendre avec de nouvelles informations
Tactique n° 36: Invité-surprise
Tactique n° 37: Disque rayé
Tactique n° 38: Désynchronisation
Tactique n° 39: Changer de lieu
Tactique n° 40: Demandes multiples
Tactique n° 41: Déroger aux règles
Tactique n° 42: Remise en cause
Tactique n° 43: Absence non annoncée
Tactique n° 44: Gérer l'opinion publique

CHAPITRE 5: TACTIQUES POUR BAISSER LA TENSION

Tactique n° 45: Annoncer votre ouverture
Tactique n° 46: Cent quatre-vingts degrés (180°)
Tactique n° 47: Démontrer la progression
Tactique n° 48: Laisser siffler le presto
Tactique n° 49: Comité parallèle mixte
Tactique n° 50: Suspension pour baisser la pression

Tactique n° 51: Hamburger

Tactique n° 52: Changer d'air

CHAPITRE 6: TACTIQUES POUR NÉGOCIER LES PRIX

Tactique n° 53: Poupées russes

Tactique n° 54: Mirage

Tactique n° 55: Manque à combler

Tactique n° 56: Ventilation progressive

Tactique n° 57: Contrainte budgétaire

Tactique n° 58: Concession sans frais

Tactique n° 59: Négocier à blanc

Tactique n° 60: Démonstration de la valeur totale

Tactique n° 61: Encore une petite chose

Tactique n° 62: Dû à l'économie

Tactique n° 63: Présumé avantageux

Tactique n° 64: Concession conditionnelle à l'accord

CHAPITRE 7: TACTIQUES POUR METTRE DE LA PRESSION

Tactique n° 65: Jouer l'indifférent

Tactique n° 66: Jouer avec le temps

Tactique n° 67: Escalade

Tactique n° 68: Prouvez-le

Tactique n° 69: Supérieur en colère

Tactique n° 70: La balle est dans ton camp

Tactique n° 71: Uniformité

Tactique n° 72: Condamné à performer

Tactique n° 73: Jouer sur la corde sensible

Tactique n° 74: Sous la note de passage

Tactique n° 75: Utiliser les influenceurs

Tactique n° 76: Ultimatum

Tactique n° 77: Coût de renonciation

Tactique n° 78: L'offre finale

Tactique n° 79: Savoir se retirer

Tactique n° 80: Allons-y pour un marathon

CHAPITRE 8: TACTIQUES COERCITIVES

- Tactique n° 81: Blocage futur
- Tactique n° 82: Couper les sorties
- Tactique n° 83: Procrastination volontaire
- Tactique n° 84: Silence
- Tactique n° 85: Retour en arrière
- Tactique n° 86: Retour à la case départ
- Tactique n° 87: Allez faire vos devoirs
- Tactique n° 88: Augmenter l'inconfort
- Tactique n° 89: Fuite organisée dénonciatrice
- Tactique n° 90: *Bluff* calculé

CHAPITRE 9: TACTIQUES DE LA DERNIÈRE CHANCE

- Tactique n° 91: Court-circuiter avec le niveau supérieur
- Tactique n° 92: Fausse surenchère
- Tactique n° 93: Discréder le négociateur
- Tactique n° 94: Menace médiatique
- Tactique n° 95: Stopper les manœuvres déloyales

MOT DE LA FIN

REMERCIEMENTS

BIBLIOGRAPHIE

INDEX DES FIGURES

À PROPOS DES AUTEURS

Avant-propos

Après avoir été en affaires durant dix ans avec le même associé, j'ai dû prendre la décision de me séparer de lui. Puis, après avoir parlé à un ami de confiance de cette grande décision, celui-ci m'informe que j'allais entamer un processus de négociation. L'ayant lui-même vécu récemment, il m'avise que ce sera probablement plus complexe que je ne l'imagine et il me suggère d'aller chercher de l'aide.

Il me réfère alors au Groupe Lavigne. J'avais un beau dilemme devant moi: j'étais prêt à racheter et, comme presque tout est à vendre dans la vie, j'étais également prêt à vendre. Malgré tout, mon coach m'explique d'entrée de jeu que ce ne sera pas facile, car la négociation est un jeu qui se joue à deux et, pour cela, il faut que l'autre partie veuille s'y adonner.

Nous avons déterminé les balises entourant mon objectif. Très grossièrement, cela voulait dire à combien j'étais prêt à vendre et jusqu'à combien j'étais prêt à payer pour racheter. Rien de scientifique jusque-là qui justifiait, à mon avis, de payer des consultants pour m'aider.

Toutefois, après leur avoir parlé quelques fois, j'ai compris la valeur ajoutée d'un expert en négociation. Sans entrer dans les détails de ma négociation, il y avait beaucoup plus à faire que de simplement fixer mon objectif et c'est sur ces éléments que l'expertise, les conseils, les tactiques et les astuces m'ont aidé. Comment contrôler ses émotions et demeurer rationnel? Comment maintenir un climat collaboratif et à quel moment mettre plus de pression? Quelles tactiques employer et à quel moment? Comment s'y préparer?

En résumé, ces mois de négociations m'ont permis de découvrir et d'appliquer des trucs concrets pour amener la négociation là où je le souhaitais; pour réaliser cette transaction en respectant mes propres paramètres. Maintenant que j'ai compris comment mener une telle joute pour arriver à mes objectifs, je n'hésite pas à les mettre en pratique dans mon quotidien.

Plutôt que de se battre pour le dernier morceau de tarte, pourquoi ne pas regarder le problème d'un nouvel angle et essayer de trouver une façon créative de grossir la tarte? C'est ce que je fais maintenant avec des employés, des clients, des fournisseurs, des partenaires financiers et même avec ma conjointe...

En lisant ce livre, vous connaîtrez, vous aussi maintenant, les 95 tactiques faciles à utiliser qui permettent de dédramatiser la négociation et de rendre le processus beaucoup plus fluide.

*Matthieu Laroche
Président de Cartouches Certifiées*

Préface

On négocie tous les jours, sans même s'en rendre compte, du petit-déjeuner de votre plus jeune jusqu'à l'heure de son coucher. Notre capacité à mener à bien une négociation dépend de plusieurs habiletés que chacun d'entre nous développera tout au long de sa vie.

Pour certains d'entre nous, la négociation devient néanmoins plus sérieuse et le simple apprentissage de la vie ne suffit plus. Il devient alors impératif de développer sa capacité à négocier, parfois dans des conditions difficiles, avec des gens expérimentés qui ne manqueront pas d'utiliser tout l'arsenal d'expérience dont ils disposent pour maximiser leurs gains.

Il y a maintenant plus de dix ans, après avoir suivi une formation intensive de quelques jours avec Stéphan Lavigne, nous avions l'impression d'avoir appris à maîtriser plusieurs concepts fondamentaux. Il devint cependant évident que certaines des stratégies les plus complexes présentées lors de cette formation s'avéreraient difficiles à mémoriser.

Allions-nous être en mesure de reconnaître les différentes techniques employées par les personnes assises de l'autre côté de la table de négociation? Allions-nous nous souvenir des contre-mesures à utiliser? Même un négociateur expérimenté a tendance à se borner aux techniques qui lui sont les plus familières. Pourtant, l'usage répété de nos stratégies préférées fait trop souvent de nous des négociateurs prévisibles. Non seulement un bon négociateur prépare sa négociation à l'avance, mais il doit continuellement se tenir prêt, reconnaître, anticiper et contrer les tactiques employées par l'autre partie.

À la sortie de cette formation, j'ai demandé à Stéphan une synthèse, un dictionnaire des différentes tactiques de négociation présentées. À cette époque, je ne me doutais pas que cette demande allait résulter, une décennie plus tard, en un ouvrage complexe et détaillé, un puissant coffre à outils pour celui qui veut se préparer en vue d'une négociation. Cette préparation, dont l'importance est trop souvent sous-estimée, peut d'ailleurs faire toute la différence dans l'issue d'une négociation.

C'est avec cette idée en tête que j'ai gardé dans mon bureau, pendant les dix années qu'aura pris la rédaction de cet ouvrage, l'ébauche de ce qu'allait devenir

ce livre: une liste exhaustive de tactiques que je consulte encore aujourd’hui avant chaque négociation importante.

On pourra sans doute faire de bien grandes choses avec les quelques stratégies de négociation que nous maîtrisons déjà. Cependant, tôt ou tard, le moment viendra lors d’une négociation ardue où l’usage de techniques plus complexes sera sollicité. C’est dans ces moments que nous serons alors condamnés à revoir le livre des jeux qui nous est aujourd’hui proposé

*Hugues Girardin
Vice-président Développement chez Boralex*

Introduction

À vue d'aigle, la négociation ressemble à un échange successif de paroles où chacun tente de persuader l'autre.

La plupart des livres sur la négociation vous proposent une méthode, une stratégie et/ou un processus, soit des approches de négociation. Ces mêmes bouquins expliquent et concluent bien souvent qu'il faut demeurer flexible, c'est-à-dire être capable de s'adapter en passant d'une approche à l'autre, d'une stratégie à l'autre. Par exemple, être en mesure de passer d'une stratégie collaborative à une stratégie compétitive en un claquement de doigts, selon la réaction de l'autre partie. Pas facile de s'y retrouver. Comment dois-je me préparer si mon plan peut passer d'un extrême à l'autre? Comment manœuvrer, progresser avec autant de flexibilité?

Eh bien, c'est exactement ce que nous vous proposons avec ce livre. Plutôt que de vous offrir une nouvelle approche ou théorie de négociation, nous vous présentons 95 tactiques réparties en 9 chapitres. Effectivement, une négociation consiste en l'utilisation d'une série de tactiques, tantôt pour explorer des avenues afin de créer de la valeur avec l'autre partie, tantôt pour démontrer toute la force de notre position, ou simplement pour tenter de calmer les esprits. Ceci, et bien plus, sont des aspects que vous visiterez avec les tactiques dans ce livre.

Dans une présentation de plus ou moins deux pages, afin de faciliter la lecture et surtout l'utilisation des tactiques, chacune d'elles vous sont présentées dans le format suivant: DESCRIPTION, avec les explications et exemples spécifiques et clairs; QUAND L'UTILISER, présentant les bons moments, les risques et mises en garde inhérentes; DÉMONSTRATION concrète pour bien situer le ton et l'approche pour l'utiliser; FORCES en termes d'impacts et d'avantages d'avoir recours à la tactique; et enfin, CONTRE-TACTIQUE, afin de vous préparer aussi à contrer l'autre partie qui voudrait utiliser cette même tactique contre vous.

Aussi, ce livre s'adresse autant aux particuliers à la veille d'une transaction importante qu'à l'acheteur, le fournisseur, le comité patronal ou syndical désireux de bien préparer et négocier son dossier. D'ailleurs, nous avons fait l'effort de varier nos exemples et démonstrations d'utilisation des tactiques afin de toucher plusieurs cas et réalités.

Nous débutons avec les tactiques essentielles afin de créer un climat cordial propice à l'exploration et la création de valeur avec l'autre partie au [chapitre 1: tactiques collaboratives](#). Trop souvent, les négociateurs s'empressent de tenter de capturer un maximum de valeur avant même d'avoir exploré s'il n'était pas possible de créer une solution innovatrice. À ce titre, voir la [tactique n° 02, Sortir du cadre](#).

Au [chapitre 2](#), avec les *tactiques distributives*, nous proposons les tactiques classiques pour optimiser, voire même maximiser, la valeur. Particulièrement, nous vous invitons à porter attention à la [tactique n° 14, Ancrage raisonné](#), essentielle pour prendre avantage de sa négociation.

Au [chapitre 3](#) arrive une série de *tactiques sur le pouvoir*. Tant que l'autre partie perçoit qu'elle a plus de pouvoir que vous, donc un meilleur rapport de force, vous êtes d'autant vulnérable. Les 11 tactiques de ce chapitre vous permettront d'améliorer ou d'afficher votre pouvoir pour prendre avantage de la négociation.

Tout aussi important, le [chapitre 4](#) propose les *tactiques pour assurer le contrôle*. Avoir le contrôle, le leadership de la négociation est la clé si vous souhaitez une résolution à votre avantage. Même lors de négociations collaboratives, vous souhaitez maintenir le contrôle nécessaire au bon déroulement. Ces tactiques seront cependant encore plus pertinentes avec un négociateur habile dans un contexte plutôt compétitif. Elles vous permettront de garder ou reprendre le contrôle en déstabilisant votre vis-à-vis. À ce titre, voir la [tactique n° 34, Incartades](#), qui vous en donnera un bon exemple.

Toutes les négociations sont sources potentielles de tension entre les parties. Après tout, vous avez non seulement beaucoup à gagner, mais parfois beaucoup à perdre. Il n'est donc pas rare que les émotions prennent le dessus. Le [chapitre 5](#) propose 8 *tactiques pour baisser la tension* et ainsi maintenir ou conserver un ton cordial.

Bien que plusieurs des tactiques de ce livre puissent vous aider à optimiser la valeur obtenue, le [chapitre 6](#) propose une série de *tactiques dédiées à la négociation des prix*. Que vous soyez acheteur, vendeur, particulier ou commerçant, vous trouverez votre compte avec ces 13 tactiques axées sur les prix.

Et comme les parties ne lâcheront pas prise facilement, ne vous donneront pas raison sans argumenter, les *tactiques pour mettre de la pression* du [chapitre](#)

7 sont des incontournables. D'ailleurs, voir la [tactique n° 75, Utiliser les influenceurs](#), pour réussir à convaincre l'autre partie en mettant de la pression.

À éviter lorsque possible ou à contrer lorsque utilisées contre vous, les *tactiques coercitives* du [chapitre 8](#) peuvent s'avérer efficaces en situation de négociation plus difficile où chacune des parties tient fermement à ses positions.

Et pour compléter, comme le nom du [chapitre 9](#) l'indique, les *tactiques de la dernière chance* proposées ont pour but de tenter un dernier coup. Rendu là, vous avez fait tellement d'efforts qu'il ne faut pas abdiquer ou quitter la table sans avoir tout tenté. D'ailleurs, nous attirons votre attention sur la dernière tactique proposée, la [n° 95, Stopper les manœuvres déloyales](#), pour laquelle, à l'inverse des autres, vous ne déployez pas une manœuvre, mais vous stoppez celles jugées déloyales.

Notez que plusieurs tactiques pourraient se retrouver dans plus d'un chapitre, car elles agissent sur plus d'un front. Ce fut d'ailleurs notre défi avec certaines d'entre elles. C'est pourquoi nous vous recommandons de vous familiariser avec les chapitres et d'explorer toutes les tactiques en préparation de vos rencontres de négociation pour choisir celles qui vous semblent les plus appropriées à votre situation.

Et n'oubliez pas: toute négociation nécessite des tactiques, mais avant tout, il vous faut vivre des attitudes de base. Contrez vos peurs. Faites-vous confiance. Osez aller de l'avant et...

Bonne négociation!

Chapitre 1

Tactiques collaboratives

Il s'agit de tactiques dont le but premier est de susciter la collaboration. Il est souvent à votre avantage de collaborer avec l'autre partie afin d'explorer les possibilités de créer de la valeur pour les deux parties. Après tout, mieux vaut agrandir la portion à négocier que de simplement tenter de la partager.

Il est à votre avantage d'adopter des comportements, des manœuvres qui auront pour effet d'inciter l'autre partie à échanger, explorer et même, idéalement, innover. C'est lorsque les parties cherchent des solutions créatives pour régler l'écart qu'elles évitent de couper la poire en deux ou en portions égales au pouvoir. De cette façon, on crée de la valeur. Comme le montre la [figure 1](#), les tactiques collaboratives vous aideront à progresser vers des gains mutuels.

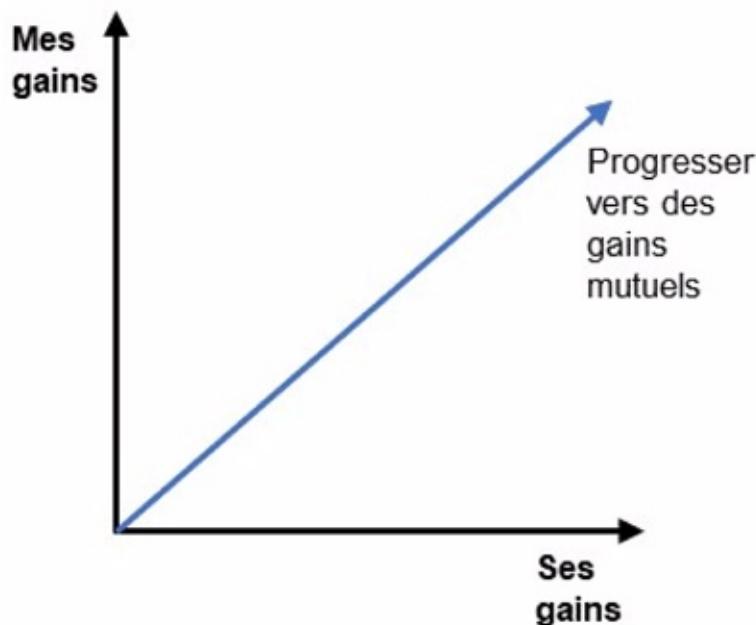


FIGURE 1: Voyager vers des gains mutuels

Même s'il n'est pas toujours possible de créer de la valeur avec l'autre partie, il vaut le coup d'essayer avant de se rabattre sur les autres tactiques de ce livre.

TACTIQUE n° 01: *Mise en commun des critères*

► **Description**

La tactique *Mise en commun des critères* est une manœuvre collaboratrice qui a pour but de s'entendre d'abord sur les conditions que l'entente doit respecter, soit de ne pas négocier l'entente avant d'avoir discuté des intérêts à respecter pour chaque partie. Par intérêts, nous entendons les besoins, les préoccupations, les contraintes, les spécificités ou les critères que doit minimalement couvrir l'entente.

En s'entendant ainsi sur les contraintes à respecter avec l'autre partie, vous facilitez la négociation de l'entente. Car, disons-le, ce sera plus simple de manœuvrer avec l'autre si tous les deux vous respectez les critères annoncés. Par exemple, imaginons le vice-président «technique de l'informatique» qui négocie avec une firme informatique externe pour développer un ajout au logiciel de comptabilité. L'un va préciser ses besoins en termes de compatibilité, fonctionnalités, délai, fiabilité et budget, tandis que l'autre souhaitera surement préciser ses besoins en termes d'accès à l'information, accès à des ressources expertes internes et/ou au partage du développement de certaines sections, par exemple.

L'astuce est de vous préparer en établissant tous vos besoins, préoccupations, soit tous vos critères essentiels à faire respecter. Bien sûr, vous devez prêter l'oreille et accueillir les critères de l'autre. Et là est la véritable négociation, car une fois les paramètres décidés et acceptés par les parties, il sera plus simple de régler l'entente.

► **Quand l'utiliser**

La tactique *Mise en commun des critères* est généralement applicable lorsqu'il y a un partenariat à négocier entre les parties et lorsqu'il y a plusieurs paramètres sur lesquels s'entendre, tels que les livrables de chaque partie, les apports, les alternatives, les choix sur lesquels les parties devront s'entendre. Lorsqu'il y a un design personnalisé à développer, cette tactique sera particulièrement utile.

Toutefois, vous comprendrez qu'elle ne peut être utilisée lors de négociations sur une seule métrique, comme le prix.

► **Démonstration**

Pour utiliser la tactique *Mise en commun des critères*, vous devez vous préparer à annoncer à l'autre partie ce que vous souhaitez faire avant de négocier l'entente. Par exemple: «J'aimerais que nous partagions nos préoccupations, besoins et/ou critères à respecter avant de négocier des valeurs.» Ensuite, vous aurez à les exposer, voire même à les remettre par écrit à l'autre partie. Par exemple: «Voici ce que l'entente doit respecter: développer une interface simple à utiliser, tester avant la mise en opération, être en fonction avant le 31 décembre, etc.»

Bien que, logiquement, ce serait à son tour d'exposer ses préoccupations, assurez-vous de questionner l'autre partie pour les faire ressortir et les clarifier. Rappelez-vous qu'il ne s'agit pas d'une négociation unilatérale basée exclusivement sur vos préoccupations. Si vous souhaitez qu'il prenne en considération vos critères, assurez-vous de montrer l'exemple en démontrant votre volonté à considérer les siens. Exemple: «De votre côté, quels sont pour vous les aspects clés afin de faire de cette entente un succès?»

Plus vous questionnez, plus vous comprenez; ainsi, mieux vous partagez et meilleure sera votre entente!

► **Forces**

La grande force de la tactique *Mise en commun des critères* est d'amener les parties à bien se comprendre, à échanger et à bien mettre à plat les préoccupations réciproques. En effet, plus les parties prennent en considération les critères de l'autre, plus il sera facile de s'entendre. La tactique incite l'autre à travailler une entente qui rejoindra idéalement les critères clés de tous.

En somme, lorsque bien réussie, elle crée un partenariat durable et intéressant pour tous. Elle met la table pour une relation profitable.

► **Contre-tactique**

Dans l'éventualité où vous ne souhaitez pas partager vos préoccupations avec l'autre partie, soit parce que vous ne voyez pas d'avantages à ouvrir votre jeu, soit parce que, pour vous, il s'agit d'une négociation compétitive, coupez court à la manœuvre en proposant rapidement une offre à l'autre partie.

De cette façon, vous l'amènerez à négocier en présentant une contre-offre. D'ailleurs, voir à cet effet la [tactique n° 14 d'Ancre raisonnable](#) et la tactique n°16 d'*Offre contre-offre progressive*.

Sinon, si vous souhaitez une négociation collaborative, la *Mise en commun des critères* est une excellente nouvelle et il sera à votre avantage de vous y montrer ouvert. Assurez-vous simplement que l'autre partie prenne vos critères en considération.

TACTIQUE n° 02: *Sortir du cadre*

► **Description**

Voici une tactique fort intéressante, une de mes préférées. En effet, la tactique *Sortir du cadre* a pour but d'explorer d'autres avenues plutôt que de négocier un compromis, soit d'innover, de chercher une façon différente de créer de la valeur pour chaque partie. Donc, au lieu de procéder en offre contre-offre de façon progressive comme décrit dans la [tactique n° 16](#), vous sortez du cadre pour créer de la valeur afin de combler l'écart par la création de valeur.

En négociation de prix, plutôt que de s'ajuster progressivement en offre contre-offre réciproque avec l'autre partie où les deux font des sacrifices, rendant trop souvent l'entente moins intéressante, les parties optent pour sortir du cadre. Voici des contextes d'application de la tactique *Sortir du cadre*:

- Le locataire et le locateur, qui n'arrivent pas à s'entendre sur l'augmentation du bail de l'année, sortent du cadre en s'entendant sur une série de travaux de peinture que pourra faire le locataire sur l'immeuble, sans augmenter le bail.
- La grande chaîne alimentaire et le fournisseur, qui ne s'entendent pas sur le prix unitaire d'un produit, sortent du cadre en s'entendant sur un format unique que la grande chaîne sera la seule à offrir.
- Le manufacturier et le sous-traitant, qui ne s'entendent pas sur le prix des composantes fournies, sortent du cadre en intégrant l'assemblage à l'entente, augmentant de ce fait la valeur de la transaction pour le sous-traitant et en diminuant les coûts d'assemblage pour le manufacturier.
- L'entrepreneur en construction et le sous-traitant en excavation, qui ne s'entendent pas, sortent du cadre lorsqu'ils conviennent de procéder

différemment aux travaux pour en faire bénéficier les deux parties. L'un respecte ses marges de profit et l'autre économise.

Les applications sont nombreuses mais, malheureusement, les parties ont trop souvent recours à la négociation de compromis pour régler. Pour éviter le piège du compromis, il faut réussir à convaincre l'autre partie d'explorer différentes avenues, à chercher des façons différentes de régler sans que ni l'un ou l'autre n'ait à faire de concession douloureuse.

Dès la préparation de votre dossier, vous devriez anticiper l'utilisation de la tactique *Sortir du cadre* en tentant d'imaginer des voies différentes pour régler. Ne cherchez pas la solution unique, mais cherchez plutôt plusieurs façons de régler. Vous ne savez pas ce que l'autre partie préférera. D'ailleurs, en présentant des avenues de règlement différentes à l'autre partie, vous démontrez votre intérêt à créer de la valeur pour les deux parties. Ce qui aura pour effet de faciliter le règlement. L'expression convenue est de «progresser Nord-Est», comme le montre la [figure 2](#).

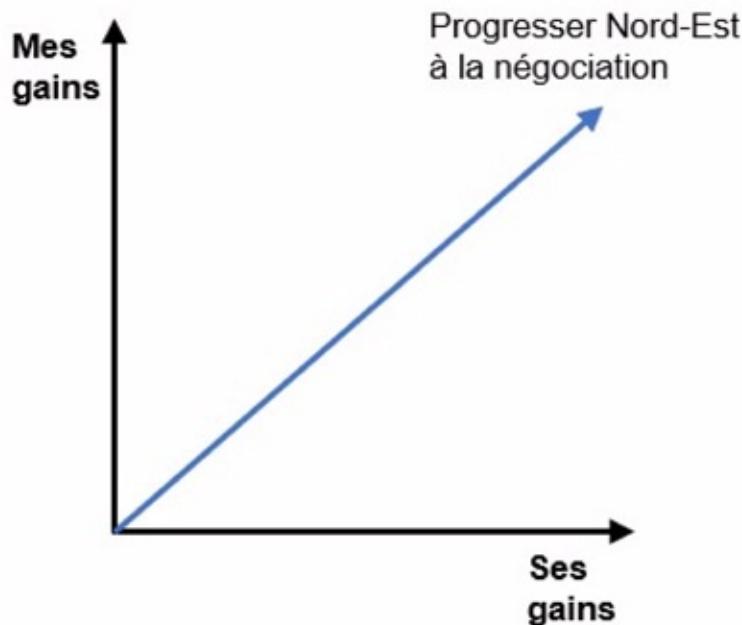


FIGURE 2: Modèle de progression Nord-Est à la négociation

Il faut aussi convaincre l'autre partie de faire cet effort avec vous. Il s'agit d'une tactique où l'autre partie doit s'impliquer. Malheureusement, la plupart des gens se préparent à négocier à coup de compromis, en espérant obtenir ainsi le maximum. Cette approche est courante, répandue et largement pratiquée. Vous aurez à lui démontrer les bénéfices de sortir du cadre et, parfois, il faudra

aussi qu'elle réalise d'abord l'impasse potentielle à tenter de se joindre par offres contre-offres successives. Surprenez-la en présentant une solution qu'elle n'avait pas anticipée, demeurez persévérant, car sa réaction première sera certes de refuser votre approche puisqu'elle ne s'y est certainement pas préparé. À vous de jouer!

► Quand l'utiliser

La tactique *Sortir du cadre* est à utiliser le plus souvent possible, car il sera toujours plus intéressant de trouver une solution différente et créatrice de valeur pour les deux parties que de souscrire à un échange successif de compromis sous la forme d'offres contre-offres. Dès que vous êtes en mesure d'imaginer une façon différente et innovatrice de régler votre différend, il est à votre avantage d'avoir recours à cette tactique.

Elle est encore plus pertinente en situation de négociation entre deux parties qui auront à entretenir une relation après coup. Par exemple, en négociation de partenariat, d'alliance ou lorsqu'il y a une exécution de travaux à réaliser, à moyen et à long termes à la suite de l'entente. En effet, elle laisse une trace positive en créant de la valeur pour chaque partie. Qui n'a pas connu des problèmes à l'exécution de travaux ou de services après avoir négocié de manière trop serrée?

► Démonstration

Imaginons une négociation patronale-syndicale où les membres du syndicat d'un grand centre d'appel offrant le service à la clientèle réclament des pauses de travail plus longues qu'actuellement afin de permettre aux agents de mieux se reposer. Ils sont prêts à recourir à la grève s'il le faut! Du côté patronal, la durée actuelle des pauses est conforme à la réglementation et identique à celle pratiquée dans l'industrie et chez la concurrence. Allonger les pauses aurait des répercussions financières énormes. Il faudrait plus de monde, plus de patrons, plus de postes de travail, plus d'espaces de bureau, plus de soutien et ainsi de suite. Ils sont prêts au blocage plutôt que céder!

Après des mois à négocier les minutes de la durée de la pause, les parties sont dans l'impasse. La veille du blocage, la partie patronale prend les devants et propose de sortir du cadre après avoir exposé les risques et conséquences pour tous d'atteindre l'impasse: «Et si nous tentions de régler autrement? Discutons d'autres choses que des minutes de plus ou de moins pour explorer pourquoi vous cherchez à allonger les pauses: le repos! Si nous avons bien compris, vous

avez besoin de vous reposer davantage. Explorons donc comment rendre la pause actuelle plus reposante.» Bref, en quelques heures, les parties ont convenu d'améliorer les aires de pause pour aménager des chaises de lecture, une section yoga, une salle de cinéma, une salle de jeu et bien plus. Les employés profitent chaque jour des aires de pause plutôt que de passer 5 minutes de plus à la cafétéria, et c'est beaucoup moins cher à aménager que d'allonger la durée des pauses pour tous à l'année!

► Forces

La plus grande force de la tactique *Sortir du cadre* est, bien sûr, de créer de la valeur pour toutes les parties, la rendant ainsi plus intéressante qu'une série de compromis. Sans compter qu'elle laisse une trace positive, car exiger des concessions de l'autre partie et en faire soi-même use le moral à mesure que chaque partie voit fondre la valeur de l'entente.

► Contre-tactique

Nous ne vous suggérons pas de contrer cette tactique, mais plutôt d'explorer si, effectivement, vous pouvez bénéficier de la création de valeur. Assurez-vous simplement que vous touchez votre part du gâteau et que vous aussi y trouvez votre compte.

TACTIQUE n° 03: *Résolution du problème*

► Description

Il s'agit d'une tactique de négociation pour obtenir le rapprochement des positions des parties qu'on utilise bien plus souvent qu'on le pense. Chaque fois que deux ou plusieurs personnes tentent conjointement de résoudre un problème, elles utilisent une approche de négociation basée sur le rapprochement des points de vue et non sur la négociation simple de leurs différends. En effet, cette tactique nécessite d'amener l'autre partie à percevoir l'écart entre vos positions respectives, comme un problème conjoint à résoudre. Tant et aussi longtemps que l'autre partie demeure insensible à vos enjeux, il vous sera difficile de l'impliquer dans une recherche de solutions. Nous avons tendance à utiliser cette tactique instinctivement avec un partenaire ou un collaborateur; ou bien lorsque nous sommes déjà d'accord sur les principaux enjeux et qu'il nous reste à régler

certains aspects secondaires. Et pourquoi ne pas utiliser cette tactique sciemment pour amener l'autre partie à collaborer? Imaginons l'acheteur qui a besoin qu'on lui expédie une pièce pour le lendemain et son fournisseur qui a besoin d'un délai de dix jours pour la fabrication et la livraison. Les approches habituelles pour résoudre ensemble pourraient s'articuler comme suit: on échange une livraison plus rapide contre l'acceptation de payer plus cher une pièce produite en temps supplémentaire. Mais cette solution est-elle optimale? Possiblement qu'après avoir sensibilisé l'autre partie à vos enjeux, vous pourriez ensemble résoudre l'écart différemment en évaluant d'autres options. Par exemple, le fournisseur a-t-il des pièces en consigne chez d'autres clients que l'acheteur pourrait aller récupérer lui-même?

Pour réussir à appliquer cette tactique, vous devez d'abord solidifier la relation, soit prendre le temps d'établir votre relation avec l'autre partie, si ce n'est pas déjà fait. Il faut donc prendre le temps de s'intéresser à l'autre avant d'amorcer sa négociation. Au même titre qu'il faut prendre le temps d'établir le climat et l'ambiance avant de d'amener l'autre à résoudre un problème. À partir de ce moment, vous n'êtes plus des adversaires.

Ensuite, vous devez expliquer l'enjeu en exposant le problème et ses causes. Vous devez faire preuve de transparence si vous souhaitez que l'autre partie fasse de même. Démontrez-lui que vous lui faites confiance en expliquant le pourquoi et les faits qui font que vous avez un écart de position à négocier. Votre explication doit aussi préciser vos attentes vis-à-vis sa collaboration et son organisation ainsi que la solution idéale à laquelle vous vous attendez. Voir la [figure 3](#) pour un processus de résolution de problème.



FIGURE 3: Processus de résolution de problème

Et pour réussir, il faudra rechercher des solutions avec l'autre partie, tout comme en résolution de problème. L'astuce est d'explorer sans critiquer toutes les pistes de solution pouvant régler l'écart, en tout ou en partie. Essayez de penser à l'extérieur de la boîte ou même sans boîte du tout! Le brainstorming est un art qui se pratique et se développe, mais trop souvent, la difficulté réside dans la capacité des parties à faire suffisamment preuve de transparence pour émettre et explorer un maximum de solutions avant de les critiquer.

► Quand l'utiliser

On recommande d'utiliser cette tactique lorsque la relation avec l'autre partie va bien et que vous avez à établir une relation à moyen ou long terme. Un excellent indice pour déterminer si cette tactique est appropriée est lorsque vous constatez qu'effectivement, plusieurs solutions ou façons de réduire l'écart s'offrent à vous. Une recherche conjointe de solutions avec l'autre partie peut et risque de faire émerger des solutions complémentaires ou hybrides auxquelles vous n'aviez pas réfléchi.

► Démonstration

Voici comment nous suggérons d'amener la tactique *Résolution du problème* à l'autre partie: «Il nous reste une question à résoudre ensemble, soit les délais de livraison. J'aimerais d'abord comprendre vos préoccupations à ce titre...» «Excellent, je comprends que... et voici mes préoccupations et l'impact du délai...» «Quelles sont nos autres options? Avez-vous pensé à...»

► Forces

L'utilisation de cette tactique a souvent pour effet de rapprocher les parties, car elle les amène à collaborer et à s'entraider. Bien entendu, le plus grand bénéfice, c'est de réaliser qu'avec une résolution de problème suscitant une recherche de solution, on peut bien souvent trouver des solutions complémentaires, parfois même encore plus satisfaisantes.

► Contre-tactique

Si quelqu'un cherche à utiliser ce type de tactique contre vous, il est rare de croire que ce ne sera pas à votre avantage d'essayer. Faites-le tout en vous assurant que lui aussi met la main à la pâte et qu'il n'essaie simplement pas d'obtenir des concessions gratuites de votre part. Assurez-vous que lui aussi s'implique dans l'élaboration des solutions. À vous de juger la pertinence de poursuivre en ce sens!

TACTIQUE n° 04: *Innocent intelligent*

► Description

Nous pourrions associer cette tactique à un personnage célèbre de série télévisée: l'inspecteur Columbo¹! Nous avons tous vu plusieurs épisodes avec cet inspecteur qui pose plusieurs questions, qui feint de ne pas comprendre pour demander encore et encore des explications et qui, à la fin, démasque le coupable en relevant les failles, les mensonges ou les contradictions dans son discours. Pour nous, en négociation, il s'agit plutôt de découvrir les erreurs dans les arguments, la faiblesse de la preuve pour mieux contre-argumenter. La plupart des négociations passent par une joute argumentaire où chaque partie tente de faire la démonstration de sa logique.

Vos arguments ou contre-arguments sont présentés en réaction à ceux de l'autre; or, plus vous le faites parler, réexpliquer ou détailler ses propos, plus vous aurez de chance d'identifier un angle pour le persuader. L'astuce sera bien souvent de creuser, fouiller, remonter la piste ou le fil conducteur de son argumentation. Vous utiliserez des questions comme:

- Pourquoi dites-vous ceci?
- Pouvez-vous m'expliquer comment vous en êtes arrivé à ce résultat?
- Quels sont vos critères de sélection ou de décision?
- Comment calculez-vous votre ROI?
- Comment avez-vous établi cette statistique?
- Sur quels faits appuyez-vous vos arguments?
- Qui a compilé vos preuves?
- Comment avez-vous documenté ces faits au fil du temps?
- Pourquoi?

Trop souvent, notre réaction est de répondre du tac au tac, le plus rapidement possible pour retourner la balle dans son camp! Erreur! Jouez à Columbo; questionnez à fond, jusqu'à ce que vous ayez mis à nu son argument, même si la question est simple ou qu'elle semble évidente. On ne sait jamais ce qu'on peut découvrir et possiblement que vous trouverez la brèche nécessaire pour contre-argumenter. Quitte à passer pour un innocent!

Tout comme Columbo, il faut bien amener ses questions. En fait, il s'agit d'introduire sa question afin de ne pas placer l'autre tel un accusé au tribunal en interrogatoire par l'avocat de l'autre partie. Vous allez donc introduire la question avec un préambule comme suit:

- Je m'excuse de vous demander de clarifier, mais je n'arrive pas à comprendre...
- J'aimerais pouvoir présenter vos preuves à mon équipe, toutefois...
- J'ai fait les calculs de mon côté et je n'arrive pas aux mêmes résultats que vous; comment...
- Mon équipe au légal est très rigoureuse; quels sont vos...
- J'ai besoin d'aide pour expliquer votre position à mon collègue; que voulez-vous dire par...

- Je sais que je suis fatigant avec mes questions, mais comme le diable est dans les détails, comment...

Columbo fait souvent référence à sa femme: «Ma femme me faisait remarquer que...» En négociation, ce seront vos collègues, votre patron, vos avocats qui vous permettront d'insister pour approfondir.

► Quand l'utiliser

La tactique *Innocent intelligent* est une tactique quasi universelle, en ce sens que nous suggérons de l'utiliser presque en tout temps. Ne serait-ce que pour mieux comprendre les propos de l'autre, elle sera utile. Toutefois, elle est essentielle dans les négociations où l'autre partie appuie sa demande sur un argumentaire ou une preuve. Sinon, vous vous défendez devant un argumentaire superficiel. Attention à tous ceux qui n'osent pas questionner pour approfondir de peur de faire ressortir une preuve irréfutable. Dites-vous que si elle est irréfutable, l'autre partie le sait! Dans tous les cas, il vaut mieux creuser pour trouver les faiblesses.

► Démonstration

Imaginons une négociation entre la firme d'ingénierie et l'entrepreneur en climatisation lors des travaux pour un édifice à bureaux. Au terme des travaux, l'entrepreneur présente un extra pour des travaux effectués en sus au chantier. La firme d'ingénierie ne conteste pas l'extra mais sa valeur, mentionnant qu'elle est beaucoup trop élevée. L'entrepreneur demande: «Nous sommes très rigoureux lorsqu'il s'agit de calculer le coût de revient des travaux. J'aimerais pouvoir identifier la faille dans nos calculs, comment avez-vous fait les vôtres?» La firme répond: «Nous avons fait une extrapolation à partir de travaux similaires que vous avez réalisés au rez-de-chaussée.» L'entrepreneur réplique: «Laissez-nous revoir le tout.» Deux jours plus tard, l'entrepreneur en climatisation revient en démontrant que cette méthode de calcul ne prenait pas en considération des éléments impactant la valeur. Il reprend donc le calcul de la firme et en fait la démonstration. Et l'innocent intelligent a convaincu la firme d'ingénierie.

► Forces

La principale force de la tactique *Innocent intelligent* est de donner une fausse impression à l'autre de contrôler la négociation en étalant et en détaillant son argumentaire. Il croit ainsi faire la démonstration de la force de son argument sans se douter que vous êtes en réalité à l'écoute des failles et faiblesses. On dit

souvent que l'information égale le pouvoir et c'est vrai! En questionnant, vous obtenez l'information qui vous est nécessaire pour préparer votre contre-argumentation.

► **Contre-tactique**

Vous ne serez pas surpris si nous vous disons qu'il faut toujours être prêt à détailler ses arguments. Sinon, vous en démontrez la faiblesse et prenez de gros risques en improvisant.

Si, toutefois, vous vous faites surprendre par l'innocent intelligent et sa demande d'explication ou de clarification à laquelle vous n'êtes pas prêt à répondre, vous avez deux possibilités: la prendre en délibéré et revenir avec une réponse préparée et étoffée, par exemple: «Bonne question et plutôt que de vous répondre verbalement, je vais faire préparer un document pour la prochaine rencontre.» Ou vous pouvez esquiver en retournant la question plutôt que de répondre: «Et vous, quels sont vos arguments?»

TACTIQUE n° 05: *Règlement équitable*

► **Description**

Il nous arrive à l'occasion en négociation de nous retrouver dans un cul-de-sac. Chacune des parties se retranche dans son camp et ne semble plus vouloir en bouger. Il n'y a plus de mouvement de part et d'autre, et chaque partie se dit alors: «Comment allons-nous progresser? Jamais nous ne pourrons trouver un point de rencontre si on ne se parle plus.» Il est alors temps d'utiliser cette tactique.

La tactique *Règlement équitable* propose d'utiliser ce que l'on fait habituellement aux tables de négociation pour en arriver à une entente. Elle fait donc appel à l'usage de normes établies, de procédures déjà éprouvées, de standards de votre industrie.

Des exemples de règlements équitables sont:

- Proposer de régler en coupant la poire en deux afin que chacune des parties fasse un dernier effort afin d'atteindre une entente qui peut paraître équitable pour tous.

- Prendre l'entente de l'année précédente et la majorer selon l'indice du coût de la vie.
- Engager un évaluateur indépendant et expert dans le domaine qui va venir établir la valeur marchande de certains actifs et/ou biens tangibles.
- Utiliser l'augmentation en pourcentage de la valeur d'une matière première importante pour calculer la hausse à couvrir pour la nouvelle entente.

La question à se poser est: «Quelles sont les normes et standards de l'industrie et/ou de l'économie que nous pourrions utiliser pour finaliser l'entente et concilier nos points de vue?»

► **Quand l'utiliser**

Tel que mentionné plus tôt, cette tactique sera à utiliser lorsqu'il reste un différend à régler et qu'on ne sait plus comment faire avancer la négociation. Bien sûr, plusieurs autres tactiques ont probablement été mises de l'avant au préalable et n'ont pas fonctionné.

Par cette tactique, il faut donc trouver un élément de règlement équitable qui vous permettra de trancher en réglant le ou les derniers points de litige afin de finaliser l'entente.

► **Démonstration**

Imaginons un directeur d'usine qui vend cet équipement usagé et le remplace par un nouveau robot sur la chaîne de montage. Le directeur d'usine soutient qu'il fonctionne encore très bien, tandis que l'acquéreur prétend qu'il est désuet. Le directeur d'usine prend l'initiative:

«Je comprends qu'il est difficile de nous entendre sur la valeur de cet équipement. Je propose de le faire évaluer à la valeur marchande par un évaluateur indépendant agréé afin de trancher. Qu'en pensez-vous?»

► **Forces**

Cette tactique permettra de relancer la négociation lorsque celle-ci sera au point mort. Elle permettra de trancher sur des aspects en litige où les points de vue sont différents. Elle permettra parfois de régler la négociation lorsqu'il s'agit des derniers éléments à finaliser.

► **Contre-tactique**

Lorsque vous êtes confronté à la tactique *Règlement équitable* et vous jugez que celle-ci ne vous avantageera pas ou ira à l'encontre de ce que vous désirez, vous devez trouver les arguments qui vous permettront de convaincre votre vis-à-vis que ce n'est pas la bonne façon de faire, que l'utilisation de ce règlement équitable n'est pas applicable et que vous avez d'autres façons de faire avancer la négociation puisque vous n'êtes pas rendu à la fin de vos discussions.

Mais sachez qu'avant de repousser ceci du revers de la main, vous devrez avoir identifié d'autres tactiques qui vous permettront de sortir de l'impasse.

TACTIQUE n° 06: *Les faits en appui*

► **Description**

La tactique *Les faits en appui* a pour but de persuader l'autre partie à l'aide de preuves factuelles. Il est facile de discuter vos dires, vos opinions, mais il est beaucoup plus difficile de contester un fait établi. L'autre partie devra s'attaquer à la valeur des faits pour discréderiser votre position de négociation.

Imaginons un fournisseur qui propose une augmentation de prix, prétextant que cela fait 3 ans que l'acheteur bénéficie du même prix. Bien que ce soit vrai que le prix n'a pas changé depuis 3 ans, ceci n'est pas un fait en appui à la demande. Plutôt, le fournisseur pourrait soutenir son augmentation de prix en prouvant l'augmentation du coût des matières premières avec des données d'industrie. Il pourrait présenter en appui un graphique démontrant l'évolution du coût au fil des ans. Pas besoin de divulguer le pourcentage que représente cette matière première dans la composition du produit afin de ne pas trop dévoiler d'information. L'objectif est d'appuyer votre demande avec une preuve factuelle.

Pour utiliser cette tactique, vous devez, en préparation, identifier comment appuyer votre position à l'aide de faits. Voici différents moyens d'appuyer votre demande avec des faits:

- une photo ou une vidéo: les images sont puissantes pour prouver vos dires;
- un graphique ou tableau avec sa source crédible;
- une étude, une recherche, une thèse, ou un rapport d'expertise;

- des indices reconnus comme le IPC (Indice des Prix à la Consommation), le TSX (*Toronto Stock Exchange Index*), le Dow Jones (Bourse de New York), ou bien les indices gouvernementaux;
- une démonstration ventilée des travaux détaillés;
- une démonstration des honoraires détaillés et multipliés par un taux horaire;
- une comparaison avec des standards d'industrie;
- une comparaison avec des données historiques.

Une fois identifiés, il s'agit de présenter vos faits en soutien, soit en appui à votre demande. On vous invite à répéter vos faits si l'autre partie évite de les discuter ou si elle les ignore.

Ayant eu la chance d'observer plusieurs rencontres de négociation, nous constatons que cette tactique est utilisée régulièrement, mais surtout verbalement. L'astuce sera de remettre vos faits par écrit afin que l'autre puisse les considérer et même les discuter avec ses collègues ou son patron, s'il y a lieu.

► Quand l'utiliser

La tactique *Les faits en appui* est utile presque en tout temps, dès l'instant où il est dans votre intérêt de soutenir vos demandes pour leur donner plus de force, plus d'impact. Cette tactique a pour effet de démontrer la qualité de votre préparation et placer l'autre en position difficile de contre-argumentation où il doit à son tour étoffer ses arguments. Elle sera d'autant plus utile si vous négociez des éléments techniques avec des gens ayant un profil analytique; ce sera une bonne façon de les convaincre.

► Démonstration

Voici une application de la tactique pour un entrepreneur général qui présente sa facture pour des travaux excédentaires qui ont été nécessaires au chantier de construction: «Or, pour bien démontrer qu'il ne s'agit pas d'un chiffre improvisé, voici le coût de chaque étape où les travaux additionnels ont été nécessaires et les photos de chaque étape, ce qui vous permet de voir les équipements, les ouvriers et la progression des travaux.»

Plutôt que de présenter un prix forfaitaire total des travaux additionnels et de le discuter sans fin, l'entrepreneur présente le détail nécessaire afin de permettre au client de refaire les mêmes calculs.

► Forces

Meilleures sont vos preuves, meilleur sera l'impact. Autrement dit, si vos faits sont inattaquables, votre rapport de force augmentera considérablement, de même que vos chances de régler en votre faveur. La tactique *Les faits en appui* sera encore plus puissante si vous possédez plus d'information ou si vous avez accès à de l'information que l'autre partie n'a pas.

► Contre-tactique

Voici différentes options pour réagir face à l'autre partie qui utilise la tactique *Les faits en appui*:

- Discrépiter les sources des faits présentées par l'autre partie.
- Contre-argumenter avec d'autres faits pour annuler ou pour surpasser les siens.
- Ignorer leurs faits, éviter de les discuter et revenir à vos exigences.
- Jouer la carte émotive si vous ne pouvez contrer les faits de l'autre. Par exemple: «Je comprends vos preuves, mais nous avons besoin de vous et de votre soutien pour...»

TACTIQUE n° 07: *Synchronisation*

► Description

La négociation implique nécessairement de la tension et du stress pour les négociateurs. La racine latine du mot vient d'ailleurs de *neg* (pas) et *otium* (confort). Nous sommes donc habituellement dans une situation inconfortable où les tensions et les frictions sont plutôt fréquentes. Afin de compenser et de garder votre opposant dans un état d'esprit ouvert, il est intéressant de le maintenir dans sa zone de confort, de vous adresser à lui selon son profil et de vous adapter à ses préférences. La façon la plus connue de s'adapter est l'adaptation au profil de personnalité. Le célèbre psychiatre suisse Carl G. Jung² est le premier à avoir proposé les 4 profils fondamentaux de personnalité, plus souvent connus en français sous les noms de meneur, expressif, aimable et analytique. L'astuce est donc d'ajuster votre approche au profil de votre interlocuteur. Pour le reconnaître, posez-vous les quatre questions suivantes:

Est-il (elle) de nature extravertie et logique ?	Si oui = meneur
Est-il (elle) de nature extravertie et intuitive ?	Si oui = expressif
Est-il (elle) de nature introvertie et intuitive ?	Si oui = aimable
Est-il (elle) de nature introvertie et logique ?	Si oui = analytique

Les encadrés ci-dessous vous donnent une description plus précise de chacun des types:

Meneur	Expressif	Aimable	Analytique
<p>Le Meneur est extraverti et rapide dans ses actions. Il parle avec confiance, vous regarde droit dans les yeux et n'a pas peur de donner son avis. Il demeure dans le vif du sujet et garde ses objectifs en tête. Il utilise des arguments logiques pour supporter sa position. Il aime avoir le contrôle de la négociation.</p>	<p>L'Expressif est extraverti. Il parle beaucoup, sort parfois du sujet de la négociation et utilise sa gestuelle pour s'exprimer. Il est plutôt amical, relationnel et blagueur. Il fonctionne par intuition. Il est donc moins structuré dans son approche de négociation et apporte parfois des arguments intangibles pour soutenir son point de vue.</p>	<p>L'Aimable est introverti, calme et peut paraître timide ou incertain. Il ne parle pas beaucoup et vous laisse habituellement donner votre point de vue en premier. Il s'intéresse à vous, à votre équipe, à votre histoire. On peut décrire l'Aimable comme un être empathique et posé. Il apprécie que la négociation soit juste et équitable pour toutes les parties.</p>	<p>L'Analytique est introverti et peut paraître froid et distant. Il parle peu et n'utilise pratiquement pas sa gestuelle. Il accorde peu d'intérêt à la relation et à la personne devant lui. Il est extrêmement logique et cartésien. Il est préparé à toutes les éventualités, pose beaucoup de questions et a besoin de beaucoup de détails et de clarifications.</p>

Selon ces types de personnalité, voici comment nous proposons généralement de vous ajuster à chacun des profils:

Meneur	Expressif	Aimable	Analytique
<p>Abrégez les civilités. Allez directement au but concernant ce que vous pouvez faire pour lui et ce que vous attendez de sa part.</p> <p>Parlez-lui en termes de résultats.</p> <p>Donnez-lui le sentiment qu'il a du pouvoir en offrant des choix.</p>	<p>Préconisez une conversation amicale, de style informel, sincère et chaleureuse.</p> <p>Faites-lui voir à quel point il paraîtra bien devant ses collègues et ses partenaires.</p> <p>Votre manière de l'aborder doit être orientée vers lui.</p>	<p>Il réagit positivement à une amorce plutôt décontractée, sans pression, orientée vers l'échange et son groupe de travail.</p> <p>Il n'aime pas les conflits. Il a besoin de se sentir épaulé.</p> <p>Discutez ouvertement des avantages de votre proposition, autant pour lui que pour vous.</p>	<p>Soyez prêt à présenter les détails spécifiques de vos plans.</p> <p>Démontrez la logique de votre proposition.</p> <p>Abordez-le rapidement et avec tact et structure.</p> <p>Laissez-lui l'information pour analyse.</p>

► Quand l'utiliser

L'adaptation au profil de personnalité sera de mise à tout moment lors de la négociation, dès que vous aurez identifié le profil de votre opposant. Donc, dès la préparation, communiquez avec des gens qui ont côtoyé votre vis-à-vis et questionnez-les pour établir son profil. Dites-vous qu'en le gardant dans sa zone de confort, vous vous assurez d'une meilleure collaboration de sa part.

► Démonstration

Il est toutefois intéressant d'aller plus loin dans cette tentative d'adaptation et de se demander quelles tactiques de négociation seront plus efficaces avec chacun des profils. Nous vous proposons donc des tactiques spécifiques à mettre en pratique selon le type de personnalité.

Meneur	Expressif
Tactique 25: <i>Valeur ajoutée à monnayer</i>	Tactique 11: <i>Bénéfices intangibles</i>
Tactique 58: <i>Concession sans frais</i>	Tactique 47: <i>Démontrer la progression</i>
Tactique 60: <i>Démonstration de la valeur totale</i>	Tactique 52: <i>Changer d'air</i>
Tactique 70: <i>La balle est dans ton camp</i>	Tactique 73: <i>Jouer sur la corde sensible</i>
Aimable	Analytique
Tactique 01: <i>Mise en commun des critères</i>	Tactique 06: <i>Les faits en appui</i>
Tactique 05: <i>Règlement équitable</i>	Tactique 08: <i>Juste et équitable</i>
Tactique 46: <i>Cent quatre-vingts degrés (180°)</i>	Tactique 10: <i>Règlement historique</i>
Tactique 75: <i>Utiliser des influenceurs</i>	Tactique 26: <i>Intervention d'un expert</i>

► Forces

La force de la tactique *Synchronisation* repose sur le pouvoir de la synchronisation. En effet, plus l'autre perçoit que vous lui ressemblez, que vous pensez pareil, que vous analysez le dossier comme lui, et moins il sera porté à vous contredire. Là est la force: il est difficile pour votre vis-à-vis de vous contredire!

De plus, en maintenant votre opposant dans sa zone de confort, vous favorisez son ouverture, la discussion franche et la probabilité d'un règlement gagnant-gagnant.

► Contre-tactique

Il n'y a rien de mal ici à voir que notre vis-à-vis fait des efforts pour nous garder à l'intérieur de notre zone de confort. Soyez toutefois vigilant. Assurez-vous

qu'il ne tente pas de vous amadouer pour vous «en passer une petite vite», comme on dit en bon québécois. Soyez rigoureux face à cette démarche et voyez si vous ne pouvez pas en faire autant pour le maintenir aussi dans sa zone de confort.

TACTIQUE n° 08: *Juste et équitable*

► **Description**

En négociation, chaque partie est concentrée sur ce qu'elle veut obtenir et sur ce qu'elle devra consentir pour gagner quelques points. À se concentrer sur soi, on en oublie parfois les efforts de l'autre partie; on ne voit que notre côté de la médaille.

Afin de forcer votre vis-à-vis à voir votre côté de la médaille, vous pouvez utiliser la tactique *Juste et équitable*. Il s'agit ici de lui faire réaliser l'ampleur de vos efforts en listant et en chiffrant tout ce que vous avez accepté d'ajuster depuis le début de la négociation. Vous mentionnez ensuite que, pour que l'entente soit juste et équitable, vous vous attendez à ce que l'autre partie en fasse autant.

Voici les étapes à effectuer pour utiliser cette tactique:

1. Listez ce que vous avez consenti depuis le début des discussions.
2. Chiffrez, le plus précisément possible, chacun des éléments.
3. Établissez la valeur totale de ce que vous avez octroyé.
4. Calculez la valeur des concessions de votre vis-à-vis et si ce n'est pas équitable, déterminez ce que vous voulez avoir en échange qui représente une valeur équivalente.
5. Préparez vos arguments afin de démontrer que ceci serait juste et équitable selon ce que vous avez déjà accordé.

Ne laissez pas votre vis-à-vis déterminer ce qu'il doit vous donner en échange. Calculez et demandez ce que vous jugez acceptable dans ce cas. Ainsi, vous démontrerez ce que vous jugez comme étant juste et équitable.

► **Quand l'utiliser**

Cette tactique est particulièrement utile lorsque vous jugez que votre opposant manque d'empathie, qu'il n'accorde pas d'importance et dénigre ce que vous avez accordé. Il ne semble pas réaliser la valeur de ce que vous avez mis sur la table ni les efforts que vous effectuez afin d'arriver à une entente. Il est alors temps d'utiliser la tactique *Juste et équitable* pour lui faire réaliser vos efforts et lui en demander tout autant.

En effet, trop souvent en négociation, les parties ne s'évaluent strictement qu'en comparant leurs objectifs, sans tenir compte des efforts de l'autre partie. La tactique *Juste et équitable* aura pour impact d'introduire un nouvel angle d'analyse pour la sensibiliser à votre cause.

Toutefois, attention: faites vos calculs avant, car si l'autre a concédé autant ou plus que vous, la tactique se retournera contre vous!

► **Démonstration**

Imaginons une boîte de consultants qui négocie un mandat: «Nous avons travaillé pendant deux semaines afin de pouvoir vous présenter cette offre. Et du revers de la main, vous la refusez. Réalisez-vous que pour pouvoir vous proposer le consultant senior demandé, nous avons dû le retirer d'un autre mandat, ce qui nous a obligé à investir 30 heures pour trouver une nouvelle ressource, la mettre au courant du dossier, la présenter au client et effectuer deux journées complètes en duo afin d'assurer le transfert de ce mandat? Nous espérons en contrepartie que vous respecterez ce qui avait été avancé à la table et que vous nous consentirez les deux mandats de 360 heures au tarif proposé.»

► **Forces**

Cette tactique permet de brosser efficacement le portrait de ce qui a été fait de votre part et de démontrer tout le travail que vous avez accompli. Elle montre votre côté de la médaille et fait réaliser à votre vis-à-vis que ce que vous avez effectué et accordé a demandé des efforts et apporte de la valeur à votre entente. Si celui-ci croyait que rien n'a été fait et que tout était facile pour vous, cette tactique vient démontrer votre réalité.

Devez-vous refuser d'autres mandats pour pouvoir le servir? Avez-vous dû faire approuver votre proposition par votre patron, par les propriétaires de l'entreprise? Avez-vous dû convaincre vos collègues d'aller à l'encontre de certaines politiques d'entreprise pour pouvoir accorder les éléments importants? Avez-vous eu à revoir le calendrier de production pour l'accommoder? Avez-

vous eu à mobiliser votre équipe de recherche pour développer une formule particulière?

Donnez de la valeur à ce que vous avez consenti et demandez que votre vis-à-vis vous en accorde tout autant.

► **Contre-tactique**

Si votre vis-à-vis utilise cette tactique, c'est qu'il juge en avoir fait plus que vous et il ne voit pas ce que vous avez fait.

Si vous avez aussi fait des efforts et consenti certains éléments, utilisez la même tactique que lui et démontrez la valeur de ce que vous avez octroyé pour prouver que, si cela doit être juste et équitable, c'est à lui de consentir de nouveaux éléments. À votre tour de lui montrer votre côté de la médaille.

Si, en effet, il a octroyé plus d'éléments que vous, vous devrez démontrer pourquoi ceci n'a pas la valeur qu'il y accorde afin d'en diminuer la portée: «Je comprends que vous devez investir pour répondre à mon besoin, mais votre compétiteur n'a pas à effectuer ceci et ne demande donc pas de le prendre en considération. Vous vous devez d'être compétitif et ce n'est pas à moi de couvrir cet investissement pour vous. Je comprends que cela représente beaucoup d'efforts de votre part. Il ne serait toutefois pas raisonnable de me demander de vous octroyer toute la valeur que vous accordez à cet élément.»

TACTIQUE n° 09: *Exiger l'offre juste*

► **Description**

Vous êtes un joueur important dans votre industrie et vous le savez. Les entreprises se battent entre elles pour faire affaire avec vous. Pour entamer la négociation, prévoyez une première rencontre avec vos interlocuteurs. À leur arrivée, mentionnez-leur que la négociation ne débutera pas aujourd'hui. Annoncez-leur que vous voulez plutôt leur présenter votre entreprise et leur faire comprendre l'importance des discussions à venir.

Pour ce faire, vous préparez une présentation décrivant votre entreprise, sa notoriété, ses succès, sa mission, ses valeurs, sa position dans le marché, sa renommée, le nombre d'employés, le chiffre d'affaires, les partenaires importants, le nombre de clients, la quantité de produits vendus, les mandats

importants, l'historique de votre partenariat; tout ce qui peut prouver l'importance de la place que vous occupez dans le marché.

Après avoir expliqué tout ceci, mettez l'accent sur les attentes élevées que vous avez face à leur proposition. Faites-leur comprendre que vous allez «exiger l'offre juste», une proposition digne de votre position, de votre notoriété et que vous préférez qu'ils retournent travailler leur offre, car vous ne voulez pas être déçu, voire même insulté.

Comme vous le réalisez, nous utilisons ici les cordes sensibles, les émotions pour gagner quelques points grâce à notre notoriété et notre importance. Nous voulons que notre vis-à-vis ait peur de nous décevoir et qu'il revoie sa proposition avant de la présenter.

► Quand l'utiliser

La tactique *Exiger l'offre juste* sera utilisée avant même que votre interlocuteur ait formulé sa première proposition. Elle s'utilise donc au tout début de la négociation.

Elle est d'autant plus pertinente face à un vis-à-vis qui aborde cette négociation comme tous les autres, comme une commodité. Dites-vous qu'il vous sera difficile de négocier s'il vous considère comme une commodité.

Au même titre, si vous vous doutez que l'autre partie emploiera la [tactique n° 19, Ancre extrême](#) plutôt que la [tactique n° 14, Ancre raisonné](#), il sera judicieux d'utiliser la tactique *Exiger l'offre juste* afin qu'il revoie sa position.

► Démonstration

Imaginons la haute direction d'une entreprise industrielle qui négocie l'octroi de la gestion de son fond de pension auprès d'une firme d'actuaires: «Comme vous le savez, nous sommes en affaires depuis plus de 30 ans et au cours des dernières années, nous sommes devenus le chef de file dans notre domaine. Nous comptons maintenant plus de 1000 employés et sommes positionnés pour croître encore afin d'atteindre un chiffre d'affaires de plus de 500 millions de dollars dans trois ans. Vous comprenez que le régime d'assurances collectives que nous envisageons revêt une importance cruciale. Nos attentes sont très élevées face à votre proposition. Nous préférons que vous retourniez retravailler votre offre afin de nous revenir avec une offre à la hauteur de notre notoriété et représentative de l'entreprise que nous sommes. Ce serait dommage de commencer sur un faux pas de votre part.»

► Forces

La tactique *Exiger l'offre juste* permet d'obtenir des concessions de l'autre partie avant même de commencer la négociation. Vous n'avez donc rien à donner en échange pour créer ce premier rapprochement. Vous utilisez simplement votre importance et votre notoriété pour gagner du terrain.

Bien entendu, plus vous réussirez à démontrer toute votre importance, plus votre vis-à-vis voudra ajuster sa proposition. Travaillez donc immédiatement votre présentation initiale.

► Contre-tactique

En contre-tactique, vous avez deux possibilités. Premièrement, vous pouvez accepter de retourner à la table à dessin pour retravailler votre offre. Toutefois, vous ne la retravaillerez pas vraiment. Vous allez simplement identifier les éléments que vous aviez déjà inclus et mentionnerez que ce sont des ajustements faits à la suite de la première rencontre. De cette façon, vous pourrez dire à votre vis-à-vis que vous avez déjà fait des efforts et vous flatterez son ego au passage.

Cependant, si les négociations doivent commencer rapidement et que vous ne pouvez pas vous permettre une deuxième rencontre, vous tenterez de commencer la négociation maintenant. Vous remercierez votre interlocuteur de la présentation et lui mentionnerez que vous avez toutefois déjà pris ceci en considération. En effet, vous connaissez son importance, sa notoriété et vous savez que votre offre sera intéressante. Présentez ensuite votre proposition en expliquant pour quelles raisons vous vous êtes positionné de cette façon et allez de l'avant!

TACTIQUE n° 10: *Règlement historique*

► Description

Tout comme l'avocat qui étudie et utilise des décisions juridiques précédemment rendues (la jurisprudence) pour illustrer comment une cause peut être résolue, vous pouvez utiliser un règlement historique pour résoudre votre négociation. Il s'agit donc ici d'amener à la table une entente similaire ainsi que la façon dont celle-ci a été statuée et de l'appliquer à votre cas en démontrant les similitudes. C'est une façon de donner du poids à votre proposition de règlement en

démontrant que d'autres l'ont fait ainsi, que ça se passe comme cela ailleurs et que malgré tous ses arguments, ça ne fonctionne pas comme il l'entend!

Ceci peut très bien être appliqué dans le domaine de la construction, par exemple, où il nous est possible de consulter devis, offres, produits finalement proposés et utilisés. On peut aussi souvent employer cette tactique dans les secteurs publics et parapublics, puisque certaines informations concernant des règlements précédents sont accessibles et disponibles. Il est aussi pertinent d'utiliser des règlements d'une industrie connexe, d'un domaine comparable, d'un secteur d'activité subissant les mêmes changements, affectés par les mêmes variables économiques ou tendances similaires. Dans ce cas, il vous faut établir et expliquer les similitudes et faire valoir les raisons pour lesquelles votre situation est comparable. Il sera ensuite possible de statuer sur ce qui a été fait dans ce cas et comment vous proposez de l'appliquer à votre situation.

Il est aussi très efficace d'utiliser des règlements historiques provenant de votre propre entreprise. Par exemple, vous pouvez utiliser:

- l'entente négociée avec les employés d'un autre département ou d'une autre usine;
- les statistiques de performance obtenues sur un projet similaire pour effectuer les calculs de rendement;
- l'accord convenu avec un client provenant d'une industrie ou d'une région différente;
- le règlement finalisé par une autre de vos usines dans un cas similaire;
- un jugement qui a été rendu en votre faveur dans un cas similaire.

Aujourd'hui plus que jamais, nous avons accès à beaucoup d'information. Le défi n'est pas l'accès, mais bien le tri de l'information. Faites-vous aider par un collègue ou du personnel administratif. Vous trouverez peut-être un règlement à votre avantage.

► Quand l'utiliser

Cette tactique sera utilisée dans les cas de litiges importants où les deux parties ont des arguments forts qui leur permettent de camper sur leurs positions. Nous sommes donc ici en présence d'un écart important entre les deux points de vue qu'il sera difficile à concilier. Nous voulons donc utiliser la tactique *Règlement historique* avant de nous en remettre à une tierce personne, telle qu'un médiateur ou les tribunaux.

► **Démonstration**

Vous êtes fournisseur de différentes matières premières. Vous vendez, entre autres, du thermoplastique permettant de thermoformer plusieurs produits différents. Un important client veut que vous le dédommagiez de plusieurs milliers de dollars pour la dernière commande qu'il a déclarée non conforme. En effet, plusieurs problèmes de thermoformage ont eu lieu: la matière ne s'étire pas bien, elle se fissure, elle est difficile à démouler et les produits finis manufacturés avec celle-ci ont un pourcentage de défectuosité plus élevé. Le client veut donc vous voir couvrir une partie des frais engendrés par les défectuosités et les retards de production et réclame 50% de remise. Toutefois, une analyse effectuée chez un autre de vos clients ayant vécu un problème similaire vous permet de démontrer que la défectuosité n'a, dans les faits, coûté que 15% de remise, en calculant tous les frais de défectuosité et les retards. Par conséquent, le fournisseur utilise la tactique *Règlement historique* comme suit: «Je comprends les problèmes que nous avons causés et sachez que nous avons pris tous les moyens pour ne plus qu'ils se reproduisent. Aussi, nous avons fait des calculs minutieux que voici avec un autre de nos clients et l'impact s'est avéré être entre 12% et 15% de remise après avoir tout compté. C'est pourquoi nous vous offrons 15%.»

► **Forces**

La force de cette tactique réside dans le poids qu'elle apportera à vos arguments. Elle amène un regard nouveau sur une situation qui semblait inconciliable, puisque basée sur deux points de vue différents. Elle donne une cible vers laquelle se diriger qui est difficilement discutable puisqu'elle a déjà été acceptée par un autre. Elle vous met donc en position de force en semant le doute sur ce que l'autre partie avançait et en l'incitant à accepter.

► **Contre-tactique**

Confronté à cette tactique, votre rôle sera de démontrer rapidement que ce règlement ne s'applique pas. Il vous faut souligner ici ce qui est différent dans votre cas. Prenez le temps de bien écouter et questionnez le cas qui vous est présenté. Prenez des notes et demandez des documents pour vous y référer et/ou les intervenants de cette cause à qui vous pourriez parler. Au besoin, ajournez la rencontre afin d'analyser le tout et de préparer vos arguments puis planifier la suite.

À vous de savoir ce qui s'applique, mais, surtout, ce qui ne s'applique pas!

TACTIQUE n° 11: *Bénéfices intangibles*

► **Description**

En négociation, nous nous attardons, et ce, avec raison, aux éléments tangibles que nous avons à négocier. Depuis le début de ce livre, nous nous attachons à ancrer notre proposition, à soutenir notre position par des faits concrets, à fixer des objectifs, à calculer notre marge de manœuvre qui représente souvent ce que nous sommes prêts à concéder. Bref, nous regardons les points à discuter et réfléchissons sur les meilleures façons de diminuer l'écart afin d'en arriver à une entente.

Ici, par cette nouvelle tactique, je vous propose de réfléchir à l'extérieur de la boîte, de prendre une feuille blanche et de dresser la liste des bénéfices intangibles que votre vis-à-vis obtiendra en faisant affaire avec vous. Ce ne sont pas des éléments à négocier, mais bien une liste de «priviléges», en quelque sorte, d'être le partenaire de votre projet.

Alors quels peuvent être ces bénéfices intangibles:

- Être les premiers à percer ce secteur au pays.
- Développer une expertise additionnelle dans un domaine précis grâce à votre équipe.
- Devenir les seuls à avoir cette certification dans le secteur.
- Bénéficier d'une visibilité accrue dans le domaine auprès de partenaires majeurs.
- Augmenter leur notoriété en s'associant avec vous.
- Développer une image corporative forte et professionnelle.
- Couvrir des investissements importants effectués au cours des derniers mois.
- Diversifier leur offre afin de diminuer les risques.
- Démontrer leur versatilité et ouvrir les portes d'un domaine différent.
- Assurer un volume d'affaires constant.
- S'associer avec une marque en demande.

- Faire équipe avec les meilleurs, les numéro 1.
- Perfectionner certains de leurs processus grâce à votre expertise.

Trop peu souvent mis de l'avant, ces éléments viennent expliquer à votre interlocuteur que, derrière les valeurs monétaires et les points à discuter, il y a certains bénéfices à prendre en considération. Vous n'êtes pas ici des adversaires, mais de solides partenaires qui pourront s'aider mutuellement.

Alors, quelles sont les compétences ou l'expertise qu'il pourra développer grâce à vous? À quoi ou à qui aura-t-il accès? Quelles portes lui ouvrira-t-il? Quels impacts votre partenariat aura sur son image, sa notoriété, son entreprise?

► Quand l'utiliser

Bien sûr, cette tactique est particulièrement efficace lorsqu'il y a des bénéfices intangibles importants à faire valoir et que vous croyez que ceux-ci, bien qu'intangibles, ont une valeur aux yeux de votre interlocuteur. Préparez-en la liste avant la rencontre et établissez les impacts que ceux-ci peuvent avoir pour lui.

Surtout, prenez le temps de discuter et de débattre avec l'autre partie pour en faire ressortir toute la valeur.

► Démonstration

Imaginons l'acheteur qui veut convaincre un fournisseur manufacturier d'accepter de baisser ses prix: «Je sais que vous êtes un fournisseur important chez les manufacturiers du domaine de la construction. Nous parlons toutefois ici de pièces se dirigeant tout droit dans nos usines approvisionnant le domaine de l'aéronautique. Ce partenariat vous ouvrira bien grandes les portes de ce secteur en démontrant votre précision et votre versatilité. Nous pouvons vous aider à vous tailler une place de choix dans le domaine pour grandir et développer l'expertise nécessaire dans cette industrie. Je sais que ce premier mandat vous aidera à cheminer à ce niveau. C'est d'ailleurs ce que nous avons fait avec notre partenaire X qui est maintenant un joueur majeur de notre industrie.»

► Forces

La force de cette tactique réside dans le fait qu'elle met en veilleuse les éléments de négociation pour un moment afin de mettre en lumière la valeur ajoutée

importante que ce projet, cette entente, ce partenariat reflétera pour votre vis-à-vis. Il est difficile d'accorder une valeur monétaire à ces bénéfices, donc très difficile de les chiffrer. Plus vous saurez démontrer et verbaliser ces bénéfices par des exemples concrets, plus la force de la tactique sera herculéenne.

► **Contre-tactique**

Confronté à cette tactique, vous devez premièrement acquiescer à ces bénéfices s'ils s'avèrent véridiques. Vous pouvez mentionner que vous en êtes conscient et que c'est justement l'une des raisons qui rend ce projet si intéressant pour vous.

Deuxièmement, vous pouvez rendre la pareille, soit de présenter leurs bénéfices intangibles. Il est fort à parier que le partenariat leur procure certains avantages à eux aussi.

Troisièmement, démontrez que ces bénéfices ont déjà été pris en considération dans votre offre et que ce qui est important pour vous est de pouvoir régler les derniers points en litige afin de débuter ce partenariat. Ceci vous permettra de remettre la table sur les derniers éléments à négocier et d'ancrer de nouveau votre position.

Parce que, vous savez, pour conclure une entente en négociation, il est important de nous attarder sur les éléments tangibles que nous avons à négocier.

TACTIQUE n° 12: *Éliminer les spectateurs*

► **Description**

Si vous avez déjà vécu une négociation à plusieurs de chaque côté de la table et que vous étiez le porte-parole, vous savez à quoi nous faisons référence avec la tactique *Éliminer les spectateurs*. En effet, quand plusieurs paires d'yeux analysent toutes vos paroles et tous vos gestes à la table de négociation, pire, quand tout le monde prend des notes, il est très difficile de ne pas sentir une pression qui se transforme souvent en frein, en blocage.

Les spectateurs peuvent nuire à l'avancement de la négociation, car prendre un risque en proposant une compensation à l'autre partie peut vous faire mal paraître si la manœuvre échoue. Il en va de même pour l'autre partie: peu de gens aiment se sentir observés! Encore moins si on risque de porter le poids de l'échec de la négociation ou d'un moins bon résultat que celui souhaité. C'est

facile pour les spectateurs de critiquer le travail accompli à la table de négociation. Qui n'a pas entendu: «Moi, je n'aurais pas fait comme ça...», «J'aurais été beaucoup plus ferme à sa place.», «Jamais je n'aurais accepté une offre pareille.», «Les achats devraient apprendre à durcir le ton avec les fournisseurs (et vice-versa).», «Cela aurait été mieux de négocier avec l'autre...» Enfin bref, vous voyez le genre. C'est trop facile de jouer au gérant d'estrade. Et c'est trop souvent le rôle que les spectateurs prennent lorsqu'ils assistent à la négociation.

Soit dit en passant, si vous avez vos gérants d'estrades qui assistent aux discussions, donnez-leur des rôles précis, tels que:

- greffier: celui qui prend en note tout ce qui se dit;
- analyste du non-verbal et para-verbal: celui qui observe les gestes et le ton;
- analyste stratégie: celui qui tente de décoder le plan de l'autre partie, son processus ou schéma de préparation;
- le contrôleur financier: celui qui évalue la valeur des offres et contre-offres.

En préparation, partagez bien votre plan de négociation avec les spectateurs et faites sortir les suggestions avant, plutôt qu'elles ne sortent en critiques après. Ils pourront vous faire bénéficier de leurs idées et expériences.

Mais revenons à notre tactique *Éliminer les spectateurs*. Il s'agit d'abréger une rencontre de négociation ou d'ajourner et tenter de la reprendre sans que les spectateurs de l'autre partie ne l'observent. Il y a fort à parier qu'ils ne se rendent même pas compte de l'effet qu'ils ont sur lui et sa façon de se comporter. Cette tactique est inusitée dans le sens où elle aide les deux parties. L'astuce sera de rappeler l'autre et de faire le reste, ou une partie de la négociation, à l'abri des regards. Vous lui proposez un rendez-vous informel, rapide, de quelques minutes, en face-à-face ou au téléphone, en vous organisant pour qu'il ne puisse pas débarquer avec son groupe de spectateurs. Vous pouvez même lui annoncer que vous serez seul en lui proposant ouvertement qu'il vaudrait peut-être le coup de tenter de régler le dossier ensemble. La tactique *Éliminer les spectateurs* sera encore plus intéressante lorsque vous connaissez certains des spectateurs de l'autre partie et que vous les savez plus difficiles ou intractables.

► **Quand l'utiliser**

La prémissse de base qui devrait vous inciter à utiliser la tactique *Éliminer les spectateurs* est lorsque vous remarquez qu'il n'y a pas de progrès, c'est-à-dire qu'il n'y a pas d'avancement. La partie adverse n'ose pas faire d'offre, de concession ou de tentative pour régler le dossier et vous soupçonnez que cela est possiblement dû aux paires d'yeux qui l'observent. Dès qu'il y a plus d'une personne à la négociation, assurez-vous de bien identifier qui est présent, questionnez-les sur leurs rôles et responsabilités, mais surtout pourquoi ils sont présents à cette négociation. Vous serez surpris de constater que ces personnes ne sont pas toujours bien préparées à être interpellées. Dans tous les cas, vous saurez au moins à qui vous avez affaire!

N'allez pas croire que parce que le porte-parole est le président, vous n'aurez pas besoin de cette tactique. Le président n'a pas plus envie d'échouer que les autres avec une tentative sous le regard de subalternes.

► **Démonstration**

Premièrement, validez vos indices: est-ce que le porte-parole se retient à cause des observateurs présents dans son groupe? Pourquoi ne pas suggérer une pause à l'autre partie et vous retirer avec votre groupe afin de vous consulter? Avons-nous intérêt à maintenir la pression envers l'autre partie ou, au contraire, anticipons-nous de pouvoir faire plus de gains s'il ouvre son jeu ou avec de nouvelles options? Dans de telles circonstances, allez-y et proposez l'ajournement avec une approche comme: «À la lumière de toute l'information qui a circulé aujourd'hui, nous souhaitons ajourner la négociation pour mieux poursuivre demain...» Une heure plus tard, tout en lui donnant le temps de retourner à son bureau, rappelez-le et prétextez que votre *débriefing* a soulevé quelques questions et que vous souhaitez en discuter quelques minutes en privé comme suit: «Après votre départ, nous avons discuté et certains me suggéraient de voir une ou deux possibilités. As-tu quelques minutes? Nous pourrions nous rejoindre à mi-chemin?» Et hop! Le tour est joué! Vous reprenez la négociation là où vous en étiez, mais sans les spectateurs.

► **Forces**

La grande force de la tactique *Éliminer les spectateurs* est d'enlever de la pression et, par le fait même, de permettre à l'autre partie de discuter plus ouvertement, de prendre des risques avec des suggestions, des concessions ou un nouvel angle d'analyse sur le dossier. De plus, l'un des avantages est de permettre à l'autre partie d'expliquer à sa manière l'entente obtenue en privé. Il

y a fort à parier que l'autre sera le héros de l'histoire, celui qui a sauvé la négociation. Il y aura certainement un décalage entre vos versions: c'est sa façon de préserver son image, son ego et c'est tant mieux. Votre but n'est pas de gagner au détriment de l'autre, mais bien de régler votre négociation selon vos critères et vos préférences.

► **Contre-tactique**

Si on utilise la tactique contre vous, évaluez d'abord s'il ne serait pas bénéfique pour tout le monde de poursuivre sans spectateurs. Si, au contraire, vous estimatez que la pression imposée par les spectateurs vous est bénéfique, eh bien, refusez simplement. Et s'il propose d'ajourner, insistez pour replanifier immédiatement une nouvelle rencontre avec tous les spectateurs présents, ou insistez encore pour profiter du fait que tout le monde soit présent pour poursuivre les discussions afin de conclure.

TACTIQUE n° 13: *Compensation*

► **Description**

La tactique *Compensation* a pour objet d'offrir à l'autre partie en ajoutant un aspect à votre offre qui n'avait pas été discuté jusqu'à présent afin de l'inciter à s'ajuster ou à accepter. Autrement dit, pour conclure et l'inviter à faire le dernier ajustement en votre faveur, vous introduisez un nouvel élément dont vous savez qu'elle souhaite l'obtenir. Évidemment, vous devez avoir bien évalué la valeur de ce que vous offrez en fonction de l'ajustement que vous demandez.

Prenons, par exemple, le vendeur d'un système de climatisation industriel qui, à la fin, lorsqu'il ne lui reste plus que le prix sur lequel s'entendre, offre deux ans d'entretien en compensation pour régler le dossier. Ou, encore, le particulier qui vend son bateau sur les petites annonces classées et, à la fin, pour s'entendre, offre l'équipement de ski nautique qui n'était pas inclus au départ. Les exemples sont multiples, la tactique *Compensation* étant utilisée fréquemment. L'astuce sera évidemment de ne pas l'improviser, mais au contraire de l'avoir planifiée et évaluée dès le départ. Et, surtout, de présenter la compensation à la fin, comme une nouveauté ou un ajout qui aura pour effet d'inciter l'autre à acquiescer.

► Quand l'utiliser

La tactique *Compensation* est à utiliser en fin de négociation, lorsqu'il ne vous reste qu'un élément sur lequel vous entendre et que vous évaluez ne plus être en mesure d'obtenir un ajustement de la part de l'autre sans offrir un échange de valeur.

Attention! Si vous offrez trop rapidement une compensation, l'autre partie risque de l'inclure dans l'exercice de négociation (voir la [tactique n° 16, *Offre contre-offre progressive*](#)). Cette tactique s'utilise bien pour négocier le prix lorsque vous êtes près de vous entendre. L'autre partie aura l'impression de gagner en obtenant une compensation pour son dernier effort. L'orgueil, l'estime de soi et l'image projetée sont des facteurs que vous ne pouvez négliger. Tout le monde aime avoir le sentiment que c'est équitable, juste et que chacun fait un effort.

► Démonstration

Imaginons que vous êtes le fournisseur qui présente ses produits dans une grande chaîne de magasins au détail. Comme il est d'usage, les responsables à l'approvisionnement vont vous présenter des frais d'introduction ou frais de *listing*. En tant que fournisseur, vous allez les négocier à la baisse et même, si possible, tenter de ne pas payer de frais d'introduction du tout. Vous allez négocier en utilisant comme argument que vous souhaitez investir cet argent en publicité au consommateur afin de stimuler les ventes. L'approvisionneur négocie en utilisant les arguments que l'introduction en tablettes dans ses magasins vous garantit une visibilité nationale à travers tout le Canada.

Ayant atteint un blocage, après des heures et des semaines de négociation, l'approvisionneur utilise la tactique *Compensation* en proposant ceci: «Vous savez quoi? Comme vous souhaitez conserver une partie de votre budget pour faire de la publicité, nous sommes prêts à insérer un encart publicitaire à nos frais dans notre circulaire nationale, si vous acquittez les frais de listing.» En plus de créer du mouvement pour régler le dossier, l'approvisionneur prouve qu'il prend vos intérêts en compte en offrant une compensation axée sur la publicité.

► Forces

La tactique *Compensation* a pour force de créer du mouvement, soit d'offrir à l'autre une justification pour faire l'effort final. Elle a aussi pour force que cette

dernière compensation était planifiée depuis le début pour vous: il s'agit donc d'un ajustement que vous étiez prêt à faire. Elle a aussi pour force de bien faire paraître l'autre partie en lui donnant l'impression qu'il vous en a «arraché» une!

Il n'est pas rare de rencontrer un blocage au final, soit que les deux parties ont épuisé tous leurs arguments et c'est à ce moment qu'elles créent du mouvement en introduisant un nouvel et dernier aspect.

► **Contre-tactique**

Si on utilise la tactique *Compensation* contre vous, assurez-vous de bien évaluer la valeur de cette offre. Est-elle suffisante lorsque comparée à l'effort qui vous est demandé? Ne cherchez pas à vous convaincre ou, pire, à négocier à l'interne avec votre patron pour le convaincre qu'il s'agit d'une compensation équivalente ou rentable!

La fatigue de la négociation, la crainte de perdre le contrat ou simplement la peur du refus vous place dans un état d'esprit émotif qui vous incite à accepter la compensation offerte. Mettez vos lunettes de comptable et calculez. Prenez le recul qu'il faut pour bien évaluer la compensation, quitte à la négocier ou à la refuser, et à reprendre la négociation là où vous en étiez. La patience et le calcul sont des atouts payants en négociation.

-
1. Levinson, R. et Link, W. (producteurs). *Columbo* [Série télévisée], États-Unis: NBC. 1968.
 2. Jung, C. G. *Psychological Types, The Collected Works of C. G. Jung*, volume 6, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1971.

Chapitre 2

Tactiques distributives

Il s'agit de tactiques dédiées à négocier le plus de valeur possible en votre faveur. Contrairement aux tactiques collaboratives, ces tactiques cherchent à maximiser vos gains au détriment de ceux de l'autre partie. Comme montré avec la [figure 4](#) ci-dessous, les négociations de ce type visent à tirer vers vous un maximum de valeur.



FIGURE 4: Zone favorable à la maximisation des gains

Ces tactiques seront à préconiser lorsqu'il n'y a pas de relation ou de partenariat à établir avec l'autre partie. Des négociations sans lendemain où les parties n'ont que peu de chances de travailler ensemble de nouveau.

TACTIQUE n° 14: *Ancre raisonnable*

► Description

Cette tactique a pour objectif de positionner votre version de la solution et de démontrer à l'autre partie que votre approche fait preuve de respect et de logique. Trop souvent, en négociation, les parties ont tendance à émettre des propositions initiales agressives qui ont pour effet de choquer ou frustrer l'autre partie. En agissant de la sorte, le négociateur estime qu'en tirant la couverture de son côté au maximum, il obtiendra une meilleure entente. L'ancre agressif est une tactique en soi, mais loin d'être collaborative (voir les [tactiques pour mettre de la pression au chapitre 7](#)).

Par ancre raisonnable, on entend être celui qui propose à l'autre une valeur pour régler le différend. Afin de créer un rapprochement et inciter l'autre à négocier, cette valeur doit être réaliste et expliquée. Certes, elle doit être à votre avantage, mais dans les limites de l'acceptabilité pour l'autre partie.

Un ancre peut se pratiquer sur le nombre de jours lorsque vous négociez un délai de livraison, sur une quantité lorsque vous négociez un lot de production, sur la qualité lorsque vous négociez pour obtenir une qualité supérieure et, bien sûr, sur le montant en dollars lorsque vous négociez pour un meilleur prix. En fait, c'est l'unité à négocier qui fait l'objet d'ancre.

Un ancre se compose souvent de plusieurs valeurs. Par exemple, vous ancrez pour l'achat d'un condo sur le bord de la mer au prix de 680 000\$ et exigez qu'il soit repeint et libéré pour le 1^{er} décembre. Sans savoir exactement où se situe le ZOPA (*Zone of Possible Agreement* ou zone d'accord possible) de votre vis-à-vis, vous devez ancrer à la limite inférieure (si vous êtes l'acheteur) de votre zone d'entente, afin de vous positionner à un endroit qui semblera acceptable pour un départ de discussions pour le camp adverse.



FIGURE 5: Ancrage selon le ZOPA

Vous aurez compris qu'un ancrage raisonnable doit être préparé, étudié et, surtout, soutenu par un argumentaire. Ce qui veut dire qu'ancrer sans argumenter pour appuyer et expliquer son ancrage équivaut à un ancrage agressif ou un *bluff*.

► Quand l'utiliser

La tactique *Ancrage raisonnable* s'utilise dès que vous êtes en mesure d'établir un minimum et un maximum sur les valeurs à négocier et que vous souhaitez prendre le contrôle de la négociation et amener l'autre partie à collaborer pour vous accommoder. L'*Ancrage raisonnable* est une tactique pour amener la négociation dans sa zone de confort concernant les valeurs à régler. Son utilisation est encore plus recommandée pour prendre les devants face à un négociateur expérimenté afin de ne pas lui laisser l'initiative et le leadership d'action en ancrant lui-même.

Toutefois, si vous ne connaissez pas le marché ou les valeurs à accorder à votre ancrage, vous ne pouvez pas utiliser cette tactique. Dans de telles circonstances, vous devrez attendre que l'autre partie fasse une première offre pour ensuite négocier.

► Démonstration

Voici des exemples d'ancrage et d'arguments pouvant soutenir votre demande:

- Nous nous attendons à payer 1\$ de moins l'unité, étant donné la baisse du prix des matières premières.
- Notre prix est en hausse de 1\$ l'unité, étant donné la hausse du coût de la main-d'œuvre.
- Notre nouveau prix est de 1\$ de plus l'unité, étant donné l'investissement en technologie et les innovations apportées.
- Nous vous offrons 680 000\$ pour votre condo s'il est repeint et libéré pour le 1^{er} décembre, en nous basant sur l'analyse des comparables que voici.
- Cette année, étant donné l'accroissement de notre volume de commandes pour vos produits, nous nous attendons à au moins 10% de réduction de prix.

Évidemment, plus vous serez en mesure d'étoffer votre argumentaire, plus vous serez en position de force vis-à-vis l'autre partie. À vous de bien vous

préparer.

► Forces

En plus d'inciter l'autre à collaborer, votre ancrage raisonné vous permet de prendre le leadership et d'amener l'autre à négocier selon vos attentes, dans votre zone de confort. Mais attention, la ligne est parfois mince entre un ancrage juste et un ancrage agressif! Avec un ancrage agressif, vous risquez de saboter tous vos efforts de collaboration et d'inciter l'autre partie à se retirer de la négociation.

► Contre-tactique

Voici deux façons de réagir si l'autre partie vous prend de vitesse et propose son ancrage avant que vous ayez le temps de le faire: jouer le jeu ou ignorer l'ancrage.

1. Jouer le jeu

Si l'ancrage est juste, il n'y a pas lieu de s'inquiéter. Votre réaction sera de contre-argumenter chacun des faits soutenus par l'autre partie afin de rectifier son ancrage. Comme elle a ancré le premier, c'est donc vous qui aurez tout le travail de ramener les valeurs de l'ancrage dans votre zone de confort. Et en contre-argumentant chacun de ses points, vous serez ensuite en mesure d'ancrer à votre tour.

2. Ignorer l'ancrage

Vous pouvez aussi ne pas réagir à son ancrage initial et poursuivre avec votre propre ancrage, suivi de votre argumentaire, en utilisant simplement une phrase telle que: «Je comprends votre point de vue, toutefois, nous estimons qu'avec la conjoncture économique actuelle, le prix devrait être de...» Ainsi vous placez votre propre ancrage. L'astuce est de forcer l'autre partie à réagir à votre propre ancrage plutôt que de la laisser revenir au sien.

TACTIQUE n° 15: *Concessions-échanges au compte-gouttes*

► Description

La tactique *Concessions-échanges au compte-gouttes* permet de maximiser vos gains en multipliant les compensations obtenues de l'autre partie. Et de ce fait,

elle crée une pression croissante sur l'autre partie pour régler, car plus elle fait d'efforts, plus elle est engagée, donc moins elle aura le goût de se retirer. En effet, l'autre partie sera tentée de poursuivre le processus, pensant que c'est la dernière concession qu'elle a à effectuer. Il s'agit donc, de votre côté, de morceler en petites tranches votre marge de manœuvre et de les présenter au compte-gouttes à la partie adverse. Cependant, à chaque fois, il faut bien vous assurer d'obtenir le retour d'ascenseur avec une valeur supérieure ou équivalente à votre concession. Vous utilisez donc votre marge de manœuvre par petites tranches pour soutirer plusieurs points additionnels à votre vis-à-vis.

Ce ne sont évidemment pas tous les dossiers de négociation pour lesquels nous pouvons utiliser la tactique *Concessions-échanges au compte-gouttes*. En effet, pour être en mesure d'utiliser cette tactique, vous devez avoir la possibilité de bâtir une marge de manœuvre sur un ou plusieurs items à négocier avec l'autre partie afin de la morceler et de l'offrir par petites tranches. Prenez, par exemple, le cas d'un apprenti marin qui négocie l'acquisition de son premier voilier usagé d'un vendeur plutôt pressé de vendre pour avoir accès à ses liquidités. Pour utiliser la tactique *Concessions-échanges au compte-gouttes*, il réduisait tranche par tranche, ou jour par jour, les délais dans lesquels il ferait inspecter et payer le voilier en question. En s'assurant, bien sûr, d'obtenir une concession sur le prix du vendeur. Par exemple, si je fais inspecter plus rapidement le bateau et que tout est réglé en dix jours, de combien pouvez-vous ajuster le prix? Ok. Si je défraie un supplément pour avoir mon inspecteur plus rapidement et qu'on règle le tout en huit jours, serez-vous en mesure d'ajuster le prix d'un autre 2%? Et ainsi de suite.

Comme pour toute négociation, moins vous improviserez, plus vous ferez des gains. Par exemple, notre apprenti marin savait bien qu'il pouvait régler le tout en cinq jours.

► Quand l'utiliser

Il s'agit d'une tactique compétitive qui a pour but de multiplier les concessions de l'autre partie. Vous avez besoin d'un rapport de force équilibré ou favorable, sinon, l'autre partie risque de mettre un terme à la négociation. Et vous devez être en mesure de morceler votre marge de manœuvre de façon à pouvoir la présenter tranche par tranche à l'autre partie.

Évidemment, cette tactique peut être jumelée à d'autres et est utilisée comme démarche globale de négociation. Un bon négociateur aura aussi ciblé les concessions qu'il exigera en retour des concessions à faire.

► Démonstration

Rappelons que l'astuce en négociation pour utiliser la tactique *Concessions-échanges au compte-gouttes* est de ne pas dévoiler sa marge de manœuvre à l'autre d'un seul coup, mais bien de le faire au fur et à mesure. Aussi, il faut présenter ces concessions de sorte que ce soit à l'autre de dévoiler la valeur de sa compensation afin que vous conserviez votre avantage en ne dévoilant la valeur de votre concession qu'après avoir entendu la sienne.

Par exemple, un fournisseur de travaux pourrait demander à l'acheteur: «Seriez-vous prêt à payer plus cher si nous affectons plus de personnel pour réaliser les travaux dans un délai plus court?» Remarquez qu'il n'a pas dévoilé combien de ressources additionnelles il pourrait affecter. De plus, dans l'affirmative, il enchaîne avec la clarification des méthodes de paiement avant de dévoiler le nombre de ressources additionnelles. Il a donc, de cette façon, conservé l'initiative de la négociation.

► Forces

Voilà une excellente tactique pour maximiser vos gains et mettre une pression sur l'autre pour adhérer à vos demandes d'ajustement. En effet, lorsque viendra pour vous le temps de mettre fin à la négociation, il est probable que l'autre saisisse l'occasion plutôt que de poursuivre l'exercice de concessions et d'échanges multiples. Les ajustements multiples auront épuisé son énergie et sa marge de manœuvre.

Votre plus grande difficulté proviendra certainement du manque de créativité en préparant les concessions à négocier.

► Contre-tactique

Lorsqu'on utilise contre vous la tactique de concessions multiples, c'est à vous d'évaluer la concession proposée et d'évaluer s'il s'agit pour vous d'un aspect ayant suffisamment de valeur. On ne vous recommande pas de décliner les tentatives de négociation de l'autre, mais de bien prendre le temps d'évaluer les concessions offertes et de les évaluer à leur juste valeur. Vous devez toutefois éviter de faire de grandes concessions et d'être le premier à déterminer la valeur d'échange. Autrement dit, s'il vous offre, par exemple, la possibilité de vous livrer plus tôt en échange d'un bonus pour livraison hâtive, questionnez-le afin de découvrir quel serait justement ce meilleur délai, et retirez-vous pour évaluer s'il s'agit d'un avantage et si c'est de la valeur véritable pour vous. Ensuite,

reconnaissez le stratagème pour conserver votre marge de manœuvre et pour l'utiliser au compte-gouttes seulement.

Aussi, votre réflexe serait de questionner sur ce qu'il voit comme points restant à négocier afin d'évaluer s'il a l'intention de pratiquer cette tactique sur plusieurs aspects.

TACTIQUE n° 16: *Offre contre-offre progressive*

► **Description**

Voici une autre tactique classique, celle de l'*Offre contre-offre progressive*, qui est une manœuvre courante en situation de négociation. Il s'agit d'une tactique distributive, dans le sens où aucune valeur n'est créée par les parties, mais elle est plutôt distribuée: ce que l'un gagne, l'autre le perd! La tactique *Offre contre-offre progressive* est généralement utilisée pour négocier des valeurs quantitatives, telles que le prix forfaitaire, total ou unitaire. Les parties s'ajustent progressivement vers l'autre, jusqu'à ce qu'elles s'entendent.

Voici des exemples de valeurs quantitatives qu'on appelle souvent nos *métriques de négociation*:

- jours de travaux;
- heures de consultation;
- tonnes métriques de matières premières;
- pourcentage de ristourne;
- pourcentage de commission pour un représentant des ventes;
- l'augmentation salariale en négociation patronale-syndicale;
- le nombre de jours de vacances à l'embauche d'un nouvel employé.

L'astuce est de progresser à petits pas, afin d'éviter d'avoir à faire de grands ajustements en faveur de l'autre partie. En vous ajustant avec de trop grands efforts, vous envoyez le message à l'autre partie que vous avez caché une trop grande marge de manœuvre. Il faut donc vous ajuster progressivement, par petits bonds, en exigeant à chaque étape que l'autre en fasse autant. Il faut également éviter de faire deux ajustements consécutifs pour accommoder l'autre partie, ce

qui équivaut à faire une concession sans que l'autre partie en fasse autant. Après avoir fait une concession, elle doit en faire de même!

Le fait de pratiquer la règle des petits pas aura aussi pour effet de multiplier vos occasions d'obtenir des concessions de sa part, ce qui sera à votre avantage si l'autre partie n'est pas compétente en la matière.

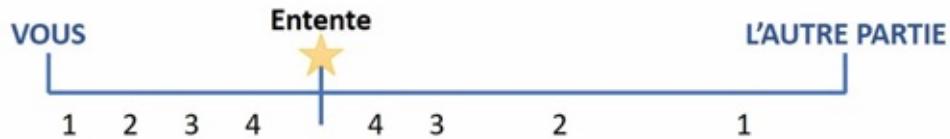


FIGURE 6: Modèle de progression à petits pas

Comme le démontre la [figure 6](#), face à un négociateur malhabile, vous aurez optimisé vos gains, car il aura diminué la valeur de ses ajustements au fur et à mesure que sa marge diminuait. Dans tous les cas, l'astuce est d'accompagner ses ajustements avec un argument, tel qu'une explication ou justification pour légitimer ce pourquoi vous vous ajustez en sa faveur, ce qui démontre le bien-fondé de votre ajustement.

Attention à ceux qui vont vous inciter à vous ajuster sans pour autant s'ajuster à leur tour. Par exemple: «Merci pour votre effort, toutefois c'est encore insuffisant, car notre budget ne nous permet pas de payer si cher.» Vous remarquerez que ce dernier vous incite à vous ajuster sans avoir fait l'équivalent. Dans de tels cas, contre-argumentez comme lui, mais n'ajustez pas votre offre.

Et, surtout, attention de ne pas dépasser votre limite. Il est d'ailleurs recommandé de bien fixer votre limite avant de commencer. C'est une façon d'éviter de faire des erreurs et de concéder plus que ce que vous auriez dû.

► Quand l'utiliser

La tactique *Offre contre-offre progressive* est à utiliser dans le cadre d'une négociation de métriques simples, comme pour le prix. C'est une tactique simple et facile à utiliser qui ne nécessite pas beaucoup de préparation autre que de ne pas oublier de progresser à petits pas et de fixer sa limite. Qu'il s'agisse de négociation commerciale ou patronale-syndicale, nul besoin de posséder plus de pouvoir que l'autre partie. Toutefois, il est nécessaire d'avoir prévu initialement la marge de manœuvre.

► Démonstration

Les situations sont nombreuses, alors prenons celle de l'achat d'une terre à la campagne entre deux parties sans agent. Après avoir discuté, établi le climat et validé certaines informations, la démarche pourrait ressembler à ceci:

1. Le vendeur commence en disant: «Comme vous avez pu le voir avec l'annonce, le prix demandé est 320 000\$ pour les 5 acres.»
2. L'acheteur réplique: «Oui, et comme notre projet est d'y construire un seul chalet, nous avions établi un budget de 280 000\$ pour un terrain.»
3. Le vendeur revient en disant: «Vous savez, les terres sont rares dans le secteur, mais je pourrais accepter 300 000\$.»
4. L'acheteur dit: «Laissez-moi regarder ça avec ma conjointe.» Puis, le lendemain, il répond: «C'est vrai que votre site est intéressant, c'est pourquoi j'améliore mon offre à 285 000\$.»
5. Le vendeur réplique: «Et si nous réglions pour 290 000\$?»
6. L'acheteur donne son offre finale: «Le plus que je puisse vous offrir est 286 000\$.»
7. Le vendeur accepte: «Bon, d'accord!»

Évidemment, l'exemple est simplifié, mais vous avez remarqué que l'acheteur a respecté la consigne de progresser à petits pas. Il a mieux utilisé la tactique que le vendeur qui, lui, a vite démontré qu'il avait une grande marge de manœuvre.

► Forces

La tactique *Offre contre-offre progressive* représente une méthode efficace pour créer du mouvement à la table de négociation et pour éviter de rencontrer l'impasse. C'est une tactique de rapprochement simple ne nécessitant que de bien comprendre vos données et votre limite avec lesquelles vous allez pratiquer l'*Offre contre-offre progressive*. Si l'ancre initial, c'est-à-dire les positions émises d'entrée de jeu, n'est pas exagéré, cette tactique a pour force de maintenir un climat cordial et respectueux lors de la rencontre, car chacun fait des efforts pour s'entendre au fur et à mesure que la négociation progresse.

► Contre-tactique

Si on utilise contre vous cette tactique et que vous avez prévu une marge de manœuvre, allez-y, lancez-vous et progressez à petits pas. Toutefois, si votre

prix est final ou très peu flexible, annoncez-le à l'autre partie et avisez-la que vous n'avez pas l'intention de pratiquer des offres contre-offres avec elle. Si l'autre partie fait une contre-offre de petite valeur, arrêtez et faites-lui remarquer que son ajustement n'est pas équitable et exigez qu'elle s'ajuste de nouveau.

TACTIQUE n° 17: *À chacun son tour*

► **Description**

Cette tactique consiste à amener l'autre partie à concéder point par point, sans avoir une vision d'ensemble sur tous les aspects à négocier. L'astuce est de négocier tous les aspects de l'entente, chaque clause, en commençant par les plus importants pour vous, pour ensuite négocier tour à tour, en passant au suivant, les aspects de l'entente sans que l'autre partie l'ait anticipé. Vous avez donc en tête une liste de toutes vos demandes, mais vous prendrez bien soin de les négocier une à une sans les annoncer au départ.

On répète souvent que la patience vaut de l'or, ce qui est d'autant plus vrai en négociation! La négociation est souvent une tâche inconfortable pour le néophyte qui cherche à éviter ou à couper court aux situations inconfortables rencontrées en négociation. Or, tout à fait l'inverse est préconisé par cette tactique; il s'agit d'ajouter des exigences ou des demandes au fur et à mesure et sans les annoncer pour vous créer de la valeur.

Par exemple, le fournisseur, après avoir négocié le prix, peut chercher à négocier des termes de paiement plus courts, les frais de livraison, la majoration des prix en fonction des indices de prix à la consommation après la deuxième année de l'entente. Trop souvent, les contrats se renouvellent ou se signent rapidement sans qu'aucune des parties ne profite des leviers (clauses) sur lesquels les deux parties s'entendent d'emblée pour optimiser les gains. Avec la tactique *À chacun son tour*, on cherche à optimiser la valeur derrière chaque aspect à négocier. Qui sait, certains éléments ayant peu de valeur pour vous en ont peut-être beaucoup pour l'autre partie.

Cette tactique a pour effet d'user l'autre partie en négociant sur chaque aspect et en négociant sur des points additionnels. L'astuce est de ne pas les annoncer à l'autre partie afin qu'elle ne se garde pas de réserve ou marge de manœuvre d'un élément à l'autre, pensant que c'était le dernier à négocier. Vous amenez l'autre partie dans un long corridor où, de porte en porte, il découvre un

nouveau point à négocier et plus il progresse avec vous, plus il est engagé et moins il a le goût de se retirer, mais plutôt envie d'en finir.

Il ne faut surtout pas annoncer ses couleurs à l'autre partie en énumérant tous les aspects qui seront à négocier. Il faut plutôt les prendre un par un en commençant par le plus important et progresser ainsi jusqu'au moins important en termes de valeur pour vous, et ce, sans dévoiler que ces items ont moins de valeur.

► **Quand l'utiliser**

Pour utiliser la tactique *À chacun son tour*, vous devez posséder un certain pouvoir de force de négociation afin de garder l'autre partie à la table, comme un fournisseur dont le produit ou le service correspond parfaitement aux besoins de l'autre, ou un acheteur ayant des quantités substantielles à acheter dans une industrie où l'offre excède la demande. Bien entendu, bien d'autres motifs peuvent vous octroyer du pouvoir en négociation. Il vous appartient de bien évaluer. Cette tactique sera particulièrement utile lors d'une négociation sur plusieurs aspects monétaires et non monétaires contre lesquels vous pourrez obtenir des concessions ou une compensation. Toutefois, à la longue, elle mine le climat avec l'autre.

► **Démonstration**

Imaginons un particulier qui négociait l'acquisition d'une résidence secondaire à la campagne. Évidemment, dans ce type de négociation, l'élément le plus important sur lequel s'entendre est, bien sûr, le prix. Il s'agissait du secteur et du type de construction souhaité; il restait à s'entendre sur le prix avec le propriétaire. La résidence était à vendre directement par le propriétaire, ce qui signifie qu'aucun intermédiaire ou agent n'était impliqué dans la transaction. En appliquant la tactique *À chacun son tour*, notre négociateur a enchaîné les aspects à négocier comme suit: s'entendre sur le prix, s'entendre sur les conditions d'inspection, s'entendre sur la date d'occupation, s'entendre sur la réparation des planchers, s'entendre sur le rafraîchissement de la peinture intérieure, s'entendre sur la réfection de la clôture extérieure, s'entendre sur la réparation du pavé, s'entendre sur la réfection du paysagement (jardin), s'entendre sur les équipements nautiques à laisser, s'entendre sur les outils de jardinage à laisser, etc.

Malheureusement pour lui, le propriétaire pensait son affaire réglée après avoir négocié le prix et il n'a pas eu le leadership nécessaire pour rouvrir la

négociation sur le prix initial entendu. Bien que des compromis ou compensations aient été conclus sur certains des aspects négociables, les gains ont été importants pour l'acquéreur. Ayant réglé le prix, le vendeur ne pensait pas qu'il aurait à concéder sur chaque item.

► Forces

L'avantage est de multiplier les occasions de vous créer de la valeur lors de la négociation. L'effet répressif de toujours amener un aspect additionnel à la négociation est en partie atténué par l'effet que les aspects sont d'importance, de valeur ou d'impact de moins en moins grands. C'est donc vrai qu'il a de plus en plus envie de mettre un terme à la négociation. Cependant, il s'encourage du fait que les aspects sont de plus en plus insignifiants.

► Contre-tactique

Voici deux façons de réagir si on utilise cette tactique contre vous:

- Premièrement, ne pas hésiter à rouvrir la négociation sur les points déjà conclus, même si vous aviez fait des gains. Il faut donc clairement aviser l'autre partie que si elle souhaite ajouter un nouvel aspect à la négociation, elle doit accepter de rouvrir l'entente sur les aspects importants préalablement conclus.
- Et, deuxièmement, préciser à l'autre partie qu'avant de poursuivre, vous exigez de faire la liste de tous les aspects qu'elle souhaite négocier. Entendez-vous sur la liste et précisez qu'aucun autre aspect ne pourra être ajouté et introduit à la négociation avant de faire une première concession.

TACTIQUE n° 18: *Concession symétrique*

► Description

La tactique dite *Concession symétrique* a principalement deux objectifs. Le premier est de faire réaliser à l'autre partie la valeur de ce qu'elle vous demande et d'exiger qu'elle s'ajuste d'autant, ou qu'elle vous offre une compensation équivalente. Le deuxième est de dissuader l'autre d'exiger autant en lui démontrant la valeur de ce qu'il nous demande.

Nonobstant le contexte, vous devez être en mesure d'évaluer, de quantifier la valeur de la concession pour ainsi exiger, en contrepartie, une concession équivalente. Par exemple, le directeur d'approvisionnement et le directeur d'usine exigent du fournisseur qu'il inclue 3 ans d'entretien sur le robot qu'ils désirent installer sur la chaîne de montage. Le fournisseur fait la démonstration en termes de coûts, de pièces et de main-d'œuvre d'un technicien certifié à déployer tous les mois chez le client. La proposition initiale incluait une formation de l'équipe de maintenance du client, afin qu'elle puisse assurer l'entretien du robot. Plutôt que dire non à la demande du directeur d'approvisionnement et du directeur d'usine, le fournisseur leur a proposé un partage des gains d'efficacité à titre de concession symétrique. Le coût pour déployer son technicien pendant 3 ans pour entretenir et optimiser le fonctionnement du robot pourra ainsi être récupéré. Quant au client, il se donne 2 ans pour apprendre à bien faire fonctionner le nouveau robot et minimise donc son risque financier et de fonctionnement. Les deux parties s'entendent!

Parfois, la tactique *Concession symétrique* sert davantage à dissuader l'autre partie qui ne réalise pas le coût de sa demande. Par exemple, un entrepreneur désire faire faire l'agrandissement de son usine 6 mois plus rapidement que ce qui est déjà prévu dans la proposition. Plutôt que de dire non, le contracteur a fait le calcul du temps supplémentaire et les coûts de location de machinerie nécessaires pour accélérer ses autres chantiers, afin de démarrer le sien plus rapidement. Il explique également que, pour sa part, une telle accélération n'est pas un avantage, mais qu'il est prêt à le faire si le client absorbe les frais. De son côté, l'entrepreneur a calculé combien cela représentait chaque mois où il peut utiliser l'espace additionnel. Bien sûr, il aurait aussi pu tenter de trouver un autre entrepreneur, mais comme sa demande est à la dernière minute, il sait qu'il n'a pas de chance de trouver mieux.

Dans tous les cas, il s'agira de démontrer à l'autre partie qu'une demande, un ajustement ou une concession a un coût, une valeur, et qu'elle devra s'ajuster à son tour si elle souhaite l'obtenir.

► Quand l'utiliser

La tactique *Concession symétrique* s'utilise davantage en fin de négociation, lorsque les deux parties savent, pour autant qu'elles arrivent à s'entendre, qu'elles désirent travailler ensemble. La plupart des clauses du contrat ont été discutées ou du moins présentées, car il s'agit d'une tactique qui a pour but de régler, de s'entendre. Donc, s'il reste encore plusieurs points à débattre, il sera

préférable de mettre de côté le point sur lequel vous souhaitez appliquer la tactique *Concession symétrique* pour régler d'abord les autres aspects.

La tactique sera aussi efficace pour faire réaliser que sa demande est de grande valeur. Donc, à utiliser devant une demande exagérée en demandant l'équivalent!

► Démonstration

Imaginons le cas d'un achat du revêtement extérieur pour un édifice de 150 condos sur huit étages. Le responsable des achats a tenu un appel d'offre et négocie présentement avec le fournisseur choisi. Le prix et quelques détails réglés, le responsable des achats arrive avec la dernière demande suivante: «Tout est correct, toutefois l'architecte du projet n'a pas aimé nos choix de couleur et exige que vous fournissiez le revêtement dans la couleur suivante...» Après avoir ajourné pour bien évaluer la demande du client et bien préparer sa manœuvre, le fournisseur utilise la tactique *Concession symétrique* de la façon suivante: «Comme convenu et calculé dans l'appel d'offre, vous avez besoin de 138 000 pieds carrés de revêtement. Les prix soumis sont pour nos couleurs standards produites en grande quantité. Vous avez, dans les faits, trois possibilités: 1 – Commander l'équivalent de 300 000 pieds carrés de revêtement avec votre choix de couleur, ce qui nous permet de la mettre en production; 2 – Commander 138 000 pieds carrés de votre couleur, mais au prix majoré de 25%; ou 3 – Choisir parmi nos standards de couleur.»

Vous remarquerez que, dans cet exemple simplifié, le fournisseur ne dit pas non et évite d'attaquer la demande de l'autre. En d'autres mots, il lui dit: «C'est possible, mais voici ce que votre demande vaut!»

► Forces

La plus grande force de la tactique *Concession symétrique* est de faire réaliser à l'autre la valeur de l'ajustement qu'il demande ou de le dissuader de poursuivre en ce sens. Dépendamment du ton utilisé avec l'autre partie, cette tactique peut être collaborative ou compétitive, ce qui la rend intéressante! Elle sera collaborative si vous amenez votre explication avec preuves et chiffres à l'appui. Elle sera en revanche compétitive si vous gonflez, voire exagérez à votre avantage la valeur de sa demande.

Aussi, cette tactique a pour force de vous permettre de dire oui à la demande de l'autre partie, à condition qu'elle fasse une concession symétrique.

équivalente. Très souvent, en négociation, nous sommes tentés d'attaquer les demandes de l'autre pour les tourner en ridicule. La tentation est grande, surtout s'il s'agit de demandes de grande valeur. Toutefois, en attaquant l'autre, vous ne risquez que d'aggraver votre relation et ainsi nuire à l'atteinte d'un règlement. Tandis qu'en utilisant la tactique *Concession symétrique*, vous n'attaquez personne, mais vous exigez l'équivalent. Une différence importante!

► Contre-tactique

Si vous introduisez une demande à la table et que l'autre partie tente la tactique *Concession symétrique*, vous avez le choix des réactions suivantes:

- Faites valoir que vous avez une alternative presque similaire (voir la [tactique n° 29, *Presque comparable*](#)) qui vous donne ce que vous souhaitez;
- Ventilez la démonstration de valeur pour la dégonfler. C'est-à-dire reprendre ou exiger le détail de la valeur économique qu'il tente de prouver (voir la [tactique n° 56, *Ventilation progressive*](#));
- Démontrez que votre demande est essentielle au règlement et qu'il n'y aura pas d'entente si l'autre partie ne s'ajuste pas. Toutefois, attention aux ultimatums (voir la [tactique n° 76, *Ultimatum*](#)), assurez-vous d'avoir un véritable plan B ou d'être en mesure de rebrousser chemin s'il le faut!

TACTIQUE n° 19: *Ancrage extrême*

► Description

Fini de jouer au gentil négociateur qui cherche le partenariat et la collaboration avec l'autre partie! Cette fois, on opte pour le coup de circuit, le grand coup. Même si le contexte de négociation vous le permet, la tactique *Ancrage extrême* est une manœuvre à utiliser avec beaucoup de précautions. Cependant, lorsque utilisée en respectant les règles d'usage, elle peut vous permettre de capturer beaucoup de valeur. Il s'agit d'être la première partie qui propose à l'autre de s'entendre selon des conditions qui vous avantagent beaucoup. Pour reprendre une image que l'on connaît tous en négociation, c'est comme si vous tiriez la couverture de votre côté en ne laissant rien à l'autre partie. Il suffit donc d'être la première partie qui propose une valeur à l'autre pour régler.

Dans la prochaine section, nous allons développer sur les conditions d'usage, mais soulignons ici simplement que si l'autre partie a moins besoin de vous que vous avez besoin d'elle, la tactique ne sera pas efficace. Pour fonctionner, la tactique *Ancrage extrême* doit s'appuyer sur un rapport de force avantageux.

On dit que c'est une tactique utile pour tester la marge de manœuvre de l'autre partie, du fait que lorsque vous amorcez la négociation ou que vous formulez une offre extrême et que vous vous ajustez seulement à petits pas au fil de la négociation, vous maximisez vos chances d'obtenir plus de concessions de la part de l'autre partie. Donc, contrairement à la [tactique n° 14, *Ancrage raisonné*](#), celle-ci est extrême. Elle consiste à faire une offre très agressive qui ne laisse rien à l'autre partie. Assurez-vous d'avoir le rapport de force pour la mettre à exécution, car l'autre partie risque de décrocher, soit de mettre fin abruptement à la négociation.

Il s'agit d'une technique de négociation compétitive, à la limite insultante, pour l'autre partie. Elle est à éviter si vous travaillez avec l'autre partie régulièrement ou si vous la croisez régulièrement, par exemple. Plus vous êtes en mesure de justifier votre *Ancrage extrême* avec une argumentation, meilleure sera la réception ou plus vous aiderez l'autre partie à accueillir votre offre. Un exemple classique d'un bon moment pour utiliser la tactique *Ancrage extrême* serait lors de l'achat d'un véhicule usagé d'un modèle très répandu, ceux dont on en retrouve des centaines à vendre sur les annonces classées. Vu l'embarras du choix à votre disposition en tant qu'acheteur, vous pourriez les appeler un par un en proposant un prix vraiment agressif, jusqu'à ce que vous tombiez sur un vendeur qui a vraiment besoin de vendre! Ce n'est pas nécessairement agréable, mais ça marche si les conditions gagnantes sont réunies.

C'est le genre de tactique qui permet de frapper un coup de circuit.

► Quand l'utiliser

C'est bien là le plus important! Utilisée au mauvais moment, elle risque de créer beaucoup de dommages. Voici donc des conditions qui vous permettent d'utiliser la tactique *Ancrage extrême*:

- Vous devez avoir d'autres solutions de rechange. Si l'autre partie est la seule avec qui vous pouvez vous entendre et, surtout, si elle le sait, cette tactique n'est absolument pas recommandée.
- L'autre partie n'a pas d'alternative, car si elle avait le choix, elle pourrait préférer négocier avec un autre que vous.

- Vous n'avez pas besoin d'établir une relation cordiale à moyen et à long termes avec l'autre partie.
- Il s'agit d'une négociation simple, généralement sur une seule valeur: le prix.
- L'autre partie désire absolument ce que vous lui proposez.
- Vous ne risquez pas de côtoyer, même indirectement, l'autre partie.

Si vous êtes dans l'une de ces situations, allez-y! Formulez une offre extrême et courez la chance de faire un énorme gain.

► **Démonstration**

Imaginons ce vendeur qui a dans sa collection une œuvre d'art très prisée. Ce vendeur n'a pas vraiment envie de vendre son tableau à moins d'avoir une offre qu'il ne pourrait refuser. Plutôt que d'attendre cette offre, il prend les devants chaque fois que quelqu'un s'intéresse à son tableau et il s'empresse d'utiliser la tactique *Ancrage extrême*. Dans son cas, l'œuvre est exposée dans un musée et dès qu'un acheteur potentiel entre en contact avec lui, il demande le double de sa valeur estimée, en prétextant qu'il est très attaché à sa toile, jusqu'au jour où un amoureux fou de l'artiste ne pourra résister.

► **Forces**

La force de la tactique *Ancrage extrême* s'appuie sur les gains qu'elle peut rapporter. C'est une tactique puissante si l'autre partie est vulnérable. Elle est facile à exercer et si elle échoue, on passe au prochain! Contrairement à plusieurs tactiques présentées dans ce livre qui exigent beaucoup de préparation, celle-ci est simple et rapide.

► **Contre-tactique**

Si on utilise contre vous la tactique *Ancrage extrême* en vous proposant une valeur très loin d'une offre raisonnable, nous vous recommandons d'abord d'évaluer si vous souhaitez poursuivre la négociation. Préférez-vous fermer les livres en coupant court à la négociation pour attendre une meilleure offre initiale?

Dans l'éventualité où vous souhaitez poursuivre la négociation, nous recommandons ensuite d'ignorer l'ancrage de l'autre. Autrement dit, vous faites comme s'il n'avait rien dit et que vous prenez le contrôle de la discussion en mettant en valeur ce que vous avez à vendre ou, selon votre rôle à la table, en

mettant en valeur votre pouvoir d'achat. Ainsi, après avoir argumenté en votre faveur, vous ancrez à votre tour en prenant bien soin de démontrer le bien-fondé de votre valeur (voir la [tactique n° 14, *Ancrege raisonné*](#)), pour ainsi forcer l'autre à réagir à votre chiffre plutôt que vous au sien. Si cela fonctionne, tant mieux, sinon, vous serez pris avec une séquence d'offres contre-offres jusqu'au règlement (voir la [tactique n° 16, *Offre contre-offre progressive*](#), à cet effet).

TACTIQUE n° 20: *Feinte*

► **Description**

«*Feinte: manœuvre habile d'un chef militaire, d'un sportif, destinée à tromper l'adversaire*»

– Dictionnaire Larousse

Quoi de plus gratifiant que de faire une feinte en pratiquant un sport et de voir notre opposant tomber dans le panneau. Nous vous proposons ici de mettre cette tactique en pratique dans vos négociations.

Pour utiliser la tactique *Feinte*, il s'agit d'inclure au sein de vos demandes de fausses requêtes que vous accepterez de laisser aller par la suite en échange d'une concession. Plus cette demande sera exigeante pour votre vis-à-vis, plus il sera prêt à donner afin de la voir disparaître de la table de négociation. Évidemment, il s'agit d'une tactique compétitive qui risque de laisser des traces d'amertume. Dans tous les cas, assurez-vous de couvrir vos arrières afin d'éviter que l'autre partie ne découvre qu'il s'agit d'une feinte. Impliquez vos collègues s'il le faut.

Selon votre rôle de négociation, voici des exemples de feintes à inclure initialement dans vos demandes ou positions pour ensuite les négocier contre une concession:

- Le vendeur pourrait exiger de longs délais de livraison, pour les échanger, au final, contre des termes de paiement plus serrés.
- L'acheteur pourrait exiger 5 ans de garantie, pour l'échanger contre une installation sans frais.
- La partie patronale pourrait exiger l'accroissement du nombre d'heures travaillées par semaine, pour l'échanger contre plus de flexibilité sur l'attribution des postes.

- La partie syndicale pourrait demander une augmentation du nombre de semaines de vacances pour tous, pour l'échanger contre une hausse du salaire horaire.

La liste est infinie. Vous comprendrez qu'il s'agit de fausses demandes. Ce n'est pas ce que vous souhaitez. Cependant, lorsque viendra le temps de négocier, vous monnaierez vos «feintes» contre des gains réellement souhaités.

Choisissez bien les éléments qui vous permettront d'effectuer vos feintes et, surtout, préparez bien le contexte. Vous devez pouvoir expliquer les raisons qui vous poussent à inclure ces demandes. Pourquoi est-ce si important pour vous d'inclure celles-ci à l'entente? Est-ce pour les besoins de production? Est-ce la norme pour tous vos partenaires?

Vous devez être prêt à répondre à cette question et à défendre votre point. Votre vis-à-vis ne doit pas déceler la feinte. Choisissez un élément qui sera difficile pour lui à inclure afin d'obtenir gros en échange, car vous le savez, l'objectif sera de faire un échange. Si cela est trop facile pour lui à octroyer, il vous l'accordera et vous demandera plus en échange. Alors, attention! Choisissez bien vos feintes afin de ne pas vous-même tomber dans le panneau.

► **Quand l'utiliser**

Bien entendu, ces feintes devront être planifiées dès le départ. C'est dans la préparation que vous pourrez choisir les bons éléments et développer votre argumentaire.

Cette tactique est particulièrement utile lorsqu'il y a plusieurs leviers à la négociation et que l'on prévoit beaucoup de concessions et d'échanges. Elle peut donc être utilisée tout au long de la négociation.

Si vous connaissez votre adversaire et savez qu'il aime avoir l'impression de vous avoir soutiré quelques points, c'est sans contredit la tactique à prioriser, car elle vous permettra de faire plusieurs concessions sans nuire à la qualité de l'entente souhaitée.

► **Démonstration**

Imaginons l'acheteur qui négocie l'approvisionnement en matières premières avec son fournisseur clé: «Il nous est impossible de prendre toute cette quantité de produits d'un seul coup à notre entrepôt. Vous devez livrer à chaque semaine en lot de 25 à chacune de nos usines afin d'assurer le flot de production, d'éviter

les bris dans les transports entre notre entrepôt et les usines, et d'empêcher un surplus de produits qui nuirait à notre efficacité.»

Il négocie avec cette clause. Lorsqu'il est satisfait de l'entente, il dit: «J'ai vérifié avec mon directeur d'entrepôt et il pourrait prendre le lot en entier au début de chaque mois en effectuant un remaniement dans l'entrepôt B. Je vous propose de livrer en une seule fois mensuellement, si vous nous accordez un escompte additionnel de 8%.»

► Forces

La tactique *Feinte* vous permettra d'avoir plusieurs leviers pour négocier votre élément prioritaire afin de gagner quelques points. Mieux vous aurez choisi votre feinte (difficile pour l'autre à accorder) et mieux vous aurez préparé votre argumentaire convainquant, plus la tactique sera efficace.

► Contre-tactique

Lorsqu'il y a plusieurs leviers dans une négociation, nous vous proposons de faire la liste de tout ce qui est à négocier. Prenez ensuite le temps de questionner afin de comprendre les motivations de votre vis-à-vis à inclure telle ou telle demande. Essayez d'identifier les feintes. Pourquoi est-ce important pour lui?

Lorsqu'il y a beaucoup d'éléments, demandez-lui directement ce qui est prioritaire pour lui afin de concentrer vos efforts sur ce qui fera vraiment la différence.

Ne vous laissez pas tromper par la manœuvre!

Chapitre 3

Tactiques pour augmenter son pouvoir

Il s'agit de tactiques essentielles lors de négociations à caractère plus compétitif, soit lors de négociations où les parties cherchent à gagner au détriment de l'autre.

Elles seront essentielles lors de négociations distributives (voir [chapitre 2](#)), car elles permettront de maximiser davantage les gains. De plus, elles vous permettront d'inciter l'autre à vous écouter et même à collaborer s'il perçoit que vous êtes en position de force. Donc, utilisées au bon moment, ces tactiques vous permettront d'augmenter votre rapport de force face à votre vis-à-vis.

TACTIQUE n° 21: *Démonstration de solution de rechange, j'ai un BATNA*

► **Description**

BATNA est l'acronyme anglais de «*Best Alternative To a Negotiated Agreement*», soit votre meilleure solution de rechange à cette entente négociée. C'est un concept introduit par Fisher et Ury, de la Harvard Business School, qui est devenu une référence en littérature sur la négociation. Autrement dit, que ferez-vous si vous n'arrivez pas à vous entendre avec l'autre partie? Avez-vous un plan B ou un plan de contingence? Et peut-il vous servir à la table de négociation? La tactique *Démonstration de solution de rechange, j'ai un BATNA* réfère à l'acte de laisser comprendre à l'autre partie que vous n'êtes pas obligé de vous entendre avec elle, que vous avez d'autres possibilités attrayantes, et que si elle ne fait pas des efforts en votre faveur, vous aurez recours à votre BATNA.

Il s'agit d'une manœuvre qui a pour but d'augmenter votre rapport de force en faisant comprendre à l'autre partie qu'elle n'est pas unique et qu'elle doit faire des concessions, sinon, vous allez mettre un terme à cette négociation pour en entamer une nouvelle avec votre meilleure solution de rechange. En voici d'ailleurs des exemples classiques:

- L'acheteur d'une maison peut laisser entendre qu'il a repéré une autre maison dans le quartier, moins dispendieuse et qui lui convient aussi.
- Le vendeur de la maison peut lui aussi mentionner qu'il a d'autres personnes intéressées.
- Le fournisseur de service peut laisser entendre que ses ressources sont toutes utilisées à presque pleine capacité.
- L'acheteur de service peut laisser sous-entendre qu'il a reçu d'autres propositions.

Certains diront qu'il s'agit de menaces, pas sur le plan personnel, mais bien en ce qui concerne le fait d'avoir recours à une solution de rechange plutôt que d'accepter l'offre de la partie actuelle. D'accord, à ce titre, il s'agit bien de menaces, mais tant que l'autre partie croit qu'elle est votre seule alternative,

vos rapport de force en sera d'autant diminué. Quiconque a vécu une situation où il n'a pas eu le choix de s'entendre avec l'autre reconnaît le sentiment de vulnérabilité qui en découle. Lorsque les deux parties sont condamnées à s'entendre, l'effet s'annule, mais il n'en est rien lorsque c'est le cas pour une seule des deux parties. Ne perdons pas de vue que votre rôle est de faire croire à l'autre que votre BATNA est bien réel et suffisamment attrayant pour y recourir.

L'astuce est de créer l'impression que bien que vous souhaitiez vous entendre avec l'autre partie, vous n'y êtes cependant pas restreint. Autrement dit, elle est votre premier choix, à condition de concéder ceci et/ou cela! La mention de votre BATNA aura précisément cet effet.

► Quand l'utiliser

Dès que votre interlocuteur a l'impression que vous souhaitez vous entendre à tout prix avec lui, l'utilisation de la tactique *Démonstration de solution de rechange, j'ai un BATNA* est recommandée. Il s'agit de briser la perception que l'autre est unique à vos yeux et que vous avez d'autres options. Voici quelques indices montrant qu'il est temps d'utiliser la tactique:

- L'autre partie ne fait pas d'effort pour chercher à vous accommoder.
- L'autre partie amorce la négociation avec des positions agressives ou extrêmes.
- L'autre partie ne vous écoute simplement pas.
- L'autre partie demeure indifférente à vos efforts de rapprochement.

À vous de jouer, changez leur perception en démontrant que vous avez une ou plusieurs autres options.

► Démonstration

Souvent, lors d'une négociation patronale-syndicale, les parties ont l'impression d'être contraintes à s'entendre, que ni l'une ni l'autre n'a le choix. Bien sûr, l'un peut recourir à la grève et l'autre à l'arrêt forcé de travail, mais il ne s'agit pas de solution de rechange ou de BATNA. Toutefois, imaginons le côté patronal qui négocie avec le groupe de livreurs de son entreprise dans le secteur de l'alimentation. Lors du renouvellement de la convention collective, la partie syndicale a refusé toutes les amores de concessions-échanges et est demeurée bien campée sur ses positions. La partie patronale a donc décidé de mentionner son BATNA comme suit: «Bien que nous ayons toujours utilisé nos propres

livreurs pour distribuer nos produits, nous évaluons actuellement la possibilité de faire livrer nos produits par un distributeur indépendant qui opère déjà depuis 10 ans.» Elle ajoute un peu plus tard lors de la négociation: «D'ailleurs, demain nous n'aurons pas de rencontre avec vous, car nous allons rencontrer le distributeur indépendant pour évaluer cette option.» Et, bien sûr, c'est ce qu'elle a fait: elle a rencontré ce dernier à ses bureaux et lui a demandé d'amener un camion pour évaluer la facilité d'adapter ce dernier pour livrer ses produits. Tout le monde a bien vu le camion en question dans le stationnement pour évaluation, ce qui a changé la perception des syndiqués pour ouvrir des discussions beaucoup plus fructueuses! Et voilà, la mention du BATNA a fait son travail.

► Forces

La plus grande force de la tactique *Démonstration de solution de rechange, j'ai un BATNA* est de ramener à son avantage la balance de pouvoir, d'altérer la perception de l'autre qu'il n'est plus seul et que s'il souhaite s'entendre avec vous, il aura des efforts à faire, donc des concessions.

Nul besoin de vous dire que votre démonstration doit être crédible pour être efficace. Le simple fait de mentionner que vous avez une alternative ne sera peut-être pas suffisant. Plus l'autre croit au sérieux de votre BATNA et plus il sera enclin à s'ajuster en votre faveur. Par exemple, dire aux acheteurs intéressés par votre propriété que vous avez d'autres personnes intéressées ne sera pas aussi efficace que s'ils les croisaient à la porte à la fin de la visite. Plus l'autre partie perçoit que votre BATNA est réel et à portée de main, plus il sera efficace et donc plus elle fera des efforts pour vous. La force de la tactique dépend donc de votre capacité à démontrer que votre alternative est réelle.

► Contre-tactique

Si on utilise contre vous la tactique *Démonstration de solution de rechange, j'ai un BATNA*, vous avez principalement deux possibilités. Premièrement, vous pouvez annuler l'effet de la tactique en démontrant que, vous aussi, vous avez une alternative. Démontrez bien qu'elle est réelle et attrayante pour maximiser son effet. Deuxièmement, vous devriez diminuer l'alternative de l'autre en démontrant ce qui vous rend unique, ce qui vous différencie et pourquoi ils doivent s'entendre avec vous et personne d'autre.

► Description

Voici trois situations différentes, mais avec au moins un point commun:

- Vous êtes le nouvel acheteur de l'entreprise. En fait, il n'y avait pas d'acheteur avant vous. Ce rôle n'existe pas tout simplement. Tous les fournisseurs transigeaient directement avec le président, aussi propriétaire de l'entreprise. Il faut dire que le chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter. Une restructuration de l'entreprise a ajouté de nouveaux postes et... vous voilà, bien assis à votre bureau. Seule ombre au tableau: tous les fournisseurs aimeraient mieux continuer à transiger avec le président.
- Ou, encore, votre père a travaillé fort toute sa vie. Il a réussi à bâtir une PME reconnue et en constante croissance. Dans sa lancée, il vous a entraîné avec lui. Depuis votre tout jeune âge, vous travaillez à ses côtés et apprenez le métier, mais voici que les rôles semblent s'inverser. Votre père veut se retirer progressivement et vous prendrez de plus en plus la place qui vous revient. Vous êtes maintenant en charge de plusieurs dossiers d'envergure. Seule ombre au tableau: les partenaires veulent continuer de négocier avec votre père.
- Ou, sinon, vous êtes une femme qui travaille dans le domaine de la construction. Vous êtes ingénier en bâtiment. Vous êtes compétente et vous savez où vous allez. Disons-le, vous représentez malheureusement encore la minorité féminine sur le chantier de construction. Certains disent même encore que vous êtes une femme dans une profession «non traditionnelle». Vous adorez votre travail. Seule ombre au tableau: certains partenaires semblent préférer faire affaire avec votre collègue masculin.

Peu importe dans laquelle de ces situations vous vous trouvez, la tactique que nous vous proposons ici saura vous donner un coup de main lors de votre prochaine négociation.

Il s'agit de planifier une visite impromptue de la personne convoitée à votre prochaine rencontre de négociation. Cette visite, qui ne sera pas attendue par votre vis-à-vis, doit être parfaitement planifiée de votre côté. Entendez-vous avec votre président, votre père, votre collègue sur le moment propice et le message à passer. Cette apparition ne doit toutefois pas sembler planifiée de votre part, mais bien complètement improvisée. Point important: on ne veut pas qu'il y ait de grandes discussions ou de négociation entre votre vis-à-vis et la personne qui arrive à l'improviste. En fait, cette dernière doit simplement venir

mentionner qu'elle est au courant et parfaitement à l'aise avec la position que vous proposez. Le message est donc que vous êtes l'homme ou la femme de la situation. Ceci a pour but de vous donner notoriété et crédibilité. Le message doit être clair: «C'est avec moi que cela se passera.»

► **Quand l'utiliser**

Il est important d'utiliser cette tactique lorsqu'on sent que l'autre partie aimerait mieux discuter avec quelqu'un d'autre dans l'organisation, soit par habitude, parce qu'elle croit pouvoir obtenir mieux avec l'autre ou parce qu'elle ne vous voit pas comme son vis-à-vis. Si elle croit que la décision sera prise par quelqu'un d'autre, il est normal, de son point de vue, de vouloir parler à cette personne. La tactique *Demande endossée* permettra de lui couper l'herbe sous le pied afin que l'autre partie ne passe pas par-dessus vous pour aller parler à cette autre personne tant convoitée. Vous utiliserez donc la tactique dès que votre interlocuteur mentionnera un autre intervenant et vous laissera entrevoir qu'il voudrait parler à cette personne.

► **Démonstration**

Vous êtes à la table de négociation et discutez de certains éléments. Vous avez réussi à vous entendre sur quelques points, mais certaines mésententes perdurent et la négociation piétine. Lors d'une rencontre précédente, on vous a mentionné qu'on ne faisait pas cela de cette façon auparavant et on semble douter de vos compétences pour finaliser le tout.

Tout à coup, on cogne à la porte. Celle-ci s'ouvre et vous voyez apparaître dans l'embrasure la tête du président. Il entre et semble pressé. Il dit: «Bonjour, bonjour! On m'avait dit que vous passiez aujourd'hui. Je passe rapidement pour vous saluer. Notre acheteur m'a dit que les négociations vont bon train. J'en suis enchanté. J'ai regardé et discuté des dossiers avec lui et je suis parfaitement à l'aise avec sa position. C'est d'ailleurs ce que j'ai approuvé et ce que j'endosse de mon côté. J'espère vous voir régler ça ensemble rapidement. Bon, je ne vous dérange pas plus longtemps. Bonne discussion!»

Et il quitte. Vous regardez votre vis-à-vis, émettez un commentaire sur l'horaire chargé de votre dirigeant et poursuivez la discussion où vous en étiez rendu. Et voilà! La tactique *Demande endossée* est mise en place.

► **Forces**

Cette tactique vous donnera plus de poids et de force dans la négociation. Elle ramènera l'équilibre et vous permettra de prendre le plein contrôle de la discussion puisque votre interlocuteur sait maintenant que vous avez le plein pouvoir et que vous êtes en charge du dossier.

Tout changement apporte de la résistance. Cette façon de faire éliminera cet obstacle et vous permettra de passer à autre chose. Le spectre de votre prédécesseur vient de quitter la salle avec la visite de celui-ci. En quittant, il vous laisse crédibilité et possession de ce dossier.

► **Contre-tactique**

Assis de l'autre côté de la table, vous voyez arriver le président. Soyez amical, heureux de le voir. Serrez-lui la main et écoutez attentivement son message en acquiesçant de la tête. Regardez-le dans les yeux pour créer le contact. Une fois son message transmis, remerciez-le pour sa visite et laissez-le quitter. Après sa sortie, reprenez exactement où vous en étiez et ne changez rien à votre stratégie. De toute évidence, si on appelle au renfort, c'est qu'on ne se sent pas en contrôle. Ceci veut donc dire que votre approche fonctionne et, vous le savez, on ne change surtout pas une formule gagnante.

S'il ne reste pas à la table de négociation, bonne nouvelle encore une fois! Le décideur est maintenant présent. Reprenez votre argumentaire, mais restez ferme. Faites attention, il s'agit possiblement de la [tactique n° 67, Escalade](#).

Aussi, si vous n'avez pas réglé votre négociation et que vous avez tout tenté, nous vous suggérons d'outrepasser votre contact pour fermer votre négociation. À ce titre, voir la [tactique n° 91, Court-circuiter avec le niveau supérieur](#).

TACTIQUE n° 23: *Diviser pour régner*

► **Description**

Nous mettons ici de l'avant une tactique vieille comme le monde, représentée par le proverbe romain «Diviser pour régner». Ici, nous voulons briser le tempo de l'équipe adverse en discutant avec chacun de ses membres individuellement afin d'obtenir les avis de chacun. Nous voulons donc changer d'endroit et modifier la configuration pour stimuler des discussions informelles. Pourquoi ne pas proposer un lunch tout le monde ensemble dans une salle adjacente pour

passer du traditionnel «face à face» à une configuration dispersée autour d'une table ou de plusieurs tables?

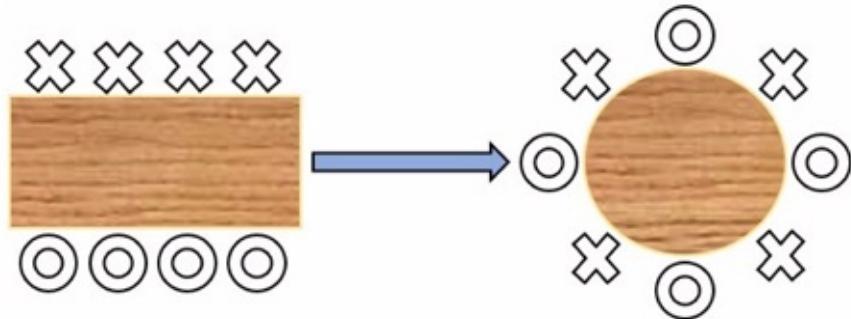


FIGURE 7: Schéma de configuration dispersée

Pour que cette tactique fonctionne parfaitement, il faut donc que les membres de votre équipe soient très bien préparés, alors que vos vis-à-vis sont, quant à eux, totalement pris au dépourvu. Vous aurez alors demandé à votre équipe de discuter avec la personne à leur droite, premièrement de tout et de rien, pour progressivement entrer dans le vif du sujet de la négociation avec des questions ouvertes du type:

- Vous, que pensez-vous des discussions?
- Qu'est-ce qui est le plus important selon vous?
- Qu'est-ce que vous aimez de notre proposition?
- Vous, qu'est-ce que vous aimeriez obtenir?
- Qu'êtes-vous prêt à laisser aller pour obtenir ceci?
- Qu'est-ce que votre direction en pense?
- Qui d'autre envisagez-vous?
- Qu'est-ce que vos clients demandent?

L'objectif est d'obtenir des informations et des avis de l'équipe adverse que vous pourrez réutiliser à la table. Chacun des membres ne possède pas la même vision et ceux-ci n'ayant pas été préparés de la même façon à répondre aux questions, vous obtiendrez probablement quelques points de vue divergents et intéressants à soulever plus tard. Vous en profitez donc pour diviser et négocier individuellement avec chaque membre de l'autre partie en sondant leurs positions et arguments personnels. Cependant, attention! Votre équipe ne doit

pas tomber dans le même panneau. Assurez-vous de bien préparer l'équipe à questionner sans donner des informations que vous n'êtes pas prêt à fournir.

Afin d'inciter vos vis-à-vis à s'ouvrir, vous pourriez avoir identifié avec votre équipe quelques éléments à dévoiler. Vous aurez ainsi un message uniforme et vous aurez certaines choses à offrir pour susciter les confidences.

► Quand l'utiliser

La tactique *Diviser pour régner* est particulièrement efficace lorsque votre vis-à-vis utilise toujours le même porte-parole et que les autres membres ne participent à peu près pas aux discussions. Vous pourrez ainsi avoir le point de vue des gens qui parlent peu, mais qui sont probablement moins campés dans leurs positions. Lorsque vous les aurez obtenues, vous pourrez utiliser les divergences de points de vue au sein de l'équipe adverse lors du retour à la table de négociation.

► Démonstration

Imaginons que vous êtes un fournisseur de matériaux de construction qui négocie avec l'acheteur et les contremaîtres d'un gros chantier. Comme l'acheteur négocie sans broncher pour baisser ses coûts en exigeant des produits substituts moins chers, vous optez pour l'utilisation de la tactique *Diviser pour régner* de la façon suivante: «Je sais que cet élément semble particulièrement important pour vous à obtenir. Toutefois, votre collègue Jean-Pierre me mentionnait pendant le dîner que vos membres accordent peu d'importance à ce point et que certains d'entre eux aimeraient mieux obtenir le produit standard au prix habituel.»

► Forces

La tactique *Diviser pour régner* vous permettra de subtilement outrepasser le porte-parole pour discuter avec des gens qui ne sont pas préparés et qui, en tombant dans l'action, peuvent dire des choses qui ne sont pas prévues. Parfois, ces gens, contents d'être sollicités, se feront un plaisir de vous parler puisqu'ils se sentiront importants, valorisés, enfin écoutés. L'astuce est de progresser subtilement.

► Contre-tactique

Bien entendu, dès que vous réalisez ce qui se passe, vous regroupez vos gens et donnez le mot d'ordre que les discussions reprendront dans la salle de

négociation. Vous leur demandez donc de refuser de discuter de la négociation et de demeurer sur des échanges de civilités. Après tout, créer des liens avec l'autre partie peut vous servir.

Et pourquoi attendre de voir que c'est ce qui se passe? Donnez le mot d'ordre dès que vous voyez l'endroit et la configuration changés, parce qu'on n'est jamais trop prudent!

TACTIQUE n° 24: *Différenciation*

► **Description**

Assis face à vous à la table de négociation, votre vis-à-vis a souvent tendance à vous comparer aux offres qu'il a eues de vos compétiteurs: «Les délais de tel compétiteur sont meilleurs que les vôtres», «Les garanties de l'autre sont plus avantageuses» et, bien sûr, «Le prix de l'autre est moins élevé que le vôtre pour un produit similaire.» Son objectif est d'aller chercher le meilleur et de vous faire compétitionner pour obtenir la meilleure offre de votre part. Au lieu d'entrer dans le jeu, nous vous proposons plutôt de lui démontrer pourquoi votre offre ne peut être comparée aux autres, en quoi vous êtes différent, car après tout, c'est avec vous qu'il négocie. Malgré les avantages des autres, il est intéressé à votre offre. Alors, jouons la carte de la différenciation.

Les motivations d'achat peuvent être répertoriées sous l'acronyme S.O.N.C.A.S.³. Utilisons chacun de ces éléments pour différencier votre offre:

- 1. Sécurité (S):** Le procédé, le produit, la matière, le processus, etc. que vous proposez a été testé. Ils sont assurés d'obtenir les résultats souhaités. Vous offrez garantie, service d'expert, etc. Votre approche est plus sûre que celle de la compétition. Votre entreprise est là depuis plusieurs années et a une bonne notoriété.
- 2. Orgueil (O):** Vous représentez une marque prestigieuse, vos produits sont reconnus sur le marché. Vous avez gagné plusieurs prix avec ce procédé et ils gagneront en notoriété à s'associer avec vous. Ils feront partie d'un club exclusif.

3. Nouveauté Vous possédez un nouveau produit, une nouvelle technologie, (N): un système innovateur que les autres ne peuvent leur offrir.

4. Confort (C): Vous avez un procédé plus simple, plus efficace et plus facile pour eux à utiliser qui leur fera sauver du temps et qui est compatible avec ce qu'ils font présentement.

5. Argent (A): Bien sûr, ici, l'objectif n'est pas de mettre l'emphase sur le coût, mais bien sur ce qu'ils sauveront en temps, en énergie et en économie à long terme grâce aux autres variables du S.O.N.C.A.S.

6. Sympathie Vous faites des affaires avec eux depuis des années, vous les connaissez bien. Vous connaissez leurs enjeux, leurs objectifs, leurs employés, leurs procédures. Vous serez un allié pour eux. Ils vous doivent bien ça.

Certains ajoutent maintenant un «E», ce qui donne maintenant S.O.N.C.A.S.E., pour faire valoir le côté «Environnement» de votre offre. Vos produits sont faits de matières recyclées, vous produisez localement, votre empreinte écologique est moindre, etc.

À vous de faire valoir les variables qui vous permettront de vous différencier et de convaincre votre interlocuteur que vous êtes différent et qu'il ne peut pas vous comparer.

► Quand l'utiliser

Cette tactique est parfaite lorsque votre vis-à-vis est en mode «comparaison» et tente de baser son choix sur le prix. Elle s'applique bien entendu lorsque vous pouvez vous différencier des autres joueurs sur une ou plusieurs variables. Elle est aussi utile lorsque vous savez à l'avance que vous ne serez pas le moins cher et que vous devez donner de la valeur à votre offre.

► Démonstration

Imaginons un fournisseur TI (en technologies de l'information) qui propose ses services de développement de logiciel à un acheteur qui le compare à d'autres offres reçues: «Notre offre vous présente une solution complètement différente de la compétition. Ayant effectué quelques mandats avec vous (Sympathie), nous connaissons déjà les enjeux et nous savons que la plateforme proposée

répondra parfaitement aux besoins. Il ne faut pas oublier que nous sommes les **n° 1** (O) dans ce type de logiciel et nous savons qu'avec ce que vous avez en main, il nous sera possible de migrer en 24 heures (C) vers la nouvelle plateforme de façon simple, efficace et sans perte de données (Sécurité). Sans oublier que nous sommes les seuls à vous offrir la technologie synchrone (N) dont vous aurez besoin dans les années à venir.»

► Forces

La force de cette tactique est de vous éloigner de la négociation sur le prix en expliquant pourquoi il est tout à fait normal que vous soyez plus cher. Vous êtes différent et offrez une solution qui répond mieux à leurs besoins. Belle façon de vous mettre en valeur et d'éliminer la compétition. N'oubliez pas que s'il négocie avec vous, c'est qu'il juge que vous êtes le meilleur et que c'est avec vous qu'il désire s'entendre, probablement parce que vous êtes différent.

► Contre-tactique

Si vous faites face à cette tactique en négociation, votre rôle sera de démontrer que votre vis-à-vis n'est pas si différent qu'il veut le laisser croire. Préparez-vous à contrer ses arguments de différenciation.

Par contre, s'il est vrai que certains aspects de sa proposition sont uniques, vous devrez pouvoir expliquer pourquoi ceci n'a pas d'importance pour vous et que vous ne serez pas prêt à payer plus pour ça.

À vous de voir ce qui apporte vraiment une valeur ajoutée à la proposition.

TACTIQUE n° 25: *Valeur ajoutée à monnayer*

► Description

En négociation, on se prépare, on analyse, on détermine les bonnes tactiques à employer, on augmente et tout ça pour obtenir une plus grande part du gâteau. Il nous faut être un bon stratège pour l'obtenir puisqu'une plus grande part pour nous signifie une plus petite part pour l'autre. Mais attendez. Est-ce obligatoirement le cas? Et si on réussissait de partager un plus grand gâteau afin que les deux parties en obtiennent une plus grosse part? C'est ce qu'on appellerait voyager Nord-Est pour en sortir gagnant-gagnant.

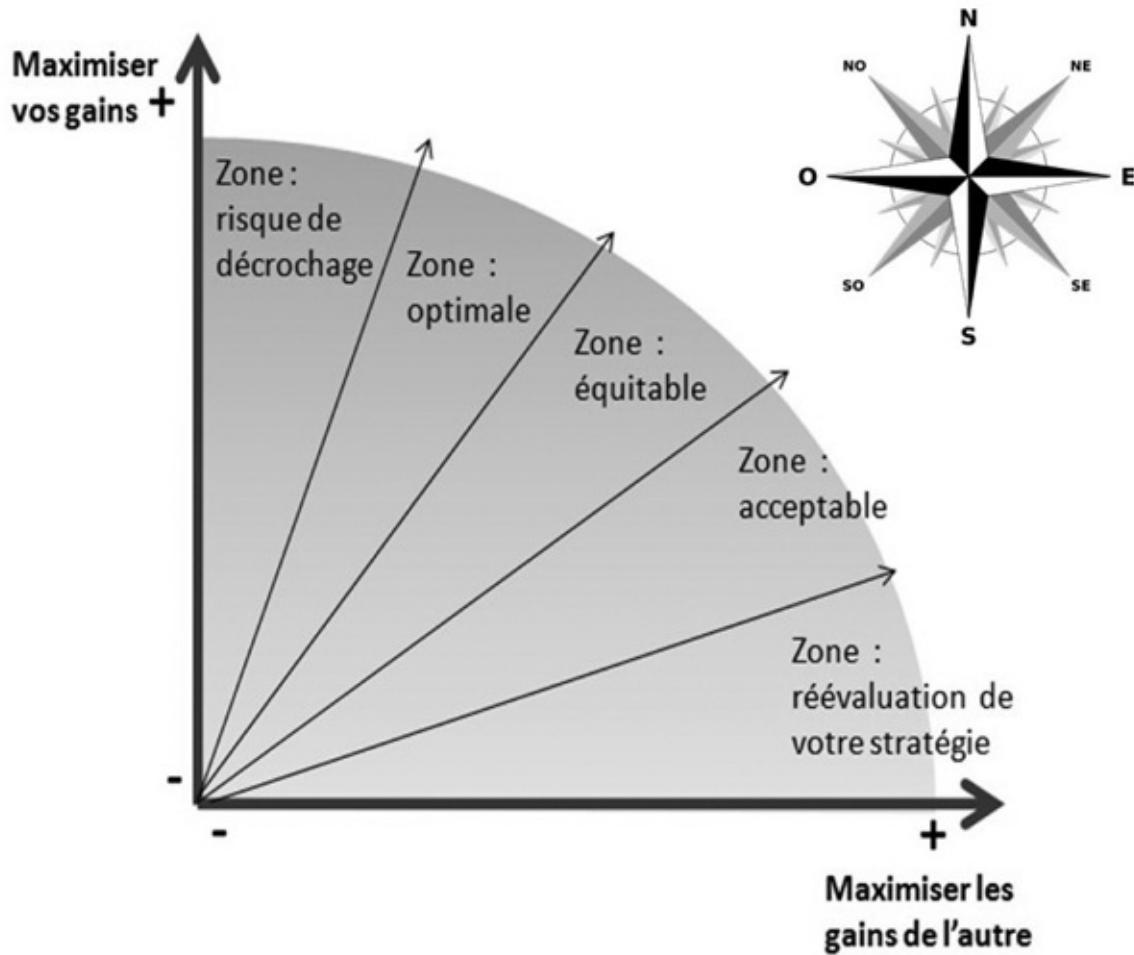


FIGURE 8: Créer de la valeur en voyageant Nord-Est

Mais comment augmenter la taille du gâteau à partager? Il faut ici créer et capturer de la valeur qui n'était pas prise en considération par l'autre partie pour l'inclure à notre offre. L'objectif sera donc de créer de la valeur ajoutée pouvant être chiffrée monétairement, qui sera appréciée par l'autre partie et qui nous permettra de nous différencier de la compétition, et ainsi devenir meilleurs, incomparables ou uniques.

Cette valeur ajoutée ne sera donc pas une caractéristique du produit ou du service, mais bien un «à-côté», un supplément, qui fera saliver votre vis-à-vis en créant de la valeur à ses yeux.

- contacts dans le secteur permettant l'ouverture sur un potentiel d'affaires auparavant inatteignable;
- participation à un évènement inaccessible sans notre apport;
- ouverture d'un marché potentiel développé avec notre collaboration;

- expertise ou équipements en chantier permettant de sauver du temps et de livrer le bâtiment plus rapidement, leur faisant donc sauver des coûts;
- processus de transfert de données éprouvé chez plusieurs clients et assurant la simplicité, l'efficacité et la sécurité, ce qui permet un transfert en quelques heures, évitant un arrêt prolongé des lignes de production;
- etc.

Votre offre deviendra alors difficile à comparer, puisque vous incluez maintenant une valeur ajoutée que les autres ne pourront pas offrir. Vous avez donc réussi à augmenter le gâteau afin que chacun en ait une plus grosse part. Vous demandez donc plus que vos compétiteurs, puisque vous offrez plus en retour. Vous voyagez vraiment Nord-Est.

► Quand l'utiliser

Cette tactique est particulièrement utile lorsque plusieurs compétiteurs sont présents et offrent des solutions comparables. L'objectif est de s'éloigner de la négociation du prix seulement en se différenciant grâce à des suppléments monnayables.

Bien entendu, ceci demandera réflexion et préparation afin de chiffrer et présenter la plus-value de façon à faire valoir votre différence. Après quoi, vous tenterez donc cette tactique le plus rapidement possible afin de créer de la valeur que vous pourrez ensuite monnayer.

► Démonstration

Imaginons un entrepreneur en construction qui négocie les travaux de construction et d'aménagement d'une usine: «Je sais que nous sommes probablement un peu plus chers que notre compétiteur et il nous sera impossible de diminuer l'investissement (prix) que nous vous demandons. Nous avons toutefois développé des processus en chantier qui nous permettront de livrer le projet un mois plus rapidement. Ces processus ont été testés dans quatre chantiers différents et ont toujours apporté les résultats escomptés. Un mois de moins vous permettra d'effectuer le déménagement avant la saison forte, de diminuer les coûts de la double location et de profiter du rendement de vos nouvelles installations plus rapidement. Il est évident que ces avantages viennent plus que compenser la différence d'investissement demandée.»

► Forces

La force de la tactique *Valeur ajoutée à monnayer* réside dans le fait qu'il n'y a plus vraiment de comparables, puisque vous avez réussi à disqualifier les autres en créant de la valeur. Le prix devient bien secondaire lorsqu'on obtient plus que ce qu'on demande.

Afin de donner du poids à la tactique, vous devez bien connaître votre vis-à-vis à la table de négociation. Quels sont ses défis, ses enjeux, ses préoccupations, ses motivations? Sur quels éléments, à part le prix, appuiera-t-il sa décision? Plus votre valeur ajoutée l'aidera à surmonter ces enjeux, plus forte sera cette tactique. À vous de sonder, questionner, vous renseigner afin de connaître la réalité de votre vis-à-vis et de trouver la valeur ajoutée qui s'y collera et le fera saliver.

► **Contre-tactique**

Vous êtes confronté à cette tactique en négociation; ne vous emballez pas trop vite! Prenez le temps d'analyser et de vérifier la nécessité de cette valeur ajoutée. En avez-vous vraiment besoin? Est-ce que cela apporte réellement de la valeur à la proposition? Et justement, quelle valeur cela a-t-il pour vous? Prenez le temps d'y réfléchir et de déterminer la valeur juste de ce qui vous est offert.

Votre objectif sera alors de minimiser cette valeur lors de vos discussions afin de ne pas accorder beaucoup en échange. Mais attention! Si cela est vraiment intéressant, assurez-vous de pouvoir en profiter. N'oubliez pas qu'en voyageant Nord-Est, tout le monde a le droit d'obtenir une plus grosse part du gâteau.

TACTIQUE n° 26: *Intervention d'un expert*

► **Description**

En négociation, il est important de donner du poids à nos arguments et, par le fait même, à notre proposition. Encore mieux, nous voudrons la rendre incontestable. Une bonne façon d'atteindre cet objectif est d'organiser l'intervention d'un expert indépendant qui viendra témoigner en notre faveur. En fait, la tactique *Intervention d'un expert* a pour but d'établir votre crédibilité, ou du moins celle de vos arguments.

Que ce soit pour appuyer un produit, un procédé, une thèse, une composante, une nouveauté ou un processus, l'expert indépendant pourra démontrer les bienfaits de votre proposition à l'aide de faits spécifiques, de graphiques, de tableaux, de statistiques ou d'études. Il arrivera avec une façon différente et objective de présenter votre approche, ce qui donnera de la force à vos arguments.

Bien que cet expert soit indépendant, il est très important de bien le préparer. Vous ne voulez pas le laisser comme un électron libre et le voir mêler vos cartes. Vous devez garder le contrôle de votre négociation. Pour ce faire, voici ce que nous vous suggérons d'effectuer avec votre expert avant la rencontre avec votre client:

1. Expliquez la situation du client à votre expert:

- Quels sont ses enjeux?
- Qu'il utilise-t-il présentement?
- Que veut-il avoir ou modifier?
- Quel est son type de personnalité?
- À quoi vous compare-t-il?
- Quelles sont ses préoccupations?

2. Expliquez votre proposition et l'objet de la négociation:

- Quels sont les produits, procédés, etc. proposés?
- Pour quelles raisons avez-vous choisi ceux-ci?
- Quels sont vos arguments?
- Quelles sont les objections du client?

3. Demandez à l'expert de vous expliquer comment il pourra vous aider:

- Quels sont les faits, statistiques ou autres éléments qu'il utilisera?
- Quels seront ses arguments?
- Quels éléments pourraient venir contredire ce que vous avancez?

Vous comprenez que l'objectif est de vous assurer que votre expert comprenne très bien la situation et qu'il viendra, par son intervention, soutenir votre point et votre proposition.

En arrivant à la rencontre, prenez le temps de présenter votre expert, son cheminement, son expertise. Ceci donnera du poids à sa présentation. Présentez-

le et traitez-le comme un invité de marque!

► **Quand l'utiliser**

Bien sûr, la tactique *Intervention d'un expert* est pertinente à utiliser lorsqu'on doit démontrer des faits et donner de la crédibilité à notre proposition. Elle est particulièrement utile pour la présentation de nouveaux produits, composantes, procédés, etc. Elle est parfois aussi nécessaire lorsque vous voulez changer les habitudes d'un client. Pour changer, celui-ci aura besoin de preuves et d'arguments convaincants. C'est ce qu'un expert pourra lui apporter.

Si l'autre partie est sceptique, ce n'est certes pas en bonifiant votre offre que vous réussirez à la convaincre. Vous devez éliminer son scepticisme.

► **Démonstration**

Vous êtes représentant de semences et vous négociez avec un agriculteur important depuis plusieurs semaines. Vous voulez qu'il passe de la semence qu'il utilise depuis quelques années, achetée à votre compétiteur, à votre nouvelle semence, qui est un peu plus chère, mais apportera de meilleurs résultats. La présence d'un expert indépendant pourra grandement vous aider. «Bonjour! Aujourd'hui, je vous présente M. Pasteur, l'auteur des recherches et publications des résultats des semences que nous vous proposons.»

Ceci pourrait donc aussi s'appliquer lorsque vous proposez un changement de matière première, de composante, de procédé, etc.

► **Forces**

La principale force de la tactique *Intervention d'un expert* est qu'elle donne beaucoup de crédibilité à votre proposition. Elle est ainsi difficilement attaquable puisqu'elle est basée sur des faits concrets et vient d'un expert indépendant qui devient l'intervenant le plus connaissant du sujet autour de la table de négociation.

► **Contre-tactique**

Si vous êtes confronté à cette tactique de négociation, soyez ouvert et à l'écoute de ce que cet expert a à vous présenter. Et s'il avait raison? Prenez des notes, analysez ce qu'il dit, posez des questions pour bien comprendre ce qu'il avance. Demandez ensuite d'ajourner la rencontre ou de vous retirer de la table pour

analyser le tout et prendre le temps de réfléchir et discuter avec votre équipe. Au besoin, demandez une contre-expertise pour bien comprendre les enjeux et avoir un portrait complet. Selon votre analyse, préparez la prochaine rencontre en déterminant ce que vous désirez maintenant obtenir à la lumière des faits que vous avez désormais en main.

TACTIQUE n° 27: *Fait accompli*

► **Description**

Ce soir, à la maison, votre conjoint(e) vous annonce: «Ce soir, nous allons au restaurant. Prépare-toi! J'aimerais aller au petit Italien du coin ou aux grillades sur la rue d'à côté.» Voici un exemple qui place l'autre devant un *Fait accompli*. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une bien grosse négociation, l'exemple installe d'entrée de jeu les paramètres à l'intérieur desquels la négociation se déroulera. Nous allons au restaurant; il ne reste qu'à décider lequel!

Le vendeur pratique la tactique *Fait accompli* lorsqu'il annonce d'entrée de jeu que son entreprise a presque atteint la pleine capacité et que l'ancienne liste de prix est remplacée par une nouvelle majorée de 2%. L'acheteur qui annonce qu'il a réduit les prix de vente de ses unités et s'attend à ce que tous ses fournisseurs en fassent autant, pratique la tactique *Fait accompli*. La partie patronale qui amorce les négociations en annonçant que sa capacité de paiement ne peut pas dépasser 5% sur 2 ans pratique la tactique *Fait accompli*. Et il en va de même lorsque la partie syndicale annonce en ouverture que si elle n'a pas au moins l'équivalent de 10% sur 4 ans, elle ira en grève. Voilà bien des exemples d'application de la tactique. C'est vrai qu'il y a une similitude avec la tactique n°62, *Dû à l'économie*, toutefois la tactique *Fait accompli* a une portée plus large en cherchant à faire accepter un point et à négocier ce qui suit.

L'astuce est d'amener d'entrée de jeu l'autre partie à considérer, à réfléchir et donc à négocier selon vos termes. Pour être efficace, le *Fait accompli* doit démontrer à l'autre qu'il n'est plus possible d'agir sur ce point, que c'est non discutable, voire même immuable. Le syndicat dira même: «Nous avons un vote de grève en poche!» Et la partie patronale dira: «La maison mère a fait les calculs et préfère rapatrier la production ailleurs si nous ne négocions pas à l'intérieur de l'enveloppe.» Le vendeur soutiendra sa nouvelle liste de prix plus élevés en spécifiant qu'il est prêt à laisser tomber 20% de ses clients les moins

profitables. Tandis que l'acheteur dira qu'il est inutile pour lui de poursuivre dans ce marché s'il ne peut concurrencer et dégager des marges acceptables.

L'astuce est donc de soutenir la tactique *Fait accompli* avec un argument percutant et difficile à attaquer. Dans l'éventualité où vous n'arrivez pas à identifier un tel argument de poids, il vous faudra user d'autres tactiques présentées dans ce livre.

Voici quelques conseils pour faire en sorte que votre argument soutienne bien le *Fait accompli*:

- Pensez à qui devrait l'annoncer: un membre de la direction, de l'exécutif, ou un expert en la matière.
- Pensez au moyen de communication à utiliser: devant tous pour montrer que ce n'est pas que pour eux, par les médias en conférence de presse, ou via un journaliste par communiqué ou lettre à tous.
- Pensez aux preuves: le soutenir à l'aide d'une étude, d'une analyse, d'une statistique indépendante et crédible.
- Pensez à la démonstration économique: démontrer la légitimité financière de votre *Fait accompli*.

► **Quand l'utiliser**

Il est recommandé d'utiliser la tactique *Fait accompli* le plus tôt possible en négociation, avant même que les véritables discussions ne démarrent. Il ne faut pas laisser l'autre partie prendre position et annoncer ses intentions. Il faut plutôt la prendre au dépourvu, la surprendre même, en annonçant le *Fait accompli* et les motifs qui le soutiennent le plus rapidement possible.

Par conséquent, après avoir établi la relation en échangeant quelques civilités, vous prenez la parole pour annoncer votre *Fait accompli*. Remarquez qu'il s'agit d'une tactique qui vous laisse toute la latitude nécessaire pour poursuivre la négociation de façon collaborative ou compétitive. Toutefois, c'est vrai que l'autre partie risque de se braquer et de réagir fortement à votre *Fait accompli*. Dans tous les cas, restez ouvert aux idées qui pourraient vous permettre de créer de la valeur pour les deux parties tout en demeurant à l'intérieur du *Fait accompli* annoncé.

► **Démonstration**

Imaginons le propriétaire d'un terrain au centre-ville qu'il a acquis quelques années auparavant afin de spéculer sur sa valeur. Étant donné sa localisation, il est possible d'y ériger un bâtiment de un, deux, ou même de vingt étages selon la réglementation et le zonage. Évidemment, plus l'acheteur a des idées de grandeur, plus il est prêt à payer cher pour le terrain. Dès lors, le vendeur opte pour la tactique *Fait accompli* en affichant sur le site que le terrain est à vendre à des promoteurs intéressés à construire une tour de vingt étages. C'est d'ailleurs la première chose qu'il annonce à quiconque appelle pour avoir de l'information: «Nous tenons à vous aviser qu'il n'est pas utile de discuter/négocier si vous n'avez pas l'intention de bâtir un projet d'envergure, car le prix a été fixé en conséquence.» Et voilà. Il élimine ainsi tous ceux qui n'ont pas les ressources et coupe court aux autres qui voulaient démarrer les négociations sur un prix bas.

► Forces

La plus grande force de la tactique *Fait accompli* est bien évidemment d'amener l'autre à accepter d'emblée un point plutôt que de le négocier. Si vous réussissez à bien placer la tactique, vous partez avec une longueur d'avance. C'est pourquoi, même si l'autre partie risque de résister, il sera avantageux de passer beaucoup de temps à la convaincre qu'elle est devant un *Fait accompli* pour en bénéficier ensuite.

► Contre-tactique

Si on tente de vous amener à négocier devant un *Fait accompli*, nous vous suggérons d'ignorer le *Fait accompli* de l'autre, de ne pas lui donner de valeur en le discutant ou en tentant de démontrer qu'il n'est pas légitime. Nous vous recommandons de poursuivre avec votre plan de négociation, sans prêter attention à son point. Ainsi, reprenez le leadership de la négociation et ancrez plus tard à votre tour (voir la [tactique n° 14, Ancre raisonnable](#)) pour négocier cet aspect comme s'il n'avait rien dit.

S'il maintient son point, attaquez la légitimité de son *Fait accompli* ou placez-en un inversement équivalent. La négociation sera longue et ardue, mais pas impossible! Et faites-lui comprendre qu'avec ce fait, vous avez toujours l'option de vous retirer!

TACTIQUE n° 28: *Comparaison*

► Description

Voici une autre tactique classique, la *Comparaison*, qui, comme son nom l'indique, incite l'autre à s'ajuster puisqu'on le compare à mieux sur certains aspects. Elle est très efficace et elle est utilisée fréquemment. Pensons simplement à l'achat d'un bien immobilier, tel qu'un condo ou une maison. Très souvent, l'acheteur va comparer celui qu'il désire acheter à d'autres qui ont été vendus afin d'amener le vendeur à baisser son prix, tandis que le vendeur va comparer son bien immobilier aux autres qui sont à vendre pour démontrer que son prix est juste.

Dès que vous avez des solutions de rechange, des offres similaires pour un même besoin, cette tactique est utile. En quelque sorte, on peut dire qu'elle fait partie du processus de décision pour acheter ou pour fixer la valeur, selon votre rôle à la table de négociation.

Il s'agira donc, au moment voulu, de sortir une comparaison contre laquelle vous souhaitez que l'autre s'ajuste. Chaque aspect ou levier sur lequel s'entendre peut être négocié ainsi. L'astuce sera d'accueillir la proposition de l'autre pour ensuite reprendre les items que vous êtes en mesure de comparer à votre avantage.

Attention néanmoins au mensonge. Très souvent, les parties sont tentées de mentir, d'inventer des offres ou des avantages comparables, de «bluffer»! Nous ne recommandons pas de mentir en négociation, et ce pour plusieurs raisons. Premièrement, parce que vous risquez de finir devant les tribunaux, dépendamment de la gravité du mensonge. Deuxièmement, parce que votre crédibilité est en jeu: l'autre partie connaît certainement son marché, son industrie et sa compétition. Et troisièmement, parce que vous démontrez en mentant que vous n'avez plus d'argument valable. Il est donc conseillé de tout mettre en œuvre pour identifier des comparables que vous pourrez utiliser en négociation. D'ailleurs, on dit souvent aux acheteurs qu'ils devraient toujours avoir au moins 3 offres ou soumissions avant de choisir avec qui négocier. Dans tous les cas, vous avez intérêt à identifier des comparables.

Au même titre, le fournisseur (le vendeur) doit connaître son marché, quelles sont les autres offres, les comparables et comment il se distingue face à eux afin de bien soutenir la comparaison.

► Quand l'utiliser

La tactique *Comparaison* peut être utilisée dès que vous avez des solutions de rechange ou des solutions comparables que vous pouvez présenter à l'autre partie pour l'amener à s'ajuster. Attention toutefois de ne pas vous enlisier dans une joute argumentaire sans fin. Autrement dit, si la négociation progresse en votre faveur, il est possible qu'il ne soit pas nécessaire d'exposer vos comparables. Cette tactique doit être préparée d'avance et amenée à la négociation au moment opportun, si nécessaire. Toutefois, plus la partie adverse, le fournisseur ou l'acheteur offre une solution unique, plus il est risqué d'utiliser cette tactique, car elle risque de se retourner contre vous.

► **Démonstration**

Voici une application pour un acheteur et un fournisseur:

- Pour le fournisseur: «Étant donné que les produits similaires s'offrent à tel prix dans le marché et que mon produit permet aussi de faire ceci de plus, mon prix est juste.»
- Pour l'acheteur: «Étant donné que je peux trouver un produit comparable à tel prix, je vous propose de régler à...»

Bien sûr, attention de ne pas divulguer des informations confidentielles que vous n'êtes pas en droit de discuter. À noter que la tactique *Comparaison* peut aussi s'appliquer à chacune des valeurs à négocier, comme les délais, les garanties, le service, les inclusions, etc.

► **Forces**

La tactique *Comparaison* vous procure une capacité à exiger de l'autre partie des ajustements logiques. Parce que si un service similaire s'offre ou s'obtient à un prix X, vous pouvez ajuster le prix ou la valeur en ajoutant ou en enlevant certains aspects. Il s'agit donc de démontrer son raisonnement mathématique en comparant avec du comparable. Meilleures sont vos comparaisons, meilleurs seront vos résultats.

► **Contre-tactique**

Si on utilise contre vous la tactique *Comparaison*, vous aurez à pratiquer l'une ou l'autre de ces manœuvres:

- Amener vos propres comparables afin de modifier la base de comparaison pour une qui est plus favorable à votre point de vue.

- Vous différencier des comparables amenés par l'autre partie. Prendre le comparable amené par l'autre partie et montrer de quelle façon celui-ci ne s'applique pas en démontrant à quel point vous êtes différents.
-

TACTIQUE n° 29: *Presque comparable*

► **Description**

Vous êtes assis à la table de négociation et votre interlocuteur martèle le message suivant:

- Je suis le seul à pouvoir vous offrir ce service.
- Je détiens le brevet du produit qu'il vous faut.
- Seule mon entreprise possède l'envergure et l'équipe pour un mandat de cette taille.
- Aucun de mes compétiteurs ne possède l'équipement requis pour vous produire ceci.
- Je suis le seul à détenir la composante de la marque compatible à votre système.
- Je suis le seul à demander ce type de produit ou de service.

Tout ce que vous entendez est: «Je suis unique et tu n'as pas vraiment le choix que de faire affaire avec moi.» Et, entre vous et moi, quand c'est effectivement le cas, ce n'est pas évident. Ce serait donc avec lui qu'il serait le plus facile, le plus efficace et/ou le plus agréable de travailler. Cependant, ce n'est pas ce que nous voulons lui répondre, n'est-ce pas?

Comme son nom l'indique, nous tenterons avec cette tactique de démontrer à notre vis-à-vis que, bien qu'il soit unique sur cet élément, nous avons trouvé une option qui est *presque comparable* à la sienne et qui représente selon nous une alternative acceptable. Vous êtes donc conscient qu'il s'agisse d'un produit ou d'un procédé différent, mais que la différence d'investissement est assez importante pour considérer ce plan B. Vous n'avez pas à étaler tous les détails de cette alternative. Vous devez seulement mentionner quelles autres options sont disponibles et démontrer que vous n'accordez pas nécessairement d'importance au fait qu'il soit unique selon lui. Ainsi, vous diminuez son rapport de force, car

vous aurez de la difficulté à lui arracher des concessions tant qu'il se croira unique.

► Quand l'utiliser

Il est primordial d'utiliser cette tactique lorsque vous savez que votre vis-à-vis se croit unique et qu'il est le seul à offrir ou à demander le produit ou le service que vous tentez d'échanger en négociation. Vous devez donc vous préparer et trouver des solutions de rechange afin de diminuer son rapport de force lors de votre prochaine rencontre de négociation.

Alors, quelle option *presque comparable* pourrez-vous mentionner à la table de négociation face à un fournisseur unique?

- Quels autres produits pourraient être utilisés?
- Quels fournisseurs pourraient être envisagés?
- Quels procédés pourraient être intéressants?

Et face à un acheteur unique?

- Qui sont ses concurrents avec qui vous pourriez communiquer?
- Qui d'autre peut être intéressé par les services de votre équipe?
- Quel nouveau marché pourriez-vous conquérir?

► Démonstration

Voici des exemples d'utilisation de la tactique *Presque comparable*:

- *Je sais que vous êtes le seul à détenir une équipe assez importante pour effectuer le déneigement dans les délais demandés. Toutefois, nous sommes en train de scinder le territoire en quatre afin de pouvoir utiliser les services de quatre fournisseurs régionaux qui pourront, je crois, être beaucoup plus présents et efficaces.*
- *Je sais que vous étiez le seul à pouvoir m'offrir ce prix sur cette composante parce que vous détenez des usines en Chine. Nous avons toutefois commencé à discuter avec ce fournisseur de l'Inde qui semble tout aussi intéressant.*
- *Je sais que, par le passé, ce sont des livreurs de l'entreprise qui allaient en région avec nos camions réfrigérés. Nous pouvons toutefois faire une*

alliance avec ce producteur de charcuterie qui pourrait livrer nos produits avec les siens à l'extérieur des grands centres.

- *Je sais que vous étiez le seul à demander cette expertise au Québec, mais l'implantation de plusieurs entreprises dans le domaine du jeu vidéo nous permet de nous diversifier et d'attaquer ce marché afin d'occuper nos ressources.*

► Forces

Cette tactique aura pour effet de rétablir l'équilibre du pouvoir. Bien articulée, elle permettra d'inverser le rapport de force en démontrant que vous n'avez pas l'obligation de faire affaire avec lui. Bien qu'il soit unique, vous avez maintenant trouvé une façon de modifier votre demande ou votre offre afin de ratisser plus large, de conquérir de nouveaux marchés, de regarder d'autres propositions. Belle façon de déstabiliser celui qui vous croyait pris au piège.

► Contre-tactique

Si on utilise contre vous la tactique *Presque comparable*, soyez à l'écoute de votre vis-à-vis. Les éléments présentés sont à prendre en considération, mais n'oubliez pas que c'est avec vous que votre vis-à-vis est assis et négocie. C'est justement parce que l'option proposée est presque comparable. Ce n'est pas la même chose; vous avez toujours une longueur d'avance et si vous êtes toujours à la table, c'est que ce que vous proposez est unique et a de la valeur pour votre interlocuteur.

Revenez donc sur ce qui fait de vous et de votre proposition la meilleure solution. Utilisez la [tactique n° 24, Différenciation](#), à cet effet. Rappelez ce qui vous différencie et ce que cela apportera à celui qui fait affaire avec vous. Quels sont les avantages et les bénéfices à adopter vos solutions, à vous choisir? Démontrez la valeur ajoutée que vous apportez comparativement à cette option *Presque comparable* et mettez l'emphase sur le fait que celle-ci n'est pas identique puisque... vous êtes unique.

TACTIQUE n° 30: *Surnombre*

► Description

Lors d'une soirée avec un groupe d'amis, vous êtes le seul avec ce point de vue. Rapidement, les gens se lient les uns aux autres pour contre-argumenter votre opinion. Bien qu'il s'agisse d'une soirée amicale, votre inconfort augmente. À tour de rôle, ils en ajoutent toujours un peu plus pour vous convaincre que vous avez tort. Votre pression monte, il fait chaud et, tout à coup, vous vous sentez vulnérable et vous concédez petit à petit sur votre point de vue. Vous acceptez de considérer un angle différent et nuancez vos propos. Même si vous êtes de tempérament confiant, voire têtu, vous serez moins assertif en situation de minorité. En contexte où deux groupes sont confrontés, la perception d'être en sous-nombre éveille un sentiment de vulnérabilité et de danger⁴.

À l'inverse, retournez dans vos souvenirs et rappelez-vous la fois où vous vous sentiez plus grand et plus fort, parce que vous étiez plusieurs à soutenir le même point de vue. C'est exactement ce que vous créez en arrivant en surnombre à la table de négociation. Créez un sentiment de vulnérabilité chez l'autre. C'est comme si le poids de vos mots est plus important. Vos arguments ont plus d'impact, parce que vous êtes plusieurs à les soutenir. En étant plusieurs de votre entreprise, de différents départements ou niveaux hiérarchiques, vous créez l'effet que toute l'organisation est derrière vous; ce n'est pas votre opinion, mais la position de toute votre organisation. La tactique *Surnombre* est donc utile pour passer des messages forts et pour aviser l'autre partie que votre position est soutenue par plusieurs. C'est une façon pour faire en sorte que vos affirmations soient plus percutantes, mais surtout aussi pour affaiblir le pouvoir de votre vis-à-vis.

Bien sûr, attention de bien préparer les ressources que vous invitez à votre négociation pour créer l'effet de surnombre! Expliquez bien votre manœuvre et l'effet que vous désirez créer. Ils ne doivent surtout pas vous contredire ou même nuancer vos propos. En fait, vous êtes idéalement le seul porte-parole et ils ont pour rôle d'acquiescer à vos arguments. Un peu comme les politiciens en conférence de presse avec des gens derrière eux qui ne font qu'hocher la tête pour dire «oui». Mascarade, me direz-vous. Eh bien, oui! C'est efficace en autant que vous gériez bien vos acolytes. Si vous devez faire intervenir quelques-uns d'entre eux, choisissez le moment et préparez ce qu'ils diront. Il n'y a pas de place à l'improvisation en négociation.

► Quand l'utiliser

La tactique *Surnombre* est une tactique compétitive et non collaborative. Elle a pour but d'augmenter votre rapport de force en ajoutant du poids à vos

arguments. Bien sûr, il est possible de l'utiliser pour simplement rééquilibrer votre rapport de force lorsque votre dossier est plus faible que celui de la contrepartie. Utilisée d'entrée de jeu, soit en début de négociation, elle aura pour effet de vous imposer, d'écraser l'autre en augmentant son sentiment de vulnérabilité. Utilisée sporadiquement, elle aura pour effet d'augmenter votre leadership en multipliant les voix qui vous soutiennent. Toutefois, attention à la réaction de votre interlocuteur! Amenée trop vite et trop fortement, il pourra lire le manège ou se fermer complètement plutôt que d'abdiquer. L'effet n'a pas besoin d'être massif, tel qu'entre 8 contre 4, mais un 5 contre 4 avec quelques membres de la direction de votre côté sera certes suffisant.

► **Démonstration**

Imaginons une négociation portant sur un dossier de réclamation contre la partie demanderesse. La négociation s'est tenue un à un pendant plusieurs rencontres, chaque partie a fait des concessions et vous optez pour la tactique *Surnombre* au moment où vous formulez votre offre finale à l'autre partie. L'astuce est que vous avez invité le vice-président du département et votre directeur pour épauler votre demande. Tous les deux savent que c'est vous qui menez la négociation et, à part le fait de se présenter, de discuter de la pluie et du beau temps, ils répèteront vos arguments à leur manière, sans déroger. Par exemple, vous dites: «Passons au but de la rencontre. Nous avons bien étudié le dossier et voici notre offre finale.» Après avoir expliqué l'offre, vous poursuivez: «Elle tient compte de toutes nos discussions et elle est finale.» Le directeur et le vice-président acquiescent votre propos en hochant la tête, en fixant du regard votre interlocuteur et en répétant les mêmes arguments. La tactique *Surnombre* est mise en place et le sentiment de vulnérabilité de l'autre augmente. Vous êtes 3 contre 1!

► **Forces**

La plus grande force de la tactique *Surnombre* est l'effet de vulnérabilité créé chez l'autre. Un phénomène psychologique puissant qui augmente vos chances de gains en négociation. Elle jouit donc d'un impact puissant, en plus d'être très facile à mettre en œuvre. Vous pouvez simplement inviter des collègues à vos négociations ou multiplier l'impact en invitant des membres de la direction. Elle est simple, mais ne prenez pas la préparation à la légère, car si un de vos collègues n'intervient pas exactement dans le sens souhaité, votre effet sera

gâché en donnant l'impression que vous êtes divisés sur la question et un négociateur habile saura en profiter.

► **Contre-tactique**

Si on utilise la tactique *Surnombre* contre vous, vous pourriez simplement ajourner dès qu'ils tenteront de vous convaincre. Vous vous retirez et reviendrez quand vous serez en mesure d'égaler le nombre. Toutefois, vous pourriez d'abord tester s'ils sont bien préparés en tentant de les diviser sur la question en posant des questions comme: «Et vous, qu'en pensez-vous? D'un point de vue économique, que diriez-vous? Que comprenez-vous de mon point de vue?» Dans tous les cas, ne vous faites pas accroire que vous êtes capable de tenir un surnombre, même si vous êtes très bien préparé. Dès que vous sentez un inconfort, ajournez et revenez plus nombreux, ou limitez le nombre d'intervenants de l'autre partie.

TACTIQUE n° 31: *Former une alliance*

► **Description**

Lorsqu'on s'intéresse à l'histoire du monde et des civilisations, nous sommes bien sûr confrontés aux différentes guerres et oppositions entre les pays au fil des différentes époques. Chaque continent a connu son lot de confrontations. Si on regarde ces périodes de plus près et qu'on prend le temps de les analyser, un élément important fait surface dans tous les cas: *Pour gagner, il faut savoir choisir ses alliés*.

La tactique que nous vous proposons ici est de trouver les alliés hors table qui peuvent donner du poids à votre position et augmenter votre rapport de force face à votre interlocuteur. Bien que cette coalition puisse être permanente ou temporaire, elle doit apporter à la table une voix différente de la vôtre pour faire raisonner votre message.

Il y a deux types d'alliances à envisager en négociation: l'alliance informelle et l'alliance formelle. L'alliance informelle est l'utilisation d'intervenants crédibles que votre interlocuteur connaît et qui sont favorables à votre cause. L'objectif ici n'est pas de les faire participer à la négociation, mais de les nommer, de les citer afin de faire pencher la balance en votre faveur. Par exemple, vous avez entendu dire que:

- Le président de l'entreprise préfère travailler avec vous.
- Le CA penche vers votre proposition.
- L'utilisateur veut votre marque.
- Le directeur d'usine préfère travailler avec votre technologie.
- Les consommateurs demandent vos produits.

À vous de le mentionner régulièrement et de faire savoir que vous êtes différent et préféré par certains intervenants importants.

L'alliance formelle, quant à elle, est la réunion de deux ou plusieurs groupes et/ou entreprises pour faire front commun à votre interlocuteur. Ce type d'alliance est parfois appelé coentreprise, soit entreprise en participation ou joint-venture. Par définition, la coentreprise est un «groupement par lequel au moins deux personnes physiques ou morales s'associent selon des modalités diverses dans le but de réaliser un projet particulier tout en mettant leurs connaissances, leurs technologies ou leurs ressources en commun et en partageant les risques et les bénéfices⁵.» Votre objectif est donc de vous allier avec d'autres entreprises qui, habituellement, seraient vos compétiteurs, afin d'augmenter votre rapport de force.

- Vous êtes plusieurs petits fournisseurs qui devront se partager un énorme projet: vous vous alliez pour faire front commun et uniformiser l'entente pour tous.
- Vous regroupez votre pouvoir d'achat avec d'autres entreprises pour acquérir la matière première en formant une alliance.
- Vous tentez d'obtenir un mandat qui occuperait 100% du temps de vos ressources: vous vous alliez avec deux autres fournisseurs qui auraient été vos plus grands compétiteurs afin de prendre chacun 33,3% du projet. Ainsi vous maintiendrez les tarifs et conserverez d'autres engagements vous permettant alors de ne pas mettre tous vos œufs dans le même panier.
- Vous savez avec quelle autre entreprise votre interlocuteur négocie: vous vous alliez avec cette entreprise pour éviter une guerre des prix.

► Quand l'utiliser

Bien entendu, la tactique *Former une alliance* se prépare à l'avance. Elle doit être bien réfléchie, analysée et préparée. Même dans le cas d'une alliance

informelle, nous voudrons avoir parlé aux alliés que nous allons nommer afin d'avoir des faits spécifiques à mentionner à la table. L'alliance formelle, quant à elle, requiert beaucoup de préparation, puisque vous devrez vous entendre avec l'allié en question. Il faut donc prévoir le tout à l'avance afin de pouvoir jouer cette carte à la table de négociation.

Lorsque l'alliance sera formée, vous pourrez utiliser cette tactique dès l'ouverture de la négociation.

► **Démonstration**

— Alliance informelle:

J'ai discuté avec votre directeur d'usine. Il me disait à quel point il est important pour lui de travailler avec notre matière première. Il me dit que les thermoformeurs sont programmés pour nos composantes et que, depuis que vous travaillez avec nous, le taux de rejet a diminué considérablement. Comme c'est lui qui utilise le produit, je sais que son point de vue est primordial à prendre en considération et que le prix n'est pas la seule variable à regarder ici.

— Alliance formelle:

Je sais que vous êtes intéressé par nos services et ceux de XYZ Électriciens. Nous sommes d'ailleurs les seuls de la région à avoir une équipe formée pour l'installation des systèmes que vous désirez. Nous avons donc formé une alliance et travaillerons le projet ensemble, afin de vous permettre de bénéficier de l'expertise des deux équipes. Je négocierai donc maintenant en nos deux noms, étant le porte-parole de la coentreprise.

► **Forces**

Bien entendu, la tactique *Former une alliance* vous permet de rehausser votre rapport de force par le poids du nombre. Plus grand ou puissant vous devenez, plus la tactique est intéressante. Plus cette tactique diminue les options disponibles pour votre opposant, plus elle est forte. Bravo! Vous avez réussi à faire d'une pierre deux coups: déstabiliser votre interlocuteur et prendre le contrôle de la négociation.

► **Contre-tactique**

Face à une alliance informelle, votre réaction doit être de rappeler à votre vis-à-vis que c'est avec vous qu'il doit négocier. Utilisez une phrase comme: «Je

comprends que certaines personnes peuvent avoir leur propre avis. Toutefois, c'est moi qui suis chargé de la négociation et qui prendrai la décision. Alors, à moins que cette personne veuille se joindre à votre équipe pour la discussion, ce dont je doute, je vous demande de poursuivre ici et maintenant, avec moi, à l'endroit où nous étions rendus.» Et vous poursuivez.

Si vous faites face à une alliance formelle inattendue, ajournez la rencontre. Il vous faut du temps pour réfléchir, analyser, trouver des solutions de rechange et replacer votre stratégie. Vous pourrez ainsi reprendre la prochaine rencontre en démontrant que vous avez su trouver un plan B.

-
3. D'auteur inconnu.
 4. Shaller, M. et Neuberg, S. L. *Advances in Experimental Social Psychology*, Burlington, Vermont: Academic Press. 2012.
 5. Office québécois de la langue française. Coentreprise. Dans *Grand dictionnaire terminologique*, 2001. Repéré à http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8368602

Chapitre 4

Tactiques pour assurer le contrôle

Il s'agit de tactiques essentielles pour mener, diriger sa négociation ou pour reprendre le contrôle lorsqu'il vous a échappé aux mains d'un négociateur habile.

Souvent appelées le leadership de la négociation, ces tactiques vous permettront d'avoir ou de reprendre le contrôle de votre négociation, lorsque nécessaire. Sans quoi, vous serez à la merci d'un négociateur qui contrôle le déroulement de la négociation. Elles seront nécessaires même en négociation collaborative puisque même si l'autre partie fait preuve de collaboration, cela ne signifie pas qu'il faille lui laisser le contrôle pour autant. Elles seront d'autant plus nécessaires lors de négociations distributives et compétitives, parce que vous aurez certainement à récupérer le contrôle de votre négociation.

TACTIQUE n° 32: *Prendre l'initiative*

► **Description**

Il s'agit d'une tactique essentielle, parce qu'elle est très efficace pour gérer le déroulement de la négociation comme vous le souhaitez et tel qu'il le faut afin de maintenir un avantage sur l'autre partie. Trop souvent, les parties négocient comme s'il s'agissait d'une partie de tennis dont le but est de retourner la balle à l'adversaire sans l'échapper. Évidemment, ce n'est ni le but ni conseillé en négociation, et ce, même si vous pratiquez une négociation collaborative.

Prendre le leadership, c'est-à-dire être celui qui initie les actions qui maintiennent l'autre à réagir à vos initiatives, représente en négociation un avantage marqué. Il ne s'agit pas de maintenir l'autre en mode défensif, mais bien en réaction à l'action que vous venez d'initier. Ces actions peuvent prendre plusieurs formes et elles varient en fonction de la progression de votre négociation. Par exemple, être celui qui questionne l'autre pour identifier ses besoins, ses préoccupations, ses enjeux et ses arguments vous confère l'avantage stratégique d'amener l'autre partie à se dévoiler, sans que vous ayez à dévoiler de l'information à votre tour.

L'erreur fréquemment commise est, par exemple, de poser une question à l'autre partie, écouter la réponse et marquer une pause. Ceci permet à l'autre partie de reprendre le leadership si ni l'une ni l'autre des parties cherche à maintenir l'autre en mode réactif. Ce sera alors le début d'un nouveau match de tennis, où chaque partie, à tour de rôle, prend et laisse l'initiative à l'autre. Le but de la tactique *Prendre l'initiative* est de conserver la balle en main! Gardez le leadership!

► **Quand l'utiliser**

Il est presque toujours à votre avantage d'utiliser la tactique *Prendre l'initiative*, car elle sous-entend que vous êtes proactif et en contrôle de la négociation. Mais attention à ne pas confondre cette approche avec des gestes de manipulation. Il s'agit simplement d'agir à titre de chef d'orchestre, d'être celui qui dicte la cadence, le rythme et à quel moment vous aborderez tel ou tel aspect à négocier.

Il vous sera encore plus nécessaire d'utiliser la tactique *Prendre l'initiative*, lorsque votre rapport de force sera inférieur à celui de l'autre partie. Par exemple, vous êtes plus pressé de vous entendre que l'autre, ou encore vous êtes obligé de vous entendre avec lui parce que vous n'avez pas d'autres choix. Dans de tels cas, vous aurez avantage à prendre les rênes pour maintenir et guider la négociation à l'intérieur des paramètres qui vous sont favorables.

Voici donc plusieurs méthodes pour utiliser la tactique *Prendre l'initiative* qui vous permettront de maintenir l'autre en mode réactif et d'appliquer cette tactique:

- Ouvrir avec votre ordre du jour afin d'amener l'autre à suivre vos règles, votre rythme.
- Questionner pour établir le climat et pour le placer en mode réactif (répondre = réagir).
- Questionner pour comprendre les enjeux.
- Questionner pour comprendre la position, le problème ou la préoccupation de l'autre.
- Proposer, ancrer votre solution à laquelle il devra réagir.
- Questionner pour obtenir sa position.
- Questionner pour comprendre ses arguments.
- Contre-argumenter les arguments de l'autre.
- Être celui qui formule le mot de la fin avec le progrès accompli et les tâches respectives avant la prochaine négociation.
- Être celui qui met fin à la session de négociation.
- Être celui qui convoque l'autre partie à la prochaine rencontre.

Évidemment, ce ne sont que quelques exemples, les principaux. À vous de vous préparer de sorte que vous preniez, conserviez ou récupériez l'initiative.

► **Démonstration**

Voici le cas d'un acheteur qui cherche à améliorer ses performances de négociation avec un fournisseur en position de force. Depuis toujours, ce fournisseur est le seul à fabriquer localement une pièce importante de la chaîne d'approvisionnement. Le fournisseur s'appuyait sur son rapport de force pour

dicter ses conditions et ses règles. En effet, le fournisseur a pour habitude de démarrer toute rencontre en remettant sa liste de prix et de conditions d'achat, tout en débutant la rédaction d'un bon de commande.

En utilisant la tactique *Prendre l'initiative*, l'acheteur a d'abord proposé verbalement de discuter et de partager de l'information sur le marché. En questionnant, il a découvert qu'un des gros clients du fournisseur avait dû annuler ses commandes à la dernière minute, ce qui embêtait grandement ce dernier. Toujours en l'interrogeant, l'acheteur a ensuite découvert que le fournisseur se trouvait avec un surplus d'inventaire de ladite composante. Or, plutôt que de commander au fournisseur ladite pièce manquante, il lui a offert d'alléger ses inventaires en acquérant le plus vite possible ladite pièce.

En prenant l'initiative, il a contrôlé le déroulement de la négociation et découvert de l'information stratégique pour éviter le piège habituel d'être en mode réactif face à l'approche du fournisseur.

► Forces

Les bénéfices sont multiples mais souvent difficiles à mesurer. Toutefois, contrôler le déroulement vous permet de bien vous préparer et de gérer votre négociation comme vous le souhaitez. C'est donc vous qui faites progresser la négociation lorsque que c'est à votre avantage de le faire. Vous aurez d'autant plus d'assurance ou de confiance si le tout se déroule selon votre préparation.

► Contre-tactique

Si on utilise contre vous la tactique *Prendre l'initiative*, vous avez essentiellement deux façons de réagir. Vous pouvez jouer le jeu et le laisser prendre l'initiative pour, à votre tour, renverser les rôles dès la moindre hésitation.

Dépendamment de l'étape de négociation à laquelle vous êtes, vous pourrez soit proposer votre propre ordre du jour, soit reprendre l'initiative en questionnant à votre tour immédiatement après avoir répondu.

L'autre façon est d'utiliser d'autres tactiques pour assurer le contrôle présentées dans ce chapitre, telles que la [tactique n° 33, Changer de sujet](#), concernant le déplacement du niveau de la discussion, ou la [tactique n° 34, Incartades](#). Enfin, plusieurs tactiques sont applicables. À vous de juger selon le climat et le contexte de votre négociation.

TACTIQUE n° 33: *Changer de sujet*

► Description

Vous voilà en négociation et ce matin, ça ne va pas: le porte-parole de l'autre partie est en plein contrôle, son discours est fluide, ses arguments sont solides. D'ailleurs, c'est comme s'il remarquait votre inconfort; il prend de l'assurance, son non-verbal (sa gestuelle) le montre bien: ses gestes sont plus assurés, plus autoritaires. Même son ton s'amplifie; avec une voix calme et ferme, il expose ses arguments l'un après l'autre pour démontrer pourquoi c'est à vous de faire l'effort et de vous ajuster. De toute évidence, il maîtrise mieux que vous le sujet abordé dans cette rencontre et possiblement qu'il est mieux préparé.

Que faire? Subir? Certes, non, car c'est là que la tactique *Changer de sujet* vient à votre rescousse. Il s'agit de passer à un autre point, au prochain aspect à négocier de façon à pour passer à un sujet pour lequel vous êtes mieux préparé, où vous savez que vous avez les arguments nécessaires pour soutenir votre point à négocier. Avoir le leadership en négociation est primordial, nous le répétons souvent dans ce livre. Lorsque l'autre partie possède un meilleur argumentaire que vous sur un aspect et que le vent tourne en sa faveur, faites attention! Il y a des moments charnières qui nous font regretter notre conduite à la table de négociation. Pourquoi n'ai-je pas agi plus tôt? Pourquoi n'ai-je rien dit ou fait? Pourquoi ne suis-je pas sorti? La tactique *Changer de sujet* a pour but de couper court au *momentum* de l'autre pour reprendre le contrôle. Il s'agit de passer d'une situation inconfortable à un terrain plus sûr.

Malheureusement, on ne remarque pas toujours que le *momentum* passe à l'autre partie, ou on le remarque trop tard, rendant ainsi l'application de la tactique *Changer de sujet* plus difficile. En effet, plus votre discussion s'approfondie et moins l'autre partie acceptera de changer de sujet. Plus elle étale ses arguments et plus elle voudra conclure son point. Il faut reconnaître le plus rapidement possible que le vent tourne en sa faveur et que vous devez agir pour reprendre le leadership de la négociation. Son ton, ses gestes, l'assurance du discours, l'étalage de sa preuve avec confiance sont bien là des indices pour vous montrer qu'il est, ou du moins qu'il croit être, en position de force. Si vous n'avez pas de réplique ou d'argument suffisant pour rétorquer, changez de sujet. Il vous suffira d'abord de proposer de régler un autre aspect, un autre point, pour mieux revenir plus tard sur ses arguments. Autrement dit, faites diversion, passez à un autre sujet et vous vous préparerez mieux la prochaine fois.

► Quand l'utiliser

La tactique *Changer de sujet* est utile pour récupérer le leadership lorsque l'autre partie maîtrise mieux que vous un aspect de la négociation. Il ne faut pas improviser, et encore moins lorsque l'autre partie possède de meilleurs arguments que vous. Il vaut mieux changer de sujet afin de reprendre le contrôle sur un aspect que vous maîtrisez mieux.

► Démonstration

Imaginons le fournisseur alimentaire qui négocie une promotion circulaire incluant l'étalage en épicerie avec l'acheteur du siège social d'une grande chaîne alimentaire. L'acheteur surprend le fournisseur en présentant un rabais que le prédécesseur du fournisseur avait accordé deux années auparavant: «Tu sais, il y a deux ans, ton prédécesseur nous avait accordé un rabais de 80 ¢ l'unité, ce qui nous avait permis d'afficher le produit en circulaire avec un prix très agressif. J'ai ici la preuve écrite de ce rabais!» Le fournisseur n'a que 40 ¢ l'unité à offrir et comptait démarrer sa négociation à 24 ¢. Cette information lui étant inconnue, il préfère changer de sujet plutôt que de contre-argumenter sans savoir ou d'improviser sur les raisons pourquoi un tel rabais ne peut plus s'accorder: «Voyons d'abord le type de promotion que vous souhaiteriez faire avec mon produit. Quand et quelle quantité avez-vous en tête?» Bien sûr, l'acheteur a insisté pour conclure sur le prix, toutefois le fournisseur a tenu bon: «Je comprends, mais ces informations m'aideront à travailler le dossier et à négocier le meilleur rabais possible.» Bien qu'il fût au départ prêt à négocier, le fournisseur préfère ainsi se retirer avec l'information et retravailler sa position. Évidemment, il s'agira de questionner le prédécesseur et de valider l'information. Et voilà, la tactique *Changer de sujet* lui a permis de reprendre le contrôle de sa négociation en abordant d'autres aspects à régler, sans improviser sur le rabais.

Bien sûr, le fournisseur devra tôt ou tard aborder ce point, mais pas sans s'y être d'abord préparé. D'ailleurs, ses recherches lui ont permis de comprendre qu'un rabais de 80 ¢ avait été accordé dans le cadre d'une promotion d'écoulement de surplus de marchandises à la suite de récoltes exceptionnelles, ce qui n'était jamais arrivé auparavant!

► Forces

La grande force de la tactique *Changer de sujet* est de vous permettre de reprendre le contrôle de la négociation, du leadership, quand il vous a échappé afin d'éviter de vous enlisier, de perdre votre joute argumentaire et votre négociation, du moins sur cet aspect. La préparation est la clé, mais il arrive parfois d'être surpris par la force des arguments amenés par l'autre partie. Changer de sujet vous permettra de prendre le recul nécessaire pour revoir votre position, votre argumentaire ou, sinon, vos objectifs face à ce point. De cette façon, vous éviterez de faire des erreurs et d'accepter ce point de l'autre partie trop rapidement. Avec cette tactique, vous aurez la chance de réanalyser le dossier avec vos collègues, supérieurs et/ou subalternes afin d'identifier votre réplique à la table.

► **Contre-tactique**

Si l'autre partie tente de changer de sujet parce qu'elle sent que vous prenez le leadership de la négociation, il ne faut pas la laisser faire. Vous devez couper court à la manœuvre et reprendre là où vous en étiez. Exigez de conclure ce point avant de régler quoi que ce soit d'autre. Vous pourrez utiliser des énoncés tels que:

- Avant de discuter d'un autre aspect, j'aimerais conclure celui-ci.
- Il ne vous sert à rien de passer d'un sujet à l'autre; j'apprécierais que nous concluions sur...
- Bien que nous devions aussi aborder ce point, il est préférable de conclure sur...

Ne perdez pas de vue que son but est de passer à un sujet où il se sent plus fort, ou du moins mieux préparé. C'est donc à votre avantage de rester concentré sur le sujet en question, de répéter vos arguments et de le forcer à réagir en posant des questions: «Quels sont vos arguments? Quelle est votre offre? Comment voyez-vous cet aspect? Quelle est votre réponse? J'aimerais vous entendre sur ce point.»

TACTIQUE n° 34: *Incartades*

► **Description**

Vous avez perdu le contrôle, l'autre partie monopolise le droit de parole. Les personnes face à vous sont très bien préparées et elles ont pris le plancher! Voilà maintenant que le porte-parole se lance dans une démonstration, une argumentation étoffée, avec preuves à l'appui. Ou, plus simplement, vous négociez avec un verbomoteur qui parle sans cesse. Il ne s'agit pas d'un stratagème de sa part, mais tout simplement de quelqu'un qui parle trop. Ou, encore, vous négociez avec quelqu'un au profil de personnalité très technique qui se sent obligé de tout expliquer en détail, au point d'en être assommant.

C'est là que la tactique *Incartades* peut vous aider! Elle aura pour but d'introduire un élément dérangeant ou déstabilisateur afin de forcer l'autre partie à faire une pause, vous permettant de reprendre la parole. Évidemment, ces incartades sont préparées à l'avance, car elles impliquent souvent la participation de vos collègues lorsque vous n'êtes pas seul.

Voici des exemples d'incartades qui auront pour effet de briser le rythme de l'autre partie:

- Feindre de recevoir un courriel important sur votre cellulaire et attirer l'attention d'un de vos collègues en démontrant clairement que vous avez cessé d'écouter.
- Simplement passer un mot écrit à un collègue et échanger quelques mots en chuchotant pour démontrer que votre attention s'est déplacée.
- Planifier l'entrée brusque d'un collègue non attendu ou non annoncé préalablement et saisir l'occasion pour reprendre le droit de parole.
- Feindre de prendre subitement des notes et signifier à l'autre partie de vous fournir quelques minutes pour compléter vos notes. Une fois que vous avez obtenu le silence, profitez-en pour reprendre la parole.
- Aviser que vous êtes dans l'obligation d'abréger la rencontre, que vous avez un rendez-vous important que vous ne pouvez manquer et c'est pourquoi vous poursuivez la conversation en conservant le droit de parole.

Bref, les exemples sont nombreux. À vous d'user de créativité afin de subtilement introduire une incartade qui vous permettra de reprendre le contrôle de la négociation.

Qu'elle soit stratège ou verbomoteur, si l'autre partie ne vous laisse pas placer un mot, il vous sera difficile de négocier. Bien sûr, vous pouvez toujours attendre qu'elle ait étalé toutes ses preuves. Toutefois, il est possible que ce ne soit pas à votre avantage de laisser ainsi le droit de parole à l'autre. À vous de

voir et d'évaluer le pour et le contre, mais en étant prêt à utiliser la tactique *Incartades*, vous serez en mesure d'intervenir.

► Quand l'utiliser

Il s'agit d'une tactique qui sert à prendre ou à reprendre le droit de parole qui vous revient. La tactique *Incartades* sera donc utile pour déstabiliser l'autre partie pendant un court instant, juste assez pour briser son rythme et prendre la parole. Elle est donc utile à tout moment lors de votre négociation. Évidemment, attention de ne pas vous servir de cette tactique simplement pour couper la parole à l'autre partie ou à ne pas lui laisser la chance d'exprimer son point. L'écoute a bel et bien sa place en négociation; d'ailleurs, voir à ce sujet la [tactique n° 46, Cent quatre-vingts degrés \(180°\)](#), portant sur l'écoute. Car, après tout, pourquoi l'autre partie devrait-elle vous écouter si vous n'en faites pas autant? Il sera pertinent de faire usage de la tactique lorsque l'autre partie:

- ne vous laisse pas parler;
- est centrée sur sa position ou son point de vue;
- cherche à ne pas vous laisser la chance d'exposer vos arguments;
- occupe tout le terrain, soit le leadership.

Bref, à vous d'évaluer la démarche de l'autre partie, car il faut au moins deux parties pour négocier.

► Démonstration

Imaginons une situation de négociation où l'autre partie répète inlassablement son argumentation pour vous convaincre à l'usure et/ou pour ne pas vous laisser la chance d'articuler adéquatement la logique de votre point de vue. Vous vous doutiez d'ailleurs que telle serait sa démarche, basée sur son comportement lors de la dernière rencontre. Vous décidez de mettre en scène une incartade pour la déstabiliser et ainsi briser son rythme pour imposer le vôtre. Après vous être préparé, votre adjoint(e) entre dans la salle de conférence à 17 h 00: «Désolé(e) de vous déranger, mais comme prévu, je passe pour vos choix de repas.» Et vous, de renchérir: «Oui, merci, car je souhaite que nous prenions tout le temps qu'il faut, mais il est impératif de conclure ce soir! Mais merci, je vais m'en occuper personnellement un peu plus tard.» Et sans tarder, vous ajoutez: «Or, nous y reviendrons. J'aimerais maintenant vous exposer notre point de vue et

nos arguments. Donc...» Et voilà, en plus d'avoir récupéré votre droit de parole, vous avez passé le message qu'il est temps de régler.

► Forces

La plus grande force de la tactique *Incartades* réside dans sa simplicité d'exécution pour récupérer le leadership ou, du moins, votre droit de parole. Vous n'avez pas besoin d'une grande mise en scène. Un cellulaire, un bout de papier ou un collègue qui intervient et vous interrompez l'autre pour récupérer ce qui est essentiel, soit votre droit de parole, pour exposer votre point de vue, expliquer vos demandes, soutenir et/ou argumenter.

► Contre-tactique

Si l'autre partie utilise la tactique *Incartades* pour briser votre rythme afin de prendre le leadership, nous vous recommandons de ne pas la laisser faire. Une fois l'incartade émise, coupez court à la manœuvre en reprenant la parole et en insistant pour compléter votre exposé. Bien sûr, il vous faudra partager le droit de parole, mais ne vous laissez pas interrompre. Soyez ferme, sans démontrer d'agressivité.

TACTIQUE n° 35: *Surprendre avec de nouvelles informations*

► Description

Vous êtes en négociation depuis quelque temps avec un partenaire d'affaires. Vous avez utilisé plusieurs tactiques et avez déjà réussi à gagner sur plusieurs éléments. Vous vous êtes rendu le plus loin possible avec les informations, faits et tactiques traditionnelles de négociation. Toutefois, ce que votre vis-à-vis ne sait pas, c'est que vous avez une carte dans votre manche. Cependant, en préparant votre négociation, vous aviez décidé d'attendre d'avoir effectué une partie de la négociation avant de présenter cette information, afin de donner un nouveau souffle à la discussion et ainsi vous permettre de négocier plus de gains.

Vous avez donc négocié depuis le départ, sans laisser couler cette information. Maintenant que vous avez déjà une partie du chemin qui est faite, vous sortez le lapin du chapeau:

- Vous avez un courriel de leur contremaître qui confirme sa préférence pour votre produit et qui explique les gains d'efficacité qu'il pourra y gagner.
- Vous avez en main une étude qui va à l'encontre de ce que votre vis-à-vis affirme.
- Vous avez des statistiques de production qui confirment les bienfaits de votre technologie.
- Vous avez des photos démontrant l'entreposage déficient dans les entrepôts de votre vis-à-vis qui viennent expliquer le taux de produits que lui appelait «défectueux».
- Vous annoncez l'achat de votre principal compétiteur qui double le volume d'achat estimé.
- Vous présentez l'enregistrement de plusieurs appels téléphoniques prouvant l'insatisfaction de vos clients face aux produits de ce fournisseur.

Bref, la tactique *Surprendre avec de nouvelles informations* a justement pour but de déstabiliser l'autre partie afin de vous permettre de relancer la négociation en prenant l'initiative. Cette «nouvelle information» représente l'élément de surprise déstabilisateur.

► Quand l'utiliser

La tactique *Surprendre avec de nouvelles informations* peut être utilisée lorsque votre vis-à-vis a le *momentum* et que vous voulez casser son rythme. Il s'agit donc d'une tactique pour reprendre le contrôle. Cette nouvelle information n'est pas obligatoirement majeure, mais comme elle est imprévue, elle vient déstabiliser l'adversaire. Elle viendra donc freiner l'autre et vous redonnera le leadership.

Tel que mentionné précédemment, elle peut aussi être utilisée pour donner un deuxième souffle à une négociation et vous permettre de négocier en deux temps. Vous avez plusieurs cartes dans votre jeu, assurez-vous de les jouer au bon moment pour en retirer le maximum.

► Démonstration

Imaginons le propriétaire d'une entreprise négociant son contrat d'approvisionnement de matière première: «Je suis content de voir que nous nous sommes entendus sur plusieurs éléments. Le superviseur de notre

département de service après-vente m'a toutefois avisé que 20% de nos demandes de dédommagement sont en lien avec la composante que vous nous fournissez. Il s'agit du pourcentage par fournisseur le plus élevé dans notre entreprise. Ceci engendre des frais de gestion et des frais de service additionnels. Je vous demande donc à nouveau de réduire vos prix de matière première afin de nous permettre de couvrir ces frais.»

► Forces

Plus la nouvelle information sera déstabilisante, plus la tactique sera forte. Rappelons que l'objet, ici, est de reprendre le contrôle de la négociation ou de gagner des points en surprenant l'autre partie. Pour avoir cet impact, la nouvelle information devra être inconnue de l'autre, assez importante et en lien avec les éléments qu'il vous reste à discuter.

► Contre-tactique

Lorsque l'autre partie utilise la tactique *Surprendre avec de nouvelles informations* contre vous, votre première réaction devrait être de tenter de reporter la discussion sur cet élément à plus tard. Vous pourriez mentionner que, bien que l'information soit intéressante, elle ne fait pas partie des données que vous aviez en main. Vous proposez donc de discuter de ce qu'il y avait à l'agenda et revenir sur ce point lors d'une rencontre ultérieure. Voir la [tactique n° 33, Changer de sujet](#), à ce propos.

Bien entendu, si la nouvelle est trop importante ou que votre vis-à-vis refuse votre tentative, nous vous proposons d'ajourner la réunion pour vous y préparer, pour développer votre contre-argumentaire afin de discréder ou contrer la nouvelle information. Rappelez-vous: on n'improvise jamais en négociation. Les conséquences sont trop importantes.

TACTIQUE n° 36: *Invité-surprise*

► Description

Il s'agit d'une tactique efficace pour casser le rythme, pour déranger l'autre partie ou pour simplement changer le déroulement afin de reprendre le contrôle de la négociation. Cette tactique consiste à faire intervenir quelqu'un de nouveau et, surtout, quelqu'un que la partie adverse n'attendait pas. L'effet souhaité est

d'abord de déstabiliser l'autre partie, de déjouer en quelque sorte sa préparation. De ce fait, vous serez en mesure de reprendre l'initiative et de contrôler à nouveau ou de prendre le contrôle de la négociation. Par exemple, un fournisseur peut faire intervenir son VP des transports pour démontrer et expliquer l'effet de la hausse du prix de l'essence sur les coûts de transport et ainsi soutenir l'augmentation de prix de ses produits. Ou, encore, un acheteur peut faire intervenir un évaluateur indépendant lors de l'achat d'un terrain commercial qu'il souhaite acquérir. Ou, simplement, on fait intervenir son président qui en profite pour souligner l'importance de tel ou tel aspect.

Voici d'abord des exemples de types d'intervenants que vous pourriez choisir d'utiliser, selon le contexte de votre négociation:

- Expert technique, soit une ressource crédible possédant les connaissances pour amener des arguments qui seront difficilement réfutables pour l'autre partie.
- L'autorité hiérarchique, soit un invité dont le statut hiérarchique saura créer un impact déstabilisant pour l'autre partie.
- L'invité de marque, soit un invité prestigieux dont le nom et la présence feront en sorte de déstabiliser l'autre partie.
- L'invité amical, soit un invité connu de l'autre partie, quelqu'un avec qui les membres de l'autre partie ont une bonne relation.

Il est essentiel de bien préparer son invité. Il ne s'agit pas d'improvisation, mais bien d'une manœuvre pour prendre le contrôle. Comme il n'a pas participé à la négociation, vous devez bien prendre le temps de l'informer des enjeux, des écarts, du ton, du climat et du déroulement jusqu'à présent, mais surtout de la raison qui vous a mené à faire appel à elle ou lui comme invité-surprise et de son rôle à jouer. L'astuce sera de bien le préparer, de convenir de ce qu'il dira et ne dira pas, de mettre en scène son arrivée et sa sortie afin de vous laisser le champ libre pour négocier.

► Quand l'utiliser

Cette tactique est surtout utilisée lors de négociations d'envergure qui se déroulent en plusieurs étapes et rencontres. C'est justement lors d'une rencontre, sans annonce préalable, que vous ferez intervenir votre invité-surprise. Bien sûr, on utilise cette tactique uniquement si l'on juge que l'autre partie détient le rapport de force ou le leadership de la négociation, et que le déroulement ne

vous est pas favorable. Le but est de déstabiliser et de reprendre le contrôle. Nous ne voulons pas utiliser inutilement une tactique qui pourrait nous être utile plus tard dans la négociation.

D'ailleurs, il faut utiliser la tactique à un moment opportun comme, par exemple, lorsque l'autre partie s'attend à avoir l'initiative et le contrôle. Si vous avez le contrôle du lieu, vous pouvez même faire intervenir l'invité-surprise en milieu de rencontre afin de maximiser l'effet. Bien entendu, cela ne se fait pas à l'improviste, mais de façon planifiée et orchestrée. Votre but est de reprendre le contrôle, vous devez donc être préparé. En somme, on utilise cette tactique soit pour améliorer son rapport de force, soit pour prendre le leadership.

► **Démonstration**

Prenons l'exemple d'un fournisseur en démarche de négociation du renouvellement d'une entente avec un des clients d'envergure avec qui il transige. L'enjeu de la négociation consiste à renouveler l'entente d'approvisionnement d'une marque privée dans le secteur alimentaire. En fait, et de façon simplifiée, l'acheteur précise avoir reçu une offre moins onéreuse d'un concurrent pour la production et la distribution. Après avoir mené plusieurs rencontres avec l'acheteur du siège social, le fournisseur a décidé de faire intervenir son invité-surprise, soit le directeur du département responsable de l'évaluation des coûts de revient, qui est de surcroît un ancien chef de grand restaurant. Comme l'entreprise possède plusieurs usines réparties en Amérique du Nord, il s'agit d'un poste international et de prestige.

Le fournisseur a choisi de faire intervenir son invité en début de rencontre, mais sans avoir averti au préalable l'acheteur de cette présence, le prétexte étant qu'il était déjà sur place à l'usine locale pour quelques dossiers. Une fois introduit, il a pris la parole pour démontrer à grands coups de graphiques qu'il était impossible de maintenir la qualité du produit et du service au prix indiqué par l'acheteur et que seules des coupures importantes sur la qualité des ingrédients permettraient un tel coût de revient. Comme l'acheteur n'était pas en mesure de contre-argumenter, le contrat fut signé et reconduit pour une autre période de deux ans, sans avoir eu à ajuster le prix à la baisse.

► **Forces**

Évidemment, le bénéfice escompté est celui de surprendre l'autre partie pour reprendre l'initiative de la négociation et poursuivre selon votre plan établi. Aussi, selon le contexte et l'invité, cette tactique vous permet d'amener un

angle, un argumentaire ou un point de vue différent, et ainsi convaincre l'autre partie de la valeur de votre offre ou de votre solution.

► **Contre-tactique**

Vous avez essentiellement deux façons de réagir. Premièrement, vous jouez le jeu et ne laissez pas l'autre prendre le contrôle. Accueillez l'invité-surprise, abrégez la conversation et reprenez rapidement là où vous en étiez. Ainsi, vous ne vous laisserez pas déstabiliser et vous ne laisserez pas l'autre prendre le contrôle en vous amenant sur un terrain non préparé.

Deuxièmement, vous pouvez ajourner la séance de négociation. Dans ce cas-ci, vous avez le choix entre ajourner avant même qu'il ait le temps de faire intervenir son invité ou ajourner après que celui-ci aura fait son intervention. Dans le contexte où vous n'avez pas un bon rapport de force, il vous sera difficile de vous retirer et vous n'aurez pas le choix d'écouter l'invité de l'autre partie. Mais surtout, faites attention de ne pas vous laisser influencer par la «notoriété» de l'invité-surprise. Attardez-vous plutôt à la négociation et reprenez là où vous en étiez.

TACTIQUE n° 37: *Disque rayé*

► **Description**

Au début du XX^e siècle, Émile Coué⁶, psychologue et pharmacien français, réalise au contact de ses patients l'influence qu'il peut avoir sur leur guérison. Par les phrases qu'il leur communique et en les incitant à utiliser l'autosuggestion ainsi que la pensée positive, il accélère la guérison et conçoit même l'effet Placebo.

La méthode est simple; il suffit de se répéter la même phrase pour toucher notre imagination et ainsi convaincre notre subconscient. On se base ici sur le fait que, bien souvent, ce n'est pas notre conscient qui nous fait agir, mais bien notre inconscient. En se répétant la même phrase encore et encore, celle-ci devient irréfutable et réalisable. L'hypnotiseur Messmer base présentement une grande partie de son cheminement sur cette théorie, entre autres, et travaille en spectacle avec les gens qui sont particulièrement réceptifs à la suggestion. Ne vous inquiétez pas, nous ne vous proposons pas ici d'hypnotiser votre vis-à-vis, mais bien d'utiliser la méthode de la suggestion pour toucher son inconscient. Il

vous suffit de choisir le message important que vous désirez qu'il retienne et qui fera avancer votre cause et de le répéter régulièrement lors de vos rencontres, comme un disque rayé qui, en boucle, revient toujours au même refrain.

À force de le répéter, ce message ira s'ancrer dans le subconscient de votre interlocuteur et deviendra irréfutable. Par exemple, vous pouvez choisir une ou deux caractéristiques qui vous différencient de votre compétition. Trouvez des qualificatifs qui les représentent et répétez-les à chaque fois que vous parlez de vos produits et services:

- avec ces pneus écologiques...
- avec ce logiciel parfaitement adapté à votre réalité...
- avec ces appareils qui sont les seuls sur le marché à utiliser la technologie de pointe XYZ...
- avec ce moteur à durabilité accrue...
- avec notre équipe qui possède l'expertise de votre secteur...

Inlassablement, à chaque fois que vous parlez de cet élément, vous ajoutez le message clé. Après votre départ, lorsqu'il comparera les offres reçues, votre interlocuteur aura en tête que vous êtes meilleur puisque vous êtes écologique, parfaitement adapté, etc. Vous pourrez même l'entendre le répéter à certains de ses collègues pour différencier les offres reçues.

Si le message est plus complexe, vous devrez le répéter, mais en nuançant la façon de le dire. Ainsi, vous n'aurez pas l'air d'un perroquet et vous réussirez à marteler le message.

► Quand l'utiliser

La tactique *Disque rayé* doit être utilisée tout au long de vos rencontres afin qu'elle soit efficace. Elle sera particulièrement utile lorsque vous devez vous appuyer sur peu d'arguments et que l'un d'eux est vraiment l'élément principal qui vous permettra de les convaincre.

Si vous sentez votre interlocuteur particulièrement sensible à un argument de votre compétiteur, il vous faudra répéter un message mettant en valeur votre offre, afin de programmer leur inconscient à votre proposition. À vous de choisir le bon élément pour faire pencher la balance de votre côté.

► Démonstration

Vous voulez vous positionner comme étant les seuls à pouvoir personnaliser la chaîne de montage d'un client avec une nouvelle technologie. D'entrée de jeu, vous mentionnez: «Nous sommes les seuls à utiliser la technologie XYZ pour des chaînes de montage de votre calibre.» Après quelques échanges, vous ajoutez: «Notre département R&D a travaillé très fort afin que nous soyons les premiers et qu'aucune autre firme ne puisse implanter cette technologie XYZ aux chaînes de montage de ce secteur.» Plus loin dans la discussion: «Plusieurs clients nous mentionnent que nous étions les seuls à pouvoir leur offrir cette technologie pour leurs chaînes de montage.» Et ensuite: «Notre président est fier de pouvoir dire que nous sommes les seuls à maîtriser et à être parvenus à implanter cette technologie sur les chaînes de montage.»

Il en aura presque marre de l'entendre, mais il y a fort à parier que l'effet aura été créé et qu'il ne discutera pas ce point.

► Forces

Tel que mentionné précédemment, la tactique *Disque rayé* vous permettra de marteler et d'ancrer un message dans l'esprit de votre interlocuteur. Lorsqu'elle est bien effectuée, celui-ci deviendra alors votre messager et martèlera ce même message lorsque vous serez absent. «Il ne faut pas oublier qu'ils sont les seuls à pouvoir utiliser la technologie XYZ sur notre chaîne de montage.» Il sera alors convaincu de l'importance de cette caractéristique pour son projet.

► Contre-tactique

Votre vis-à-vis utilise cette tactique. Faites preuve d'écoute active. Regardez-le pendant qu'il vous explique ce point et hochez la tête pour montrer votre compréhension. Dites-lui ensuite que vous comprenez son point de vue et reformulez ce qu'il vient de vous dire. Expliquez que ce point n'est toutefois pas primordial pour vous. Si cela est le cas, dites-lui que vous évaluez d'autres options (voir la [tactique n° 29, *Presque comparable*](#)). Le but est ici d'enlever de la valeur à ce point afin de minimiser la force de la tactique.

TACTIQUE n° 38: *Désynchronisation*

► Description

Comme nous l'avons vu avec la [tactique n° 07, *Synchronisation*](#), votre vis-à-vis possède un profil de personnalité qui lui est propre et il est habituellement favorable de s'y adapter pour le maintenir dans sa zone de confort et favoriser les discussions, échanges et négociations.

Toutefois, il peut aussi être intéressant de s'y opposer pour mettre de la pression, le déstabiliser, reprendre le contrôle, conclure rapidement. Voyons donc comment l'opposition au profil de personnalité peut vous aider dans votre négociation.

Tout comme pour la tactique précédente, il faut premièrement identifier le profil de votre opposant⁷:

Est-il (elle) de nature extravertie et logique ?	Si oui = meneur
Est-il (elle) de nature extravertie et intuitive ?	Si oui = expressif
Est-il (elle) de nature introvertie et intuitive ?	Si oui = aimable
Est-il (elle) de nature introvertie et logique ?	Si oui = analytique

Nous pouvons présenter ces profils dans un plan cartésien comme celui de la [figure 9](#).

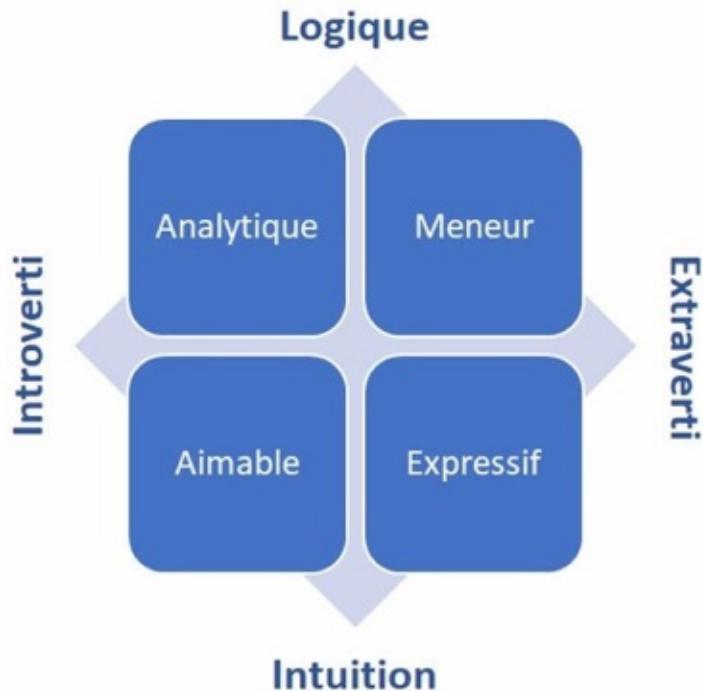


FIGURE 9: Profils de personnalité

Dites-vous maintenant que la meilleure façon de déstabiliser votre vis-à-vis, c'est de vous positionner et d'agir comme le profil de personnalité à l'opposé, en diagonale. Vous pouvez donc revoir la [tactique n° 07, *Synchronisation*](#), et utiliser les tactiques proposées, mais pour le profil inverse:

- Vous êtes devant un Analytique, utilisez les tactiques proposées pour l'Expressif.
- Vous êtes devant un Meneur, utilisez les tactiques proposées pour l'Aimable.
- Vous êtes devant un Expressif, utilisez les tactiques proposées pour l'Analytique.
- Vous êtes devant un Aimable, utilisez les tactiques proposées pour le Meneur.

► Quand l'utiliser

Vous utiliserez cette tactique lorsque vous voudrez déstabiliser votre opposant, le sortir de sa zone de confort et reprendre le contrôle. Vous sentez qu'il a le vent dans les voiles et qu'il est en parfaite maîtrise de sa négociation? L'opposition à son profil de personnalité vous permettra de le ralentir et de faire tourner le vent dans votre direction.

► Démonstration

Il y a aussi des tactiques allant particulièrement à l'encontre du profil assis devant vous; des tactiques qui atteindront directement son point faible. Nous vous proposons ici certaines tactiques qui déstabiliseront assurément votre opposant:

Meneur	Expressif
Tactique 32: <i>Prendre l'initiative</i> Tactique 66: <i>Jouer avec le temps</i> Tactique 91: <i>Court-circuiter avec le niveau supérieur</i>	Tactique 04: <i>Innocent Intelligent</i> Tactique 68: <i>Prouvez-le</i> Tactique 94: <i>Menace médiatique</i>
Aimable	Analytique
Tactique 22: <i>Demande endossée</i> Tactique 81: <i>Blocage futur</i> Tactique 69: <i>Supérieur en colère</i>	Tactique 35: <i>Surprendre avec de nouvelles informations</i> Tactique 41: <i>Déroger aux règles</i> Tactique 42: <i>Remise en cause</i>

► Forces

Cette fois-ci, la force de la tactique réside dans l'effet déstabilisant qu'elle injecte à votre opposant. Nous sommes toutefois loin d'une tactique collaborative. Votre but est de prendre le contrôle de la négociation.

► Contre-tactique

Vous êtes en négociation. Il est normal de sentir de l'inconfort et, parfois, d'être déstabilisé. Dites-vous que si votre opposant utilise cette tactique, c'est qu'il vous sent particulièrement en contrôle et il veut contrer le vent que vous avez dans les voiles. Restez concentré et continuez selon ce que vous aviez prévu. De toute évidence, ça marche. Donc, peu importe ses tentatives, maintenez le cap.

TACTIQUE n° 39: *Changer de lieu*

► Description

Vous avez remarqué que la grande majorité des gens reprennent presque toujours les mêmes sièges lorsqu'ils vont en réunion dans une même salle. Un nouveau venu s'introduit dans la salle et prend la place régulièrement utilisée par un autre et tout le monde est inconfortable. Avouons-le, nous sommes plus routiniers que nous n'osons l'admettre! Sans faire de la psychologie et sans sortir les grandes théories sur la gestion du changement, dans la routine, il y a le confort et la confiance. Et ce sont bien là deux états d'esprit qui permettent de prendre le leadership.

Changer de lieu est donc une tactique qui vous permet de déstabiliser l'autre en introduisant un nouvel élément à gérer. L'autre partie perd alors momentanément ses repères avant de reprendre sa confiance. Cette période est tout ce dont vous avez besoin pour reprendre l'initiative de la négociation et pour vous accaparer le leadership. La tactique *Changer de lieu* sera encore plus pertinente si le lieu choisi depuis le début de la négociation vous désavantage. Par exemple, lorsque vous négociez à leur lieu d'affaires, vous courez le risque d'être désavantageé par le fait que:

- Ils peuvent avoir recours à ou faire intervenir un collègue à tout moment.
- Ils peuvent jouer le surnombre plus facilement.
- Ils ont accès à de l'information sur place.
- Ils ont accès à des ressources internes spécialisées, comme les comptables, les avocats, les ingénieurs ou les actuaires pour évaluer la valeur ou la ligne directrice à négocier.
- Ils peuvent choisir la salle comme le lieu de négociation et s'y installer en permanence avec les ordinateurs et documents.
- Ils peuvent aussi s'approprier les bonnes chaises confortables ou le bon côté de la salle qui fait face à la porte d'entrée et dos au mur.

Même lorsque le lieu de négociation est neutre, il vous faudra le mettre à votre avantage avant que l'autre partie ne le fasse. Si vous êtes à l'hôtel et que la réunion a lieu à une période précise, réservez la pièce avant et après sous un autre nom et profitez-en pour compléter votre préparation et pour *débriefer* votre

négociation. Faites-en votre second domicile le temps de la négociation. Il y a fort à parier que la salle deviendra rapidement la vôtre.

La négociation apporte son lot d'imprévus, alors inutile de laisser à l'autre partie le loisir du confort de négocier en position de force. La tactique *Changer de lieu* vous permettra de prendre ou de reprendre cet avantage s'il vous a échappé!

► **Quand l'utiliser**

Peu importe le moment de la négociation, au début ou à la fin, si vous négociez contre une partie qui est en terrain fort et que cette situation affecte le résultat de votre négociation, il vous faut *Changer de lieu*! Si vous négociez dans un lieu où l'autre partie a l'avantage, mais qu'il s'agit d'une négociation collaborative qui progresse bien, ne changez rien. Vous utiliserez la tactique lorsque vous avez de la difficulté:

- à établir votre rythme;
- à présenter vos arguments;
- à obtenir le droit de parole;
- à obtenir l'écoute de l'autre partie;
- à obtenir des concessions de leur part.

Autrement dit, si vous ne pouvez pas faire respecter vos idées, paroles et/ou points de vue, il sera préférable de changer de lieu.

► **Démonstration**

Imaginons que vous êtes le fournisseur d'équipements industriels qui négocie la vente de machineries importantes à une multinationale d'envergure. Comme il s'agit d'investissements importants, le VP Approvisionnement est impliqué et gère le dossier avec son équipe à même la grande salle du conseil d'administration. Même si vous êtes à la table avec eux, l'effet du marbre, du bois d'acajou et des toiles grandeur nature des anciens présidents de l'entreprise se font sentir et pèsent contre vous. Vous avez l'impression d'être le petit enfant pris en défaut dans la cour d'école qui doit passer au bureau du directeur! Il vous faut alors *Changer de lieu*.

Voici ce que propose le fournisseur: «Pour la prochaine rencontre, je vous invite chez un client à nous. Ils sont d'accord pour vous faire visiter leur usine,

car ils utilisent plusieurs de nos robots. Vous aurez l'occasion de les voir en action, de discuter avec eux. Ensuite, le lendemain, vous pourriez venir visiter nos installations situées à quelques minutes de là. Mon équipe et notre direction seront là pour répondre à vos questions.» Et voilà, vous aurez compris que la visite du client et celle de l'usine ne sont que des prétextes pour changer le lieu de la négociation.

► Forces

La force du lieu est puissante, car il est plus facile de diriger lorsque le terrain vous avantage. Pourquoi le juge est-il sur un piédestal? Pourquoi les gens siégeant en commission d'enquête sont-ils sur un podium, sinon pour établir que ce sont eux qui dirigent?

La force de la tactique *Changer de lieu* est de reprendre cet avantage laissé aux mains de l'autre partie. Invitez l'autre partie à poursuivre à un endroit que vous pourrez vous approprier. Cherchez à vous établir comme le roi sur son trône devant la cour, c'est votre royaume et vous dirigez!

► Contre-tactique

Si on tente de changer le lieu de négociation, c'est que l'autre partie se sent désavantagée et vulnérable. Il vous faut donc refuser la manœuvre et maintenir le lieu! Utilisez les arguments tels que ceux ci-dessous, mais faites tout ce qui est en votre pouvoir pour maintenir le lieu:

- C'est plus pratique, car nous avons d'autres rencontres ici même, avant ou après notre rencontre avec vous.
- C'est à vous de faire le déplacement.
- Nous n'avons pas le temps de nous déplacer.
- L'invitation est gentille, mais nous préférons que le tout se passe ici.

D'ailleurs, il est peut-être temps d'augmenter la pression, car les signaux sont favorables.

TACTIQUE n° 40: *Demandes multiples*

► Description

Comme vous vous en doutez en lisant le nom de cette tactique, il s'agit ici de demander beaucoup d'éléments, de lister avec notre vis-à-vis plusieurs points que nous voulons obtenir à l'issue de la négociation. Bien évidemment, certains points seront plus importants que d'autres pour vous. Cependant, il faut d'entrée de jeu lister la totalité des éléments à discuter en démontrant qu'ils sont tous primordiaux et que vous n'avez pas l'intention d'en laisser aller. L'objectif est de lister plusieurs éléments que vous pourrez utiliser ensuite comme monnaie d'échange.

Selon vos priorités, vous pourrez donc mentionner à votre opposant que s'il vous octroie le point A comme vous le demandez, vous êtes prêt à laisser F et G à titre de concession.

► **Quand l'utiliser**

Cette tactique peut être employée lorsque vous avez plusieurs leviers et que la négociation se déroulera dans une suite progressive d'offres et contre-offres. Elle est particulièrement utile lorsque vous n'avez pas un grand rapport de force. Toutefois, assurez-vous de négocier avec une partie qui a besoin de s'entendre avec vous. Ainsi, la tactique *Demandes multiples* permettra de gonfler vos revendications à l'hélium afin d'avoir plus de poids.

► **Démonstration**

Imaginons le siège social d'une chaîne de magasins d'accessoires de plomberie qui négocie le renouvellement de son entente avec un fournisseur important:

«Voici donc la liste de nos demandes:

1. Nous nous attendons à une baisse de 2% des prix afin de demeurer compétitif.
2. Nous voulons que vous livriez dans toutes nos succursales plutôt qu'à l'entrepôt.
3. Nous désirons que vous livriez à toutes les semaines plutôt qu'au mois.
4. Vu notre volume d'achats, nous savons que vous pouvez faire passer nos termes de paiement de net 30 jours à net 60 jours.
5. 2% de la valeur de nos achats devra nous être remis afin d'effectuer de la publicité sur vos produits.

6. Nous désirons garder la quantité de pièces de rechange sans frais que vous livrez en magasin avec vos produits.
7. Nous vous demandons, comme à tous les autres fournisseurs, 10 000\$ pour couvrir les frais de l'évènement d'ouverture de nos deux nouvelles succursales qui auront lieu au printemps.
8. En même temps, nous vous avisons que nous aurons besoin de votre équipe de montage pour installer les produits en montre dans ces deux nouvelles succursales.
9. Lors de cet évènement d'ouverture, nous effectuerons un tirage parmi la clientèle. Nous avons donc besoin de deux produits gratuits.
10. Nous vous demandons de modifier l'emballage de notre produit meilleur vendeur. Il faudra utiliser un carton plus épais pour faciliter la manutention et diminuer les bris.
11. Bien entendu, les produits que nous placerons en montre dans nos nouvelles succursales devront être gratuits.
12. Puisque nous avons réajusté nos processus d'approvisionnement, nous demandons que l'inventaire et la commande hebdomadaire pour vos produits soient faits par votre représentant lors de sa visite. Sa proposition de commande devra bien sûr être approuvée par le gérant de la succursale.
13. Nous avons besoin d'une formation technique sur vos nouveautés pour tous les installateurs.
14. Et tel que nous l'avions mentionné, nous désirons obtenir l'exclusivité de la vente de votre produit vedette, puisque nous en sommes les meilleurs vendeurs dans la province.»

Par exemple, sur la demande 1, vous êtes prêt à n'accepter aucune augmentation au lieu de 2% de réduction. Et ainsi, de rencontre en rencontre, et de discussion en discussion, vous pourrez négocier à partir de votre marge ou laisser aller certains points afin d'en obtenir d'autres qui sont plus prioritaires pour vous.

Pour obtenir la demande 14, vous êtes prêt à laisser aller les demandes 8, 9 et 11. La tactique *Demandes multiples* vous offre beaucoup de flexibilité et de marge de manœuvre. À vous de positionner vos priorités et d'agir en conséquence.

► Forces

La tactique vous permettra d'avoir une monnaie d'échange et de solidifier votre positionnement. Plusieurs opposants auront de la difficulté à refuser plusieurs points de peur de vous offusquer. En voyant l'ampleur de la liste, ils comprennent qu'ils auront à travailler fort pour s'entendre. Vous pourrez ainsi obtenir plus facilement vos priorités puisque vous donnerez l'impression de concéder sur autre chose.

► Contre-tactique

Face à la tactique *Demandes multiples*, vous devrez en noter l'ensemble et demander tout de suite à votre interlocuteur de les prioriser avec vous. Vous pouvez lui dire que vous désirez trouver une entente gagnant-gagnant et que pour ce faire, vous avez besoin de connaître les éléments les plus importants pour lui. De cette façon, sans rien concéder, vous pourrez déjà éliminer ce qui est moins important à ses yeux.

TACTIQUE n° 41: *Déroger aux règles*

► Description

Chaque partie désire prendre le leadership de la négociation. Nous voulons tous contrôler le déroulement, le droit de parole, l'argumentation ou simplement la logistique des rencontres. Et c'est vrai pour tout le monde! Or, bien que le leadership puisse se partager, se promener, ce que vous voulez, c'est d'avoir celui-ci au moment clé. Il faut donc être en mesure de le récupérer. La tactique *Déroger aux règles* a justement pour but d'annoncer un changement suffisamment important pour déstabiliser l'autre partie et se servir de ce moment d'incertitude pour prendre le contrôle de la négociation.

Voici des exemples de dérogation aux règles qui pourraient vous servir de tactique:

- Changer l'horaire: prendre par surprise en arrivant à son bureau une heure plus tôt ou en l'appelant une heure avant le début planifié de la rencontre en prétextant que c'est ce que vous aviez à l'horaire et que plus tard, ça ne sera pas possible.

- Changer vos besoins: annoncer que vous avez besoin de plus, de moins ou d'une différente option de service pour créer un moment d'incertitude.
- Changer les critères de décision: annoncer à l'autre partie que vous allez prendre en considération un aspect non discuté jusqu'à présent.
- Changer le but de la rencontre: prendre l'autre partie par surprise en discutant d'un autre point que celui auquel elle s'est préparée.
- Changer le plan de négociation: annoncer que vous réduisez ou augmentez les délais pour arriver à vous entendre.
- Changer de porte-parole: sans préavis, faire intervenir un porte-parole au style différent.

Enfin, vous voyez le genre: suffisamment de perturbation pour créer de l'hésitation, un questionnement de leur part. D'ailleurs, leur réaction devrait être de se questionner ou, du moins, de réviser mentalement leur préparation afin de voir si elle correspond toujours pour la rencontre. Et ce moment d'hésitation est tout ce dont vous avez besoin pour imposer votre leadership. Par conséquent, vous devez être prêt à poursuivre, à enchaîner vos points, vos questions ou vos explications à l'autre partie pour imposer votre rythme.

► Quand l'utiliser

Comme pour toutes les tactiques ayant pour but de reprendre le contrôle, c'est lorsque l'autre partie a réussi à s'établir à titre de chef d'orchestre que vous aurez besoin d'utiliser une tactique comme *Déroger aux règles* pour mener la négociation. Toutefois, elle est aussi utile pour donner un second souffle à une négociation qui s'enlise ou qui ne mène nulle part. Par exemple, lorsque l'autre partie répète sans cesse ses arguments, mais que ça ne progresse pas. Changer les règles peut parfois être le coup de fouet suffisant pour faire avancer les choses. Vous reprenez le droit de parole avec de nouvelles règles et tentez de faire avancer la négociation vers un règlement.

► Démonstration

Imaginons une négociation relativement simple où il faut s'entendre essentiellement sur le prix. Votre voisin accepte de vous vendre une parcelle de terrain adjacente au vôtre. Vous aviez, dès la première discussion, convenu de régler la négociation ensemble sans faire intervenir un agent ou une tierce personne. De nature plutôt verbomoteur, votre voisin a saisi le droit de parole

depuis que vous vous êtes rencontrés à la frontière des terrains ce matin. Depuis qu'il a amorcé la conversation, il ne cesse de vanter le terrain avec son ruisseau, ses collines, ses arbres matures et vous sentez qu'il va poursuivre sur son élan et ancrer un prix à son avantage (voir la [tactique n° 14, Ancrage raisonné](#)). C'est donc à ce moment que vous utilisez la tactique *Dérogez aux règles* en annonçant: «Je sais que nous avons convenu de régler ça à l'amiable ensemble, puis de se rendre chez un notaire, mais avant de discuter du prix, je voulais te dire que j'ai fait venir un évaluateur professionnel.» Après une très courte pause où vous sortez des papiers, vous enchaînez: «Voici le rapport qu'il nous a préparé. Selon les trois méthodes d'évaluation, la parcelle de terrain vaut...» Et voilà, c'est vous qui avez repris le contrôle et ancré votre prix. La négociation n'est pas terminée, mais vous avez freiné son élan avec la tactique *Déroger aux règles*.

► Forces

La tactique *Déroger aux règles* a pour force de surprendre et, par le fait même, de déstabiliser l'autre partie et c'est ce qui vous permet de prendre la place qui vous revient. Bien que le leadership, tout comme le droit de parole, se promène entre les parties, l'important est de l'avoir au moment clé. Par exemple, lorsqu'arrive le moment d'ancrer une proposition, de conclure sur un aspect, d'établir les critères de décision ou de simplement d'établir les faits.

► Contre-tactique

Si on tente de vous déstabiliser en changeant les règles, vous avez le choix de:

- Couper court à la démarche pour reprendre là où vous en étiez. Après tout, c'est une manœuvre pour reprendre le leadership; ne le laissez pas glisser.
- Ajourner la rencontre de quelques minutes ou pour la journée afin de vous préparer à nouveau en fonction de ce changement de règle, mais avant de quitter, prenez soin de questionner pourquoi ce changement de règle, tout en laissant comprendre que ceci n'est pas acceptable et ne devrait pas se répéter.

Dans tous les cas, n'improvisez pas; c'est un risque inutile et nuisible.

TACTIQUE n° 42: *Remise en cause*

► Description

Votre vis-à-vis s'efforce d'exposer ses preuves, de démontrer des faits. Tout comme en droit criminel, votre rôle sera ici de soulever un doute raisonnable quant à la preuve qui vous est présentée. Vous allez donc remettre en cause les études utilisées, les auteurs cités, les statistiques présentées ou les calculs de l'autre partie. Vous allez discréderiter tous les faits que l'autre partie veut amener afin de démolir ses arguments et ainsi son cas. Voici des exemples:

- Cette étude a été conduite dans une industrie complètement différente de la nôtre.
- Ces auteurs ne sont pas des spécialistes de notre domaine.
- Les statistiques employées datent de plusieurs années et ne sont plus applicables.
- La recherche a été parrainée par une entreprise qui tire profit de ces résultats. Elle est de toute évidence biaisée.
- L'économie a sensiblement changé depuis cette étude.
- Ces recherches ont été démenties et contredites dans les dernières années.
- La recherche a été conduite dans un autre pays, auprès d'une clientèle différente, etc.

L'objectif ici est donc d'ébranler les preuves amenées par l'autre partie afin de discréderiter son approche et de gagner des points. Si l'étude sur laquelle elle base tout son argumentaire n'est pas fiable, vous venez de soulever un doute raisonnable et ceci vous permettra d'augmenter votre rapport de force.

► Quand l'utiliser

La tactique *Remise en cause* sera particulièrement utile lorsque vous aurez moins de faits, moins de preuves sur lesquels vous appuyer que votre vis-à-vis. Lorsque l'autre a un argumentaire plus solide et constitué de faits, de preuves, d'analyses et qu'il vous est impossible d'en avoir autant, votre meilleure option sera de discréderiter ce qu'il apporte pour ramener l'équilibre.

Or, c'est lorsque vous ne pouvez contre-argumenter avec efficacité que vous devez attaquer, discréderiter les sources de l'autre partie.

► Démonstration

Imaginons une négociation patronale-syndicale où la partie syndicale tente de convaincre la direction d'accorder une augmentation salariale importante basée sur une étude de marché. Cette étude démontre que les projections sont très favorables avec la croissance du volume d'affaires et des profits. Dans ce cas, la partie patronale annonce: «J'ai pris le temps de lire et d'analyser l'étude de marché sur laquelle vous avez basé vos arguments et vos calculs. L'étude date de trois ans, date depuis laquelle plusieurs compétiteurs ont fait leur entrée sur le marché. Ceci a drastiquement changé le portrait. De nouvelles options sont apparues, les consommateurs sont beaucoup plus exigeants, les prix ont considérablement diminué. Nous ne pouvons pas baser nos calculs et notre entente sur une étude qui ne représente plus les tendances du marché.»

► Forces

La force de la tactique *Remise en cause*, lorsque vous réussirez à l'appliquer, consiste à détruire les arguments de quelqu'un qui a probablement passé beaucoup de temps à se préparer à partir de cette preuve. Ne s'attendant pas à être défié sur ce point, vous venez de déstabiliser votre adversaire, de démolir tout son argumentaire et vous lui ajoutez beaucoup de travail pour rebâtir son dossier. Toutes les données chiffrées ne sont maintenant plus fiables et peuvent être contestées de maintes façons.

En d'autres mots, même si vous avez moins de preuves et de faits, vous venez de reprendre le contrôle et de fragiliser un dossier qui semblait être solide comme le roc. Le rapport de force passe donc de votre côté.

► Contre-tactique

Face à cette tactique, deux options s'offrent à vous. Premièrement, vous pouvez exposer la véracité de votre preuve et expliquer pour quelles raisons celle-ci est applicable. Revenez sur la source, faites la biographie de l'auteur, expliquez la méthodologie employée, dressez le portrait de l'échantillon utilisé, listez les organisations prestigieuses (banques, compagnies d'assurance, gouvernement, etc.) qui utilisent ces sources et ces preuves. Ramenez sur la table celui qui a commandé l'étude et dans quelles circonstances. Vous devez ici vous défendre vous-même ainsi que votre preuve. Si vous l'avez utilisée au départ, c'est que vous croyiez que celle-ci est applicable. À vous d'expliquer et de prouver pourquoi.

Deuxièmement, vous pouvez demander à l'autre partie de vous fournir d'autres études, recherches, analyses qui seraient plus applicables selon elle dans

les circonstances que vous vivez. C'est donc maintenant votre interlocuteur qui a le fardeau de la preuve. Et comme vous le savez, il ne trouvera probablement pas d'alternative à la recherche que vous aviez utilisée. Lorsqu'il vous reviendra pour vous dire qu'il a été impossible de trouver une nouvelle étude, ramenez-le à celle que vous aviez en premier lieu en lui expliquant que celle-ci est donc la plus juste à utiliser, ou ce sera à votre tour d'utiliser la tactique *Remise en cause* en attaquant son étude.

TACTIQUE n° 43: *Absence non annoncée*

► **Description**

À la fin de la dernière rencontre, votre vis-à-vis avait le vent dans les voiles. Il vous a parlé d'une analyse qu'ils ont effectuée et il a demandé que la prochaine rencontre se passe à ses bureaux. Vous avez fixé une date avec lui. Quelques jours plus tard, il vous a téléphoné pour vous demander d'allonger la rencontre d'une heure. En effet, un ingénieur d'une autre usine sera sur place et il veut s'assurer que celui-ci ait le temps d'expliquer la situation et de répondre à vos questions. Vous avez accepté sa requête et avez raccroché. De toute évidence, il n'a pas perdu son rythme et le vent semble toujours souffler de son côté.

Vous ouvrez votre dossier de négociation et analysez la situation. Vous devez admettre que vous avez beaucoup moins de munitions. Vous poussez un soupir nerveux. La rencontre est dans deux jours, vous manquez de temps et vous n'avez aucun nouvel argument à présenter pour faire tourner le vent de votre côté. Alors, que faites-vous? Eh bien, vous n'irez tout simplement pas à la rencontre. Et, de surcroît, vous n'aviserez pas que vous n'y serez pas.

L'absence peut être partielle, c'est-à-dire que vous déléguez un rang inférieur pour prendre votre place. Totale ou partielle, la tactique *Absence non annoncée* est trop drastique, me direz-vous. Eh bien, parfois, c'est ce qu'il faut pour changer la dynamique de la négociation. Toutes les tactiques dites «de silence» sont des manœuvres fortes en négociation qui envoient des messages clairs à votre interlocuteur et le déstabiliseront sans aucun doute. Cette tactique indique que vous accordez peu d'importance à la négociation et à votre vis-à-vis, que ceci n'est pas votre priorité et que vous avez des choses beaucoup plus importantes à régler. Elle vous permettra de briser le rythme de votre interlocuteur et de reprendre le contrôle. Lorsque vous lui parlerez de nouveau,

dites-lui que vous êtes très occupé et que, malheureusement, vous devrez faire la prochaine discussion par téléphone ou vidéo conférence. Rappelez-vous: vous devez vous assurer qu'il ne reprenne pas son rythme et qu'il soit déstabilisé.

La tactique *Absence non annoncée* a pour effet de briser le rythme de votre interlocuteur, mais aussi de l'inquiéter quant au déroulement futur. Il se demandera ce qui se passe et cherchera à comprendre. Le but sera de mettre de la pression sur l'autre, comme quoi l'entente est à risque et que ça ne va pas aussi bien qu'il le croit!

Bien entendu, vous réalisez que ceci entachera vos discussions et vos rencontres. Vous vivrez maintenant une négociation plus tendue, moins amicale. Analysez votre situation et dites-vous qu'il faut ce qu'il faut pour reprendre le contrôle et atteindre vos objectifs.

► Quand l'utiliser

Vous l'avez compris, vous pouvez utiliser la tactique *Absence non annoncée* lorsque vous ne vous sentez pas en position de force avec votre interlocuteur, lorsque vous avez perdu le *momentum* et que votre opposant a pris le contrôle de la négociation.

Vous l'utiliserez aussi lorsque vous voudrez diminuer l'importance de cette négociation et démontrer que vous avez peu d'intérêt, voire même que ce n'est pas grave si vous n'arrivez pas à une entente.

Elle peut être utilisée à n'importe quel moment de la négociation. Toutefois, la tactique *Absence non annoncée* doit être utilisée seulement qu'après mûre réflexion, car les répercussions peuvent être négatives et importantes.

► Démonstration

Imaginons une négociation salariale entre le président d'une entreprise d'envergure et un candidat parfait pour le poste de directeur Technologies de l'information (TI). Le candidat en question sait qu'il a toutes les caractéristiques requises pour le poste. De plus, il sait qu'il est le seul en course et, de surcroît, il occupe un poste similaire dans une belle organisation. Bien qu'il ait démontré de l'intérêt pour le poste, il a mentionné à quelques reprises: «Je ne changerai pas quatre vingt-cinq sous pour un dollar. Le *package* de rémunération devra être à la hauteur!»

Cette négociation ne s'annonce pas à votre avantage. Vous optez pour l'utilisation de la tactique *Absence non annoncée*. Vous le convoquez à la rencontre pour conclure les détails de sa rémunération et, plutôt que de le recevoir, on lui annonce à son arrivée que vous êtes pris et qu'il va rencontrer le directeur des Ressources humaines pour finaliser son embauche.

Et le voilà maintenant à négocier avec quelqu'un auprès de qui il n'a pas «vendu» sa candidature!

► Forces

La tactique *Absence non annoncée* vous permettra de déstabiliser, de reprendre le contrôle et/ou de diminuer le pouvoir de l'autre partie. En fait, plus votre opposant était préparé, avait fait des efforts, avait prévu des invités pour la rencontre, plus il sera déçu, et plus la tactique sera percutante. Soyez prêt à reprendre les discussions dans une atmosphère différente. Personne n'aime se faire poser un lapin. Vous aurez toutefois réussi à briser le rythme. Parfois, il n'y a pas d'autre moyen de reprendre le contrôle de sa négociation.

► Contre-tactique

Soyez fier de vous. Oui, oui, vous avez bien lu. Si votre adversaire en est rendu là, c'est que vous faites de l'excellent travail. Ne tombez pas dans le piège. Soyez compréhensif lorsque vous lui parlerez et gardez votre plan puisque, de toute évidence, il fonctionne très bien.

Essayez de fixer une rencontre pour effectuer ce que vous aviez prévu. Il veut faire le tout par téléphone? Voyez comment vous pouvez adapter votre présentation afin de créer un impact semblable. Sinon, utilisez la [tactique n° 65, Jouer l'indifférent](#), mais attention à ne pas perdre votre *momentum*.

Persévérez. Vous avez le contrôle de la négociation, le vent dans les voiles et, de toute évidence, votre opposant ne sait plus comment le faire tourner.

TACTIQUE n° 44: *Gérer l'opinion publique*

► Description

«*Entre ce que je pense, ce que je veux dire, ce que je crois dire, ce que je dis, ce que vous voulez entendre, ce que vous entendez,*

ce que vous croyez en comprendre, ce que vous voulez comprendre et ce que vous comprenez, il y a au moins neuf possibilités de ne pas comprendre.»

– Bernard Weber

Comme vous le savez, en négociation comme dans la vie, tout est question de perception. Il est donc très important de contrôler le message que l'on veut transmettre, d'être clair, spécifique dans nos communications et de gérer l'opinion publique.

Votre interlocuteur se fera parfois un malin plaisir à propager ce qu'il a bien voulu comprendre, ce qu'il a perçu, sa propre interprétation de ce qui se passe. Pour vous aider à imaginer le concept, c'est ce que s'amuse à faire le parti de l'opposition face au gouvernement en place. Avouez que peu importe le parti et le message transmis, le travail du parti de l'opposition est toujours de nous dire pourquoi cette idée est la pire dans les circonstances.

En négociation, vous ne voulez pas que l'autre partie interprète et propage sa version de la situation, parce qu'habituellement, cette version des faits ne vous donne pas raison et vous fait mal paraître. Vous voulez ici protéger l'intégrité de l'information afin de ne pas dépenser votre énergie à rectifier le message et à recoller les pots cassés. On veut donc préserver l'opinion publique et ne pas devoir se «défendre» en rectifiant les faits.

Lorsque nous sommes sur la défensive, les énergies ne sont pas canalisées au bon endroit. Dites-vous que pendant que vous vous débattez pour rectifier les faits, vos opposants continuent de préparer les négociations, analysent, positionnent leurs tactiques. Vous prenez du retard et vous vous en ressentirez à la table de négociation.

Il y a aussi le fait que, peu importe ce que vous direz pour vous en sortir, un doute persistera dans la tête de plusieurs personnes concernées et l'opinion du public en restera marquée.

Avouez que vous n'avez pas le goût de gérer ceci. Nous vous proposons donc de communiquer clairement le côté positif de vos intentions, les raisons qui vous poussent à agir ainsi ou à demander ceci pour le bien du groupe, de l'entreprise, de la collectivité.

Demandez-vous ce que l'autre partie pourrait interpréter, ce qu'elle pourrait utiliser pour vous faire mal paraître. Quel sens pourrait-elle donner aux événements, à vos propos? De quelles intentions pourrait-elle vous blâmer? Si vous constatez de la désinformation, remontez la piste, identifiez la source et

avisez-la fermement que vous ne pouvez pas tolérer cette pratique si elle veut poursuivre les négociations. À la prochaine rencontre de négociation, avisez l'autre partie et, s'il le faut, négociez des règles de communication et de confidentialité durant la négociation. Vous devez demeurer en contrôle du message et de l'image que vos demandes projettent.

► **Quand l'utiliser**

Bien entendu, vous devrez vous attaquer à ceci dès le départ afin d'éviter la désinformation et couper court à celle-ci avant que l'autre partie l'utilise. Pour ce faire, vous devrez couper l'herbe sous le pied de votre opposant en communiquant au tout début les raisons qui justifient vos demandes en lien avec le bien-être collectif.

Cependant, il vous faut utiliser la tactique *Gérer l'opinion publique* dès que vous entendez que l'autre partie pratique la désinformation. Remontez à la source et donnez un avis ferme.

► **Démonstration**

Voici deux exemples d'application de la tactique *Gérer l'opinion publique* dans le cadre d'une négociation patronale-syndicale:

- SITUATION A: «Une de nos demandes est de diminuer le nombre d'heures dans la semaine de travail et d'ajuster aussi, bien sûr, les salaires. L'économie nous fait mal depuis quelque temps et la demande pour notre produit a connu une baisse considérable. Nous avons analysé plusieurs options et la diminution du nombre d'heures travaillées par semaine est celle qui nous permettrait de conserver tous les emplois afin de permettre à chacun de demeurer en poste jusqu'à ce que la demande s'accroisse à nouveau. Aussi, nous vous demandons de bien communiquer à l'équipe les raisons qui motivent nos demandes afin de...»
- SITUATION B: «Nous devons fermer l'usine D, puisque celle-ci ne sera plus conforme aux normes environnementales dès le début de l'an prochain. Toutefois, l'objectif ici est de nous permettre de poursuivre les investissements majeurs à l'usine B en l'agrandissant et en la modernisant pour nous assurer de demeurer compétitifs. Aussi, nous vous demandons de bien communiquer à l'équipe les raisons qui motivent nos demandes afin de...»

► Forces

Quand l'opinion publique est derrière vous, ou vous est favorable, vos arguments prennent beaucoup de poids. Votre rapport de force est multiplié par la taille de l'opinion publique. L'objectif sera donc d'être le premier à communiquer vos actions et vos intentions afin de bien gérer l'opinion publique.

Et si c'est l'inverse, dites-vous qu'il est très difficile de corriger un message. Il vaut mieux le communiquer clairement et éliminer toutes les sources d'interprétation dès le départ.

► Contre-tactique

Si on vous accuse de faire de la désinformation ou d'utiliser l'opinion publique contre l'autre partie et qu'on tente de vous faire taire, évaluez d'abord ce qui les dérange à ce point. Qu'avez-vous dit ou transmis? Ensuite, assurez-vous d'avoir dit la vérité, car il n'est nullement conseillé de mentir ou détourner les faits afin de nuire à l'autre partie. Il s'agit d'un jeu de désinformation dans lequel l'autre partie risque elle aussi de tomber, ce qui ne ferait que diminuer les chances de vous entendre.

Si vous n'avez pas menti et qu'elle est sensible à l'opinion publique, eh bien, votre rapport de force vient de s'accroître! Beau travail!

-
6. Teyssier d'Orfeuil, L. *La méthode Coué*. Repéré à www.methodecoue.com/
 7. Jung, C. G. *Psychological Types, The Collected Works of C. G. Jung*, volume 6, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1971.

Chapitre 5

Tactiques pour baisser la tension

Il s'agit de tactiques pour vous aider à maintenir des discussions cordiales, à éviter que les parties s'emportent, soit d'éviter que le climat ne s'envenime. Comme bien des négociations sont à risque de générer des tensions, ces tactiques sont nécessaires.

Préparez-vous bien, car plus votre vis-à-vis sent qu'il a perdu, plus il perçoit que les conséquences sont importantes, qu'elles soient monétaires ou non, plus il sera à risque de s'emporter. Dans ces situations, les tactiques de ce chapitre vous permettront de prévenir ou de réagir s'il s'emporte émotivement.

TACTIQUE n° 45: Annoncer votre ouverture

► **Description**

Chacune des parties présentes à la table a des éléments à négocier qui lui tiennent plus à cœur et par lesquels elle veut souvent commencer. Une excellente tactique à utiliser est de déterminer quel sera cet élément pour votre vis-à-vis, puis d'annoncer que vous avez la marge de manœuvre (du budget sur cet élément), mais de reporter la discussion portant sur ce point après avoir réglé tous les autres aspects. De cette façon, vous l'intéressez à négocier et surtout à faire des efforts, car il comprend que vous ne lui fermerez pas la porte une fois que vous serez prêt à régler son point important.

Il est très important ici de ne pas chiffrer la marge dont vous disposez. Si vous dévoilez votre budget, le rapport de force passera à votre vis-à-vis. Nous voulons ici faire savoir à l'autre que nous avons une marge de manœuvre sur ce point qui semble si important pour lui, mais sans en chiffrer l'ampleur.

L'objectif est de savoir ce que vous pouvez obtenir sur les autres points de la négociation avant d'ouvrir votre jeu sur la marge que vous êtes prêt à accorder sur l'élément crucial de l'autre partie. Si vous avez obtenu plus, vous pourrez démontrer plus d'ouverture, et vice versa.

► **Quand l'utiliser**

Cette tactique est particulièrement importante à utiliser lorsque vous savez que votre vis-à-vis a un point important à gagner et qu'il se moque un peu du reste de l'entente. Vous savez alors que si vous commencez par ce point de mire, il vous sera ensuite très difficile de discuter de tout le reste. Ce n'est donc pas à votre avantage de commencer par le point le plus important, puisque si votre interlocuteur obtient ce qu'il veut, il n'a plus besoin de vous accorder quoi que ce soit pour le reste. Et s'il n'obtient pas ce qu'il veut, il sera complètement fermé à faire des concessions.

► **Démonstration**

Voici trois exemples différents:

- Dans le domaine de l'alimentation, une grande bannière en discussion avec le fournisseur: «Je suis prêt à payer un peu plus du 100 ml que mon prix habituel, mais avant, je veux m'assurer que vous pourrez me faire un format différent de celui que vous offrez à mon compétiteur.»
- Lors de négociations syndicales: «Nous avons une réserve monétaire disponible pour augmenter les salaires, mais avant, il faut régler le nombre de journées de maladie.»
- Dans le domaine de la construction, l'entrepreneur général avec le cuisiniste: «Je suis prêt à investir un peu plus pour chacune des cuisines et des comptoirs, mais avant de discuter de ce point, je veux m'assurer que vous pourrez livrer directement sur le chantier, un étage à la fois.»

► **Forces**

Cette tactique vous permettra de régler plusieurs éléments primordiaux pour vous avant de passer au point crucial de la négociation. Ainsi, vous vous accordez une marge de manœuvre, puisque vous savez ce que vous avez obtenu, combien ceci représente pour vous en temps, en énergie et en argent avant de verbaliser ce que vous êtes prêt à offrir sur l'élément primordial de la négociation.

Vous avez donc le portrait complet avant de vous commettre, ce qui est beaucoup plus facile que de négocier sur des suppositions à l'aveuglette.

► **Contre-tactique**

Bien évidemment, si vous êtes confronté à cette tactique à la table de négociation, votre travail sera de faire chiffrer cette marge de manœuvre avant de négocier et de vous commettre sur les autres points. Vous devrez alors questionner votre interlocuteur sur ses intentions et sur sa latitude: «Je suis prêt à regarder la possibilité de livrer directement au chantier, mais combien êtes-vous prêt à investir de plus pour obtenir ce service de notre part?»

Pour finir, vous devez vous assurer que ce que vous obtiendrez sur votre élément crucial vous permettra de couvrir ce que vous avez accordé sur les autres éléments. À vous de bien calculer!

TACTIQUE n° 46: *Cent quatre-vingts degrés (180°)*

► Description

Il s'agit d'une tactique de négociation collaborative très efficace pour démontrer à l'autre qu'on fait tout ce qui est possible et acceptable pour prendre en considération ses préoccupations. En effet, il s'agit de se mettre à la place de l'autre – d'où son nom, *Cent quatre-vingts degrés (180°)* – pour exposer ses problèmes, ses enjeux ou les aspects que l'entente négociée devra prendre en considération. Évidemment, le but est qu'il en fasse autant, soit que lui aussi prenne en considération nos préoccupations à négocier.

Pour réussir à mettre en œuvre cette tactique, vous prônez l'exemple, c'est-à-dire que vous allez d'abord vous intéresser à ses préoccupations en le questionnant. Voici une série de questions qui permettent de dégager les points clés de l'autre partie:

- Quels sont vos objectifs?
- Quels sont les aspects à négocier?
- Quels sont vos besoins les plus importants et pourquoi?
- Quels sont vos intérêts?
- Quels sont vos enjeux?
- Quelles sont vos préoccupations?
- Quels sont vos critères de sélection?
- Qu'adviendrait-il si nous faisions ceci ou cela?
- Qu'avez-vous besoin pour que cette entente soit intéressante pour vous?

L'astuce est de prendre des notes et de ne pas discuter les demandes de l'autre partie. Il ne faut pas non plus acquiescer à ses demandes, mais plutôt écouter avec empathie. Ensuite, vous allez exposer vos demandes, besoins ou préoccupations. Idéalement, il va poser les mêmes questions, mais sinon, vous les présentez une à une. Proposez à l'autre partie de faire ensemble une synthèse des aspects à prendre en considération, autant les vôtres que les siens.

Il est possible qu'il soit préférable d'ajourner à cette étape en invitant l'autre partie et vous-même à réfléchir et à préparer une ou des solutions qui pourraient au mieux prendre en considération les préoccupations de tous, pour ensuite

revenir à la table et proposer une solution en démontrant bien l'effort que vous avez fait pour prendre en considération ses préoccupations. Il ne s'agit pas d'accommoder l'autre en tout point, mais de démontrer ce que vous avez pu faire pour lui et ce que vous avez besoin de votre côté pour que l'entente soit avantageuse pour tous.

Si lui aussi dépose une solution qui prend en considération vos intérêts, il y a fort à parier que le rapprochement des deux solutions ne sera pas difficile à effectuer.

► **Quand l'utiliser**

La tactique *Cent quatre-vingts degrés (180°)* est efficace lorsqu'on décèle en préparation que vous êtes en mesure de répondre aux principales préoccupations de l'autre partie et qu'il en va de même de son côté. Elle est encore mieux quand vous savez que vous pouvez répondre à ses principales demandes. Cette tactique s'avérera utile pour éveiller l'écoute active de l'autre partie. Trop souvent, les négociateurs sont concentrés sur leurs besoins, enjeux et préoccupations et manquent donc d'écoute. En démontrant votre intérêt réel à l'aider, vous suscitez l'équivalent de sa part.

Elle sera particulièrement de mise si vous négociez un partenariat à long terme, car elle démontrera à votre vis-à-vis que vous êtes là pour le soutenir et que vous cherchez à trouver une solution gagnant-gagnant.

Bien entendu, la balance du pouvoir doit être suffisamment équilibrée, sinon vous aurez de la difficulté à l'inviter à collaborer. Cette tactique sera difficilement applicable s'il y a trop d'écart entre les deux parties.

► **Démonstration**

Voici une situation partielle entre un fournisseur d'équipement et un directeur d'usine: «À notre dernière rencontre, vous avez mentionné qu'il était difficile et coûteux de faire l'installation la semaine, c'est pourquoi j'ai convaincu mes ingénieurs et installateurs de faire l'installation un week-end. Et notre expérience démontre que tout sera testé et en marche lundi matin à la première heure...»

► **Forces**

La tactique *Cent quatre-vingts degrés (180°)* devient même un moyen de négocier de façon collaborative. Elle a pour principale force d'éviter la confrontation. Elle peut être combinée à d'autres tactiques et vous aidera

pratiquement à tout coup. Sa force sera d'autant plus grande selon votre capacité à démontrer votre réel intérêt à prendre en considération les préoccupations de l'autre partie, pour qu'elle en fasse autant. Elle permet d'établir les bases d'un partenariat entre vous et l'autre partie et donne goût à tous de poursuivre le travail ou les relations.

Elle permet d'éviter les dialogues de sourd où chacun prône ses exigences, ceux-ci étant trop souvent rencontrés en négociation.

► **Contre-tactique**

Comme il s'agit d'une tactique très collaborative, il n'est pas nécessaire de vous inquiéter. Il faut simplement vous assurer que ce ne sont pas que les intérêts de l'autre qui sont pris en considération et qu'il ne tente pas de cacher des enjeux que vous n'avez pas vus.

Il ne s'agit pas de faire preuve de méfiance mais de vigilance!

TACTIQUE n° 47: *Démontrer la progression*

► **Description**

Au cours d'une négociation, il y a parfois des moments de découragement. La tension monte et il semble que nous ne pourrons jamais arriver à un accord. Il y a trop d'éléments à négocier, les écarts sont trop grands et malgré les heures de rencontre et de discussion, les négociations n'avancent à rien. Si vous sentez que votre vis-à-vis est dans cet état d'esprit, il est temps de *Démontrer la progression*.

L'objectif de cette tactique est de lister tous les points réglés sur lesquels nous nous sommes entendus afin de démontrer tout le travail accompli. Il est vrai que vous aviez une montagne à gravir et qu'il reste de l'énergie à investir. Cependant, si on regarde la situation de plus près, le chemin parcouru démontre que vous en avez déjà escaladé 70%, 80%, 90%, et il serait bien dommage de ne pas se rendre au sommet après tous les efforts investis.

Cette tactique vous permettra de remonter le moral des troupes en démontrant que l'écart qu'il reste à combler est bien petit par rapport à tout ce que vous avez accompli. Vous aviez 12 éléments à discuter et 10 sont derrière vous. Démontrez que vous êtes satisfait de la situation et de la progression des

discussions. Démontrez que vous êtes conscient que les éléments toujours sur la table sont importants et peuvent représenter un écart substantiel en pourcentage ou en dollars, mais placez l'emphase sur l'ampleur de ce qui a été accompli. Le but: encourager l'autre partie à poursuivre les efforts.

► Quand l'utiliser

Bien sûr, la tactique *Démontrer la progression* s'appliquera si vous avez à négocier une entente qui comporte plusieurs détails et éléments, et dans laquelle il y a plusieurs leviers ou facettes à discuter et à concilier. Elle pourra être donc utilisée lors de longues négociations, au moment où plusieurs de ces éléments auront été réglés, donc vers la fin de la négociation.

Tel que mentionné précédemment, elle sera particulièrement efficace lorsque vous sentirez que votre interlocuteur ressent du découragement, semble penser que l'écart est trop grand et qu'il est sur le point de jeter la serviette.

► Démonstration

Voici un exemple en situation de négociation patronale-syndicale:

- *Je sais qu'il nous reste deux éléments importants à finaliser. Toutefois, il ne faut pas oublier que nous avons réglé l'horaire de travail, le nombre d'heures moyen par semaine à respecter, le pourcentage de ressources en temps partiel autorisé, les heures supplémentaires et le nombre de journées de maladie. Nous avons donc réglé la majorité des points sur notre liste de discussion.*

Et voici un exemple entre un fournisseur en technologie de l'information et un acheteur pour la conception d'un logiciel:

- *Je tiens simplement à souligner ma satisfaction face à nos discussions. Sur les 15 éléments que nous avions à négocier, 14 sont derrière nous, incluant la migration des données, les ressources attribuées au mandat, le délai de livraison à respecter et l'inclusion du développement de l'application mobile, qui étaient tous des points majeurs à statuer pour assurer une bonne collaboration. Malgré l'écart qui subsiste sur le prix, nous sommes près de nous entendre.*

► Forces

La force de cette tactique est d'amener une vision positive à vos discussions. Elle amène l'autre partie à voir la lumière au bout du tunnel en mettant en relief tout le travail accompli.

Elle vous permet aussi de contrôler le message qui est véhiculé par votre vis-à-vis lorsqu'il retournera à son bureau. Au lieu de dire à son patron que «les écarts sont trop grands, nous n'y arriverons jamais», il dira probablement: «Il demeure quelques points importants sur la table, mais nous avons réussi à nous entendre sur la grande majorité des éléments.» Il verra maintenant le verre à moitié plein. Tout est question de perception, n'est-ce pas?

► **Contre-tactique**

Votre interlocuteur utilise cette tactique et tente de démontrer la progression? Prenez quelques secondes pour prendre une grande bouffée d'air. Le positif amène souvent quelque chose de bon à la table de négociation. Savourez ce moment et acceptez cette tape dans le dos... quelques secondes seulement.

Ramenez ensuite l'éclairage sur l'importance du ou des derniers éléments à négocier. Vous ne pouvez laisser l'autre minimiser ce qu'il reste à faire. Oui, vous êtes satisfait de voir que plusieurs éléments sont réglés, mais il est important de mentionner que sans un accord sur le dernier point, tout le reste n'a plus d'importance, puisqu'il n'y aura aucune entente possible.

TACTIQUE n° 48: *Laisser siffler le presto*

► **Description**

Vous connaissez ces chaudrons hermétiques de cuisson, où la vapeur sort en sifflant lorsque la chaleur monte? C'est exactement ce dont il est question avec la tactique *Laisser siffler le presto*, en permettant à l'autre partie d'évacuer le trop-plein d'émotions. Les négociations sont souvent sources de tensions: bien que le négociateur d'expérience sache qu'il faut maintenir un climat cordial et respectueux la plupart du temps, il sait aussi que les tensions ou disputes sont difficilement évitables. Cette tactique a pour but de reprendre le contrôle d'une négociation lorsque le porte-parole de l'autre partie est en colère, offensé, déçu, découragé, désesparé ou autre. Car, disons-le, il est très difficile de poursuivre une négociation avec un interlocuteur qui est en envolée émotive.

Dans de tels cas, vous aiderez le porte-parole de l'autre partie à évacuer le trop-plein d'émotions, soit à laisser siffler le presto. Mieux encore, non seulement vous reprendrez le contrôle d'une situation explosive, mais comme vous aidez l'autre à mieux se contenir ou se comporter, vous le placerez par la même occasion en redevance psychologique. Autrement dit, comme vous venez de l'aider, tantôt, ce sera à son tour de vous aider.



FIGURE 10: Processus pour rétablir un climat cordial

Pour utiliser la tactique *Laisser siffler le presto*, l'astuce est d'appliquer les étapes du processus de la [figure 10](#). Premièrement, maintenez votre calme, car il n'est pas rare que ses propos soient offensants, choquants ou qu'ils vous attaquent. Si vous vous choquez aussi, vous ne serez pas en position de laisser «siffler le presto», alors maintenez votre calme. Deuxièmement, prendre le blâme, soit s'excuser d'avoir utilisé des termes ou des tournures de phrases qui ont pu générer de la tension, sans trop décrire ou insister. Rappelez-vous, le but est de rétablir un climat propice à la négociation et de prendre le contrôle. Troisièmement, vous allez questionner pour clarifier le problème, les sources et les causes, avec des questions comme «Pourquoi est-ce si problématique? Quels sont les impacts, les répercussions?» En quatrième lieu, faites preuve d'empathie: il ne s'agit pas d'être d'accord avec ses propos, mais bien de prouver que vous comprenez pourquoi il s'est emporté. Utilisez des phrases comme: «Je comprends maintenant pourquoi ce point est si important pour vous et sachez que je vais le prendre en considération.» Enfin, en dernier lieu, il s'agit de l'aider à se calmer et à se concentrer sur la négociation. Vous pouvez, par

exemple, lui offrir de prendre une pause ou d'ajourner. Vous pouvez momentanément parler d'un sujet autre, soit sortir de la négociation.

► Quand l'utiliser

La tactique *Laisser siffler le presto* est particulièrement utile pour permettre à des émotions de sortir et ainsi passer à autre chose. Elle fait en sorte que l'autre partie exprime ce qui ne va pas plutôt que de le conserver à l'intérieur et ruminer sans cesse dans sa tête. Et, surtout, elle fait en sorte que l'autre cesse de vous voir comme un ennemi avec qui il sera difficile de s'entendre.

En préparation, posez-vous la question suivante: «Quels sont les risques que l'autre partie s'envole émotionnellement? Quels sont les enjeux et les risques personnels, professionnels et monétaires? Risque-t-elle la faillite, par exemple?»

Dès que vous sentez l'autre partie s'emporter et que cette envolée met à risque le succès de votre négociation, vous devriez utiliser cette tactique. Même si la tactique ne place pas l'autre en état de redevance psychologique, vous saurez que vous avez rétabli le calme et que, grâce à vous, les discussions peuvent continuer.

► Démonstration

Imaginons la négociation entre le directeur d'usine mécontent des frais d'installation trois fois plus chers que prévu de la part du fournisseur et le fournisseur mécontent du personnel de l'usine parce qu'il a dû revenir plusieurs fois sur le site, dû au fait que les employés n'ont pas respecté les consignes de démarrage de l'appareil. Tous deux ont des motifs suffisants pour être en colère. Si ni l'un ni l'autre n'utilise la tactique *Laisser siffler le presto*, un tel contexte a tout lieu de dégénérer en conflit et d'exploser.

Devant le directeur d'usine en colère, le fournisseur maintient son calme (1) et prend une partie du blâme (2): «Je sais que la facture vous apparaît élevée avec la multiplication des frais de déplacement. J'aurais dû vous fournir plus de détails et d'explications lors de l'installation.» Ensuite, il clarifie le problème (3): «Avez-vous questionné votre équipe afin de déceler pourquoi elle n'a pas suivi les consignes de démarrage?» Puis, suivant la réponse du directeur d'usine, il répond avec empathie (4): «Moi aussi je serais en colère comme vous si mon équipe n'avait pas suivi exactement les consignes et...» Et finalement, pour calmer l'autre (5): «Souhaiteriez-vous un café avant de poursuivre?»

► Forces

En agissant avec beaucoup de tact et de professionnalisme, vous établissez votre leadership de négociateur. En s'emportant, il perd le contrôle, alors que vous, en appliquant les 5 étapes, vous démontrez au contraire que vous êtes en contrôle, ce qui vous procure le leadership. Sans compter que cette tactique place l'autre en état de redevance psychologique. C'est-à-dire que, comme vous l'avez aidé et écouté, il sera disposé à en faire autant. Et un tel état d'esprit sera payant plus tard, lors du règlement.

► Contre-tactique

Si vous avez perdu le contrôle et que vous vous êtes emporté émotionnellement, il serait préférable de quitter la rencontre et d'ajourner le plus rapidement possible, plutôt que de laisser l'autre instaurer son leadership en appliquant la tactique *Laisser siffler le presto*. Annoncez qu'il est préférable d'ajourner la négociation.

Dans tous les cas, poursuivre une négociation en état d'émotivité élevée ne vous fera commettre que des erreurs. Préparez-vous à faire face à une discussion émotive pour la prochaine fois. Amenez un accompagnateur au profil calme et réservé, et donnez-lui le rôle de repérer et de subtilement vous aviser si vous vous chargez émotivement à nouveau.

TACTIQUE n° 49: *Comité parallèle mixte*

► Description

La tactique *Comité parallèle mixte* a pour objectif de libérer la table de négociation d'enjeux ou de problèmes opérationnels complexes. Les parties auront intérêt à déléguer à un groupe de travail la tâche de régler les détails de fonctionnement ou de logistique. La négociation a pour but de régler les écarts ou de voir comment il est possible de créer de la valeur avec l'autre partie et de s'entendre. Or, il serait inutile et inapproprié de passer des heures à discuter de détails secondaires. Vous vous dites «le diable est dans les détails», et vous avez raison! Il ne s'agit pas de les mettre de côté, mais bien de nommer un groupe de travail, un comité, dont le rôle sera exactement d'élaborer un plan d'action, une démarche, un fonctionnement ou simplement une solution. La tactique *Comité*

parallèle mixte vous permet de poursuivre vos négociations pendant qu'une seconde équipe s'attaque à un problème secondaire.

Voici quelques exemples où il est utile d'avoir recours à la tactique *Comité parallèle mixte*:

- Lors d'une négociation patronale-syndicale: les parties s'entendent pour modifier la formule de contribution au fond de pension. Vous n'êtes pas un actuaire! Les calculs sont complexes et vous ne voulez pas et ne pouvez pas gérer cet aspect. Les deux parties nomment des experts au sein d'un comité parallèle qui aura pour objectif de revenir présenter ses recommandations, lesquelles seront ensuite insérées dans l'entente finale.
- Le VP technologies de l'information et un fournisseur en développement de logiciel: le discours risque de devenir technique dès qu'on parle de compatibilité entre deux systèmes ou de compatibilité de données. Les parties peuvent donc convenir de laisser ces aspects à un comité mixte composé d'ingénieurs, d'analystes, et/ou de programmeurs, qui auront pour mission d'établir, par exemple, les rôles et responsabilités de chaque partie, ainsi qu'un plan de travail.
- Lors d'une négociation patronale-syndicale: les parties conviennent de revoir l'ancienneté par ligne de progression, c'est-à-dire qu'il soit possible pour le patronal de prendre la ressource la plus compétente et non seulement celle avec le plus d'ancienneté pour ainsi mieux gérer son efficacité sur chaque ligne de production. En contrepartie, le patronal a bien sûr fait des concessions, mais ce qui importe ici, c'est qu'il ait nommé un comité parallèle mixte pour établir les règles de fonctionnement et les obligations de l'employeur.

► **Quand l'utiliser**

La tactique *Comité parallèle mixte* s'utilise dès que vous réalisez qu'il vaudrait mieux qu'un expert s'occupe de ce volet, que vous sentez qu'il serait mieux d'inviter des gens avec des connaissances ou des compétences pointues. Peut-être vaut-il mieux former un comité parallèle mixte que de vous égarer dans les détails avec votre vis-à-vis de négociation. La tactique *Comité parallèle mixte* sera encore plus appropriée pour vous quand vous saurez que l'autre partie présente à la table en connaît plus que vous sur le sujet. Il vaudra mieux alors déléguer votre expert!

Attention toutefois à bien encadrer les membres du comité parallèle mixte, car il y a sûrement des gains ou de la valeur à créer ou capturer pour votre partie. Donc, donnez des directives claires, avisez les membres des risques et demandez-leur de valider avec vous toutes concessions ou offres qu'ils seraient tentés de faire à l'autre partie. Vérifiez bien qui fera partie du comité pour l'autre partie et assurez-vous de leur opposer une équipe aussi forte ou expérimentée! Le comité parallèle mixte n'a pas pour mission de négocier à votre place, mais bien de régler des détails de faisabilité, de fonctionnement, d'opération ou d'analyse.

► **Démonstration**

Imaginons une négociation entre un regroupement de producteurs de tomates et une grande entreprise alimentaire utilisant beaucoup de tomates dans la composition de ses produits. La tomate étant un produit fragile, personne n'a le temps de s'arrêter pendant les récoltes. Lors de la négociation, les parties rencontrent un blocage au sujet du taux de rejet. Les producteurs livrent le produit au camion lorsqu'arrive le temps des récoltes. Quant à lui, le manufacturier stipule qu'il a rejeté plus de tomates que prévu l'an passé et il veut négocier un taux de rejet à ne pas payer directement dans l'entente. Les producteurs proposent: «Qu'en pensez-vous si les membres de notre équipe travaillaient en sous-comité avec certaines de vos ressources pour calculer avec une formule estimée à partir d'échantillonnages faits en présence des deux parties?» Et voilà, ils viennent ainsi d'éviter d'arrêter un taux fixe basé sur les mauvaises récoltes de l'an dernier. Et deux semaines plus tard, le comité parallèle mixte présente une formule qu'ils intègrent alors dans l'entente globale.

► **Forces**

La plus grande force de la tactique *Comité parallèle mixte* est, certes, de libérer les équipes de négociation de travaux fastidieux et complexes, mais surtout de leur permettre de poursuivre les travaux de négociation sur d'autres aspects plus importants à régler et de ne pas porter sur leurs épaules le poids d'avoir à répondre à tout. L'alternative serait de faire intervenir directement à la table de négociation les experts en la matière. À moins que leur intervention puisse se régler rapidement, vous serez mieux de les envoyer en comité parallèle mixte.

Autre aspect non négligeable: vous pourrez guider de très près vos membres du comité. Trop souvent, les parties sont contentes de se débarrasser d'un dossier

complexe. À vous de jouer, il ne s'agit pas d'abuser mais bien de capturer la valeur qui vous revient.

► **Contre-tactique**

Si on utilise contre vous cette tactique, assurez-vous d'abord que ce ne soit pas pour vous éloigner d'un enjeu important à négocier, c'est-à-dire que l'autre partie cherche à éviter que vous soyez le porte-parole responsable de régler cet aspect par crainte ou parce que vous êtes en situation de force. Dans de tels cas, il tente possiblement de diviser pour mieux régner (voir [tactique n° 23, Diviser pour régner](#))! L'astuce sera de simplement refuser le comité parallèle et de préciser que cet aspect est trop crucial ou prioritaire pour être délégué à un sous-groupe. Assurez-vous d'évaluer ce que représente le ou les enjeux délégués en sous-comité.

Sinon, acceptez tout en vous assurant de bien gérer les membres du sous-comité de votre partie. Pourquoi ne pas aussi siéger dans le sous-comité? Non pas à titre de porte-parole ou d'organisateur, mais afin de rester présent pour vous assurer que l'autre partie ne profite pas effrontément de votre absence!

TACTIQUE n° 50: *Suspension pour baisser la pression*

► **Description**

Quand l'eau déborde, les digues sont rompues; Quand le cœur déborde, l'entente est rompue.
– Anonyme

Il est parfois difficile, à la table de négociation, de demeurer calme et rationnel. On se sent attaqué, on le prend de façon personnelle, l'autre partie ne nous comprend pas. Pire, elle interprète chacune de nos paroles et met en doute nos arguments, notre expertise, notre pertinence. La négociation est une source de tension et de conflit. Il n'est pas rare que les esprits s'échauffent et s'emportent.

Certains sujets nous touchent plus particulièrement: la vente d'une maison, l'entreprise que vous avez fondée, le nouveau produit que vous avez élaboré.

Il y a aussi le type de personnalité de votre vis-à-vis qui aura un impact sur le niveau d'émotivité ressenti lors de la négociation.

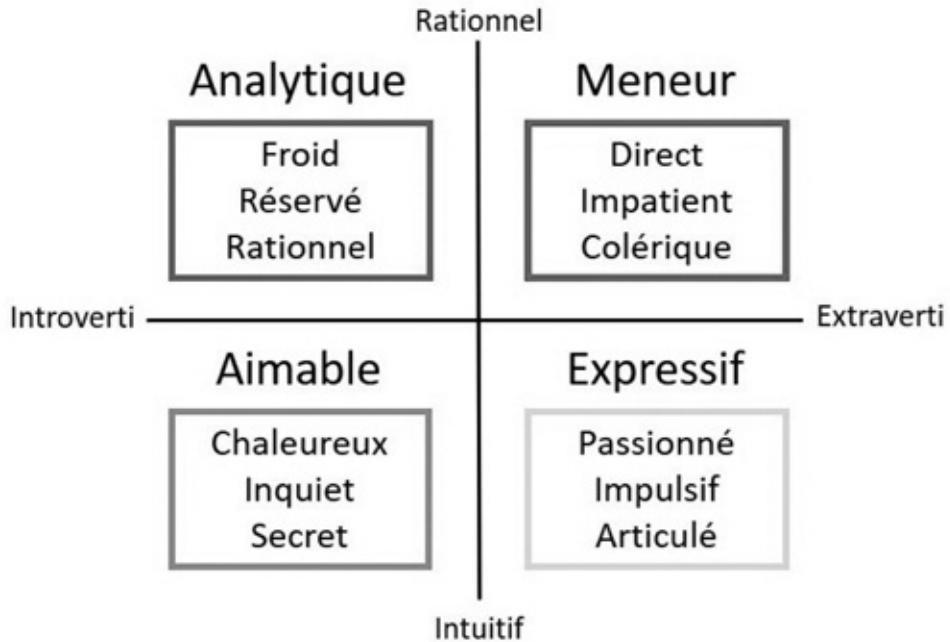


FIGURE 11: Niveau d'émotivité selon le profil de personnalité

Bien entendu, votre personnalité aussi vient teinter l'équilibre rationnel/émotionnel de la discussion.

Lorsque les émotions prennent le dessus, il faut suspendre la rencontre afin de permettre à tous de reprendre leurs esprits et de ramener l'équilibre. «Quand le cœur est plein, la bouche déborde» et habituellement, rien de bon ne peut être négocié sous le coup de l'émotion.

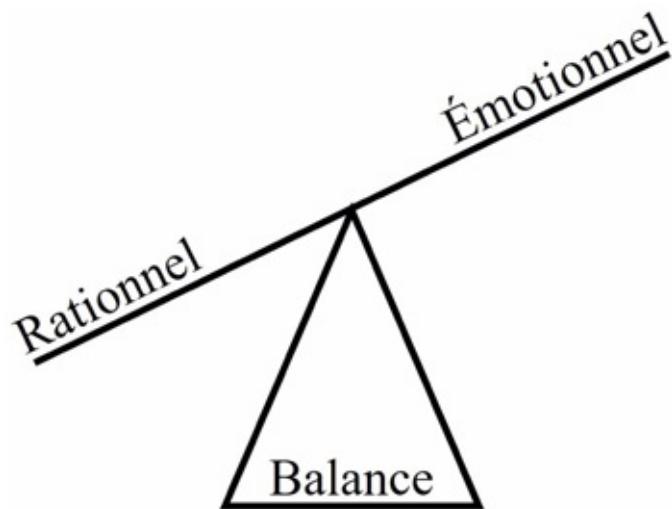


FIGURE 12: Schéma *Rationnel versus Émotionnel*

Proposez d'ajourner la rencontre, de réfléchir à tête reposée à la situation et de reprendre les discussions plus tard. Ceci permettra de laisser passer le temps et l'émotion, de discuter avec votre équipe pour avoir son point de vue, de confronter votre perception de la rencontre avec des gens qui voient peut-être le tout plus objectivement.

► Quand l'utiliser

Il est pertinent de suspendre pour réfléchir quand vous jugez que l'autre partie ne pense plus rationnellement, quand l'autre est chargé émotionnellement, quand l'émotivité est en hausse et la rationalité en baisse. On sait que les émotions sont trop élevées lorsque les arguments rationnels, les faits, les preuves n'ont plus d'impact et que tout est traduit en perceptions, en impressions ou en émotions.

Il est important de demeurer conscient de votre niveau d'émotion et aussi d'ajourner si vous jugez que votre équilibre est rompu. Vous ne voulez pas dire des choses sous le coup de l'émotion et encore moins prendre des décisions importantes dans cet état d'esprit. Croyez-moi, cela vaut la peine de vous retirer.

► Démonstration

Voici comment utiliser la tactique *Suspension pour baisser la pression* lors d'une situation typique où les esprits se sont échauffés et où le ton a monté. Avant d'atteindre un point de non-retour, vous pourriez dire: «Je crois qu'il nous est difficile de part et d'autre de voir clair dans cette situation présentement. Je vous propose d'ajourner, de prendre le temps de réfléchir et de rationnaliser le tout à tête reposée pour reprendre notre discussion plus tard.»

► Forces

La force de cette tactique réside dans le fait que nous voulons demeurer rationnels en négociation. Elle permet donc, de part et d'autre, de faire un ménage émotionnel, de recentrer le discours et les arguments, de prendre en considération les éléments réellement pertinents et de ramener la discussion à des faits logiques, au rationnel.

► Contre-tactique

Votre opposant vous juge trop émotionnel et veut ajourner la rencontre? Cela vaut la peine de se poser la question; et si c'est le cas, vous devriez accepter sa

proposition. Tel que mentionné précédemment, rien de bon ne pourra être négocié sous le coup de l'émotion, car votre jugement est atteint.

Au contraire, vous jugez être en contrôle et ne voulez pas reporter à plus tard, alors respirez par le nez, demeurez calme, questionnez les raisons qui poussent votre vis-à-vis à vouloir ajourner, démontrez votre rationalité et soutenez votre point par des faits. Démontrez qu'au contraire, vous êtes en parfait contrôle et que votre côté rationnel dicte votre négociation.

TACTIQUE n° 51: *Hamburger*

► Description

On l'appelle la tactique du *Hamburger* en référence à la difficulté que représente parfois de faire manger de la viande aux enfants. Il s'agit d'une boulette de viande à faire avaler (un ajustement difficile à négocier) entre deux bonnes tranches de pain (deux aspects réglés facilement). À moins d'avoir tout le rapport de force, en négociation, vous devez échanger de la valeur avec l'autre partie, ou du moins présenter les aspects de façon à ce que ce soit plus facile à avaler. Certains des aspects à négocier ont plus de valeur pour vous, tandis que d'autres ont plus de valeur pour l'autre partie.

C'est une façon de négocier lorsque vous avez peu de monnaie d'échange, c'est-à-dire que vous allez tenter d'échanger votre accord sur deux aspects contre son ajustement à un autre aspect spécifique. Par exemple, imaginons une négociation patronale-syndicale qui tire à sa fin et où vous avez à négocier de front les trois derniers aspects suivants: l'augmentation salariale, les journées de maladie payées et la flexibilité de transfert des employés d'une ligne de production à l'autre. Disons que c'est justement ce dernier aspect qui est plus difficile à régler. Il s'agirait donc d'annoncer à l'autre partie que vous seriez prêt à concéder une augmentation salariale de X%, comme discuté, et d'ajuster aussi les journées de maladie tel que souhaité par l'autre partie (les deux tranches de pain), si elle accepte de vous octroyer la flexibilité nécessaire pour déplacer les employés d'une ligne de production à l'autre selon la demande de production (la viande), sachant que cette flexibilité vous permettrait d'éviter de payer du temps supplémentaire quand il y a un ralentissement sur d'autres lignes de production.

L'astuce sera d'avoir bien calculé la valeur de votre proposition d'échange. Avec cette tactique, il s'agit simplement de ne pas improviser. Dans l'exemple

présenté, vous aurez évalué si cela est rentable pour vous de proposer cet échange 2 pour 1, soit le *Hamburger*.

Un autre aspect important est de ne pas concéder unilatéralement les deux aspects (pain) sur lesquels vous êtes d'accord. Vous devez les présenter au conditionnel. Vous pourriez utiliser des phrases comme: «Si vous acceptez l'aspect suivant, nous serions prêts à nous ajuster en partie en votre faveur sur les deux autres éléments demandés.» L'autre partie doit bien comprendre que les aspects présentés en sa faveur sont conditionnels à l'acceptation de la troisième.

► Quand l'utiliser

Vous pouvez utiliser cette tactique lorsque vous avez plusieurs items sur lesquels vous entendre et que vous êtes en mesure de vous ajuster en sa faveur sur quelques-uns des aspects à négocier. Vous avez donc au moins deux bonnes nouvelles (aspects sur lesquels vous entendre) et une moins bonne où il faudra que l'autre partie fasse des efforts. La tactique du *Hamburger* sera aussi efficace pour faire passer un aspect sur lequel vous avez moins d'arguments pour convaincre l'autre partie.

► Démonstration

Imaginons le particulier qui vend son chalet. Après plusieurs offres et contre-offres (voir la [tactique n° 16, *Offre contre-offre progressive*](#)), le vendeur du chalet proposerait la tactique du *Hamburger* comme suit: «Bonne nouvelle! Nous sommes d'accord sur la date d'occupation demandée (*tranche de pain n° 1*), nous sommes aussi d'accord à laisser le bateau et tous les équipements nautiques (*tranche de pain n° 2*) si (*conditionnel*) on s'entend sur le prix de vente de 460 000\$ (*galette de viande*).» Ayant fait ses calculs avant, le vendeur exige que l'acheteur monte son prix à 460 000\$, ce qui compensera à sa pleine satisfaction le dérangement concédé avec la date d'occupation et la valeur du bateau et des équipements.

► Forces

La tactique du *Hamburger* crée une pression positive sur l'autre, car vous laissez sous-entendre que vous seriez d'accord s'il accepte un dernier ajustement. C'est la fin des efforts et des ajustements, du moins pour ces trois aspects à négocier. Cette tactique a pour grande force de regrouper trois aspects à négocier ensemble et comme c'est souvent le cas, votre capacité à soutenir ou argumenter n'est pas

égale d'un aspect à l'autre. Vous avez des arguments plus solides et moins attaquables dans certains cas que d'autres. C'est normal! Or, vous proposez en condition (la viande), celui pour lequel vous avez le moins d'arguments. Autrement dit, vous allez négocier les deux premiers et, avant de vous entendre, vous proposerez le hamburger.

► **Contre-tactique**

Attention à la pression positive à accepter d'avaler la viande entre deux bonnes tranches de pain! Votre réaction est simple, vous savez maintenant qu'il est d'accord sur deux aspects (les tranches de pain) et qu'il ne vous reste qu'un aspect à négocier. Car si, après évaluation, le *Hamburger* n'est pas appétissant, il faudra donc négocier séparément les trois aspects.

Alors, calculez bien la valeur individuelle des trois aspects et évaluez s'il ne serait pas à votre avantage de les négocier séparément. S'il propose le hamburger, souvent c'est parce qu'il est à court d'arguments pour vous faire avaler la viande!

TACTIQUE n° 52: *Changer d'air*

► **Description**

Le changement d'air fait du bien, surtout si vous êtes coincé dans une négociation qui s'éternise, qui ne progresse pas comme vous les souhaitez ou si vous négociez avec un vieux routier de la négociation qui a sa routine bien établie. En effet, la tactique *Changer d'air* peut être utilisée à bien des égards et vous aider à reprendre l'initiative et changer le cours d'une négociation.

Changer de lieu, d'endroit, peut donner un second souffle à une négociation. Un lieu plus informel, hors du bureau, comme au restaurant, au golf ou au match sportif peut vous permettre d'aborder le problème, soit vos écarts, avec plus de légèreté, moins de pression. Pas de réunions qui vous attendent l'une après l'autre; pas d'écrans ou de fichiers qui vous rappellent les standards et les normes dans lesquelles cette entente doit s'inscrire. Autant lui que vous serez plus aptes à aborder le problème avec plus d'imagination. Qui n'a pas entendu le dicton: «Combien d'ententes se sont réglées au 18^e trou?» L'idée n'est pas d'apprendre à jouer au golf, mais bien de reconnaître qu'il est temps d'utiliser la tactique *Changer d'air*.

Dans tous les cas, prendre le temps de bâtir ou de réaffirmer votre relation avec l'autre partie sera bénéfique pour faire avancer votre négociation. Car après tout, il est vrai qu'à force d'argumenter ou de contre-argumenter les propos de l'autre, on génère de la tension. Se faire dire non, ou constamment voir ses idées rejetées, devient difficile à avaler, même si l'autre partie met des gants blancs pour le faire. Tension, pression, stress mènent trop souvent au conflit. Donc, même si vous ne réglez pas votre négociation, ce n'est pas grave, puisque vous avez rétabli des ponts, créé des liens ou appris à vous connaître sous un autre jour. La tactique *Changer d'air* ne vous permettra peut-être pas de régler, mais au moins elle vous permettra de mieux reprendre la négociation par la suite.

Il s'agira donc de proposer à l'autre partie un changement de rythme, soit un changement d'air. Voici des exemples:

- Proposer de poursuivre la discussion au restaurant, lorsqu'approche l'heure du lunch.
- L'inviter le lendemain à visiter vos installations, bureaux et/ou usines et en profiter pour aborder certains aspects à négocier.
- L'inviter à un événement sportif, au théâtre, à un spectacle, pour surtout apprendre à mieux vous connaître.
- Simplement proposer de sortir de la pièce pour prendre un café, une bouteille d'eau.
- Bien sûr, la classique: l'inviter au golf s'il est golfeur. Rares sont les activités qui vous permettront de passer 4 à 5 heures côte-à-côte à discuter.

En réalité, ce ne sont que des prétextes pour changer le rythme, s'extraire des situations de tension ou de conflit potentielles.

Cependant, attention à ce que votre manœuvre ne soit pas perçue comme un pot-de-vin afin d'obtenir des faveurs à la table de négociation en échange d'un cadeau personnel. Soyez modeste et s'il veut payer sa partie, acceptez. Le but est de créer une bonne relation.

► Quand l'utiliser

Il est fréquent, lors de longues négociations, de souhaiter utiliser la tactique *Changer d'air*. Négociation rime avec tension! Lorsque les enjeux sont importants, qu'ils soient monétaires ou pas, les parties sont à risque de s'emporter, de se charger émotionnellement. Or, pour relâcher la tension, la

tactique *Changer d'air* est fort efficace. Donc, mesurez bien le niveau de tension palpable entre vous et l'autre partie et sachez quand relâcher la pression.

Dans d'autres cas, elle vous sera utile pour sortir l'autre partie de son numéro de théâtre du négociateur méchant, comme certains vieux routiers de la négociation (aux achats) qui se sont construit un personnage de négociateur intimidant, pressé et exigeant. Ces vieux routiers voient 10, 15, parfois 20 fournisseurs par semaine et ils ont trouvé une séquence de négociation avec laquelle ils ont du succès. Cette tactique aura ici pour but de briser ce rythme. Encore faut-il trouver l'activité qui les incitera à sortir de leur routine.

Enfin, la tactique *Changer d'air* sera efficace lorsque vous aurez à négocier dans un contexte où il serait pertinent de mieux vous connaître. Certaines négociations n'ont pas de lendemain, tandis que d'autres, au contraire, auront à collaborer, travailler ensemble, et c'est dans ce cas qu'il sera préférable d'entretenir une négociation plus cordiale. On peut aussi utiliser la tactique *Changer d'air* pour relâcher la pression mise par l'autre partie. À court d'arguments, il vaut mieux briser la pression et profiter d'un changement d'air pour mieux reprendre votre négociation par la suite.

► **Démonstration**

Son utilisation est simple: il s'agit de proposer le changement d'air. Imaginons le fournisseur aux prises avec un acheteur difficile qui est débordé de travail. Il est le cinquième de la journée et l'acheteur est irrité, fatigué. Voilà un contexte où il faut changer d'air! Le fournisseur propose: «Et si nous prenions 5 minutes pour aller nous chercher un café au resto du coin? Qu'en penses-tu?» Dès les pieds sortis du bureau, l'humeur de l'acheteur s'améliore. Le fournisseur parle de la pluie et du beau temps au départ mais revient subtilement à la négociation. De retour au bureau, il ne reste qu'à régler les détails, mais le tour est joué. Les grandes lignes de l'entente ont été convenues en marchant.

► **Forces**

Sa grande force est certes le fait qu'elle soit sans risque: vous pouvez difficilement nuire à votre négociation avec un changement d'air. Elle permet souvent de relancer une négociation qui était vouée à l'impasse. Les parties se sont tout dit, répétant leurs arguments et font la sourde oreille à ceux de l'autre. Avant d'abandonner sa négociation ou de laisser les émotions s'emparer de la raison, tentez le coup, changez d'air! Qui sait, vous réussirez peut-être à redynamiser la discussion et à trouver un terrain d'entente.

► Contre-tactique

Si on utilise contre vous cette tactique, posez-vous la question: Pourquoi? Qu'est-ce qui fait que l'autre partie a recours à cette tactique? Si c'est pour aider une négociation qui se dirige vers l'impasse, allez-y; donnez-lui une chance. Assurez-vous toutefois de ne pas vous laisser endormir avec une offre non intéressante qui est simplement présentée sous un nouveau jour ou dans de meilleures circonstances.

Par contre, si on utilise la tactique *Changer d'air* contre vous afin de vous faire lâcher la pression, au contraire, cette fois, insistez pour régler ici et maintenant. Il y a fort à parier que l'autre partie est à cours d'argument et qu'elle cherche une autre avenue. Refusez le café, le restaurant ou le 5 à 7, et martelez vos arguments fermement!

Aussi, évaluez bien la situation. Tente-t-il d'obtenir une faveur en échange d'un bon traitement, tel qu'un souper dans un restaurant luxueux ou une soirée au hockey? Dans de tels cas, il s'agit d'une forme de pot-de-vin! Vous pouvez accepter la soirée en question, mais insistez pour payer votre partie. De cette façon, vous restez impartial.

Chapitre 6

Tactiques pour négocier les prix

Bien que beaucoup des tactiques de ce livre puissent servir à négocier le prix, voici des tactiques spécifiquement conçues pour atteindre avantageusement cet objectif précis.

Bien sûr, il s'agit de tactiques compétitives qui ont pour but de négocier la valeur à votre avantage. À ce titre, voir aussi le [chapitre 2](#) sur les tactiques distributives.

TACTIQUE n° 53: *Poupées russes*

► Description

Voici une tactique forte intéressante pour négocier les prix. En effet, la tactique *Poupées russes* est une excellente façon de vous créer des occasions pour relancer l'autre partie et à chaque fois l'inciter à ajuster son prix. Il s'agit de morceler son volume, par exemple, en trois parties, pour en ajouter à chaque tour de négociation et toujours en présentant l'addition du nouveau tiers comme une bonne nouvelle contre laquelle vous tenez à ce qu'il révise son prix.

Évidemment, vous devez représenter un volume substantiel. Impossible à pratiquer dans le cas contraire. Sachant que vous avez besoin de 3000 unités, vous pourrez subdiviser votre volume en trois et amorcer votre négociation pour 1000 unités. Négociez bec et ongles pour voir jusqu'où vous pourrez faire baisser les prix et ajournez sans conclure. Reprenez la négociation quelques jours plus tard, mais cette fois en annonçant la bonne nouvelle, soit que vous aurez besoin de 1000 unités supplémentaires, donc 2000 unités, et exigez que cet ajustement se reflète dans le prix. Et une dernière fois, quelques jours plus tard, vous appellerez le fournisseur pour lui annoncer qu'après révision des besoins, vous prendrez encore 1000 unités de plus, donc 3000 unités au total, et exigez que le prix soit ajusté en conséquence. Bien que le fournisseur n'ait plus envie d'ajuster ses prix, la tactique *Poupées russes* le place dans une position qu'il ne peut refuser en présentant un accroissement de volume substantiel à chaque fois. Entre chaque tour de négociation, l'entente n'est toujours pas réglée, mais il y a une bonne nouvelle pour compenser: le volume augmente.

Cette tactique des *Poupées russes* est de loin plus intéressante que ce qui se pratique trop souvent en négociation, soit de mentir à propos de son volume pour n'en commander que le tiers. D'ailleurs, vous ne trouverez pas cette tactique dans ce livre, car il s'agit de mentir. Le négociateur (l'acheteur) perd sa crédibilité en faisant croire que son volume est plus gros qu'il ne l'est dans les faits pour obtenir un meilleur prix, soit, par exemple, négocier en fonction de 10 000 unités cette année alors que vous savez que vous n'en commanderez pas plus que 3000. Les fournisseurs ne sont pas dupes et vous risquez de ternir votre

réputation et celle de votre entreprise. Plutôt que de mentir, voir la [tactique n° 54, *Mirage*](#), si votre volume n'est pas substantiel.

À l'inverse, la tactique *Poupées russes* est positive et ne peut être appliquée que si votre volume est réel. Prenez néanmoins bien soin d'annoter vos dossiers, vous ne pourrez pas faire le coup au même fournisseur à chaque année. Pensez à varier vos tactiques!

► Quand l'utiliser

Il y a bien des conditions essentielles à remplir avant d'utiliser la tactique des *Poupées russes*, soit si vous avez un volume assez grand pour vous permettre de le subdiviser en deux ou trois sous-quantités. Également, est-ce que ce volume, bien qu'important pour vous, l'est aussi pour le fournisseur? Autrement dit, l'accroissement de volume doit fournir les raisons nécessaires pour justifier qu'il modifie son prix. Aussi, assurez-vous que la demande n'excède pas l'offre, car dans un tel cas, il y a plus de chance que votre manœuvre fasse au contraire augmenter les prix!

Dans un marché concurrentiel où plusieurs fournisseurs se font la course pour obtenir votre *business*, la tactique *Poupées russes* s'applique très bien. Un dernier point à vérifier: il ne doit pas connaître, ou du moins il ne doit pas être en mesure d'estimer trop facilement le volume total dont vous aurez besoin à la fin. Vous ne souhaitez pas qu'il vous voit arriver avec la tactique, car il ajustera alors son prix initial pour conserver suffisamment de marge de manœuvre pour jouer le jeu.

► Démonstration

Imaginons l'acheteur qui négocie les boîtes d'emballage pour une nouvelle ligne de produits. Sachant qu'ils ont en commande ferme près de 10 000 unités, ils optent pour l'utilisation de la tactique *Poupées russes*. L'acheteur amorce sa négociation pour 4000 unités et pousse le fournisseur à lui faire le meilleur prix possible en utilisant d'autres tactiques comme la [tactique n° 57, *Contraintes budgétaires*](#) ou, encore, la [tactique n° 29, *Presque comparable*](#). À court d'arguments, il ajourne et rappelle deux jours plus tard: «Bonne nouvelle, monsieur le représentant. Au lieu de 4000, j'ai besoin de 7000 unités. Je m'attends à ce que le prix soit ajusté à la baisse d'au moins 5%.» Il base son argumentation sur l'accroissement de volume et utilise la tactique [n° 21, *Démonstration de solution de rechange*](#), j'ai un BATNA, avant d'ajourner, pour revenir une dernière fois à la charge quelques jours plus tard: «Tu vas être

heureux d'apprendre que mon bon de commande sera encore meilleur que prévu, puisque je vais avoir besoin de 10 000 unités finalement. Toutefois, j'ai besoin que tu ajustes tes prix de 3%.» Et voilà, le fournisseur est contraint de négocier son prix à nouveau.

► Forces

La grande force de cette tactique est de négocier avec un message positif, car à chaque fois que vous lui demandez de revoir ses prix, vous lui annoncez que le volume augmente. Comme c'est souvent le cas dans bien des entreprises, le fournisseur a des comptes à rendre à son directeur des ventes qui lui demandera: «Et puis, as-tu conclu ta vente?» et le représentant répondra: «Non, ils veulent que nous revoyions les prix à la baisse, toutefois les quantités ont augmentée de façon importante.» Plutôt que de négocier sous le coup de la pression, vous négociez en présentant une bonne nouvelle.

► Contre-tactique

Vous avez différentes options, mais d'abord la meilleure façon de contrer la tactique *Poupées russes* est de questionner le volume dès la première rencontre. Autant pour vous assurer qu'il est vérifique, que pour vous assurer qu'il ne se prépare pas à utiliser cette tactique contre vous. Vous pouvez poser des questions comme:

- Comment avez-vous estimé le volume?
- Quels sont les produits comparables dans le marché?
- Quels sont les nouveaux produits que vous avez lancés auparavant et combien en avez-vous vendus?
- Vous arrive-t-il d'ajuster votre volume en cours de négociation?

Vous ne pourrez pas prévenir à 100% l'utilisation de la tactique, mais il sera peut-être plus gênant pour lui de le faire. En réaction, lorsque le volume augmente, proposez-lui une échelle d'escompte de volume, ne changez pas votre prix, mais ajoutez des escomptes. Proposez immédiatement les niveaux supérieurs afin de couper court au manège. Surtout, assurez-vous de négocier contre du volume réel et non hypothétique!

► Description

Il s'agit d'une tactique de négociation des prix qui permet de déterminer jusqu'où, ou jusqu'à combien votre interlocuteur peut s'ajuster. Lorsque vous avez l'impression d'avoir obtenu tous les gains que vous pourriez faire lors de la négociation mais que votre volume de commandes est restreint, la tactique *Mirage* peut s'avérer très utile. Il s'agit de tester la marge de manœuvre de l'autre partie en tentant d'obtenir un meilleur prix en augmentant de façon significative le volume à acheter. Évidemment, il n'est pas recommandé de mentir, mais plutôt de demander un prix pour un volume hypothétique. Par exemple, après avoir négocié le prix pour 25 unités, vous précisez à l'autre partie: «Quel serait mon prix si je regroupais mes achats et me procurais 250 unités au lieu de 25?»

De cette façon, vous risquez d'avoir un aperçu de la marge de manœuvre dont dispose l'autre partie. Bien entendu, il n'est pas tenu de répondre, mais la plupart des fournisseurs seront particulièrement enthousiastes à l'idée d'une plus grosse commande. On vous présentera des escomptes de volume ou des échelles de volume pour lesquels votre commande initiale de 25 unités ne se qualifie pas, mais toute personne d'expérience en négociation vous dira que des exceptions sont négociées tous les jours! Vous pouvez faire valoir que votre entreprise est en pleine croissance avec cette ligne de produit et qu'un effort de sa part vous permettrait de commander à nouveau plus rapidement et ainsi augmenter votre volume annuel. Dans tous les cas, vous connaissez désormais sa marge de manœuvre!

Pour bien optimiser l'effet de cette tactique nous vous proposons un processus simple en trois étapes à appliquer:

1. Négocier au maximum le prix pour vos quantités réelles.
2. Présenter le mirage au conditionnel: «Et si je regroupais les besoins de chaque usine?»
3. Argumenter pour obtenir le prix «grande quantité» pour vos quantités réelles.

► Quand l'utiliser

Cette tactique est particulièrement utile lorsque vos quantités à commander sont mineures dans une industrie où l'on commande habituellement en grande quantité, soit lorsque vous êtes un petit joueur qui achète parmi les grands.

Même si vous ne réussissez pas à lui faire baisser ses prix autant que souhaité, vous saurez combien vos compétiteurs paient pour ce même produit.

► **Démonstration**

Voici des exemples d'arguments logiques pour appliquer la tactique *Mirage*:

- Nous allons possiblement regrouper les achats de nos autres divisions. Quels sont vos prix pour...?
- Nous considérons devoir augmenter notre capacité de production et nos inventaires à court terme. Quels sont vos prix pour...?
- Le marketing travaille sur une nouvelle gamme et j'ai besoin d'évaluer notre coût de revient si nos unités produites ou vendues passaient à 10 000 par mois.

Et voici des exemples pour argumenter et obtenir le prix «grande quantité». Votre argumentaire peut porter sur des principes comme:

- Vous avez besoin de ce bon prix pour vous aider à bâtir ces nouveaux volumes.
- Le potentiel futur de travailler ensemble.
- Vous allez le présenter aux autres divisions de votre corporation.
- Faites cet effort et nous évaluerons la possibilité d'acheter d'autres produits chez vous.

Bien sûr, vous devrez prendre en considération les économies que ferait le fournisseur s'il produisait en grande quantité pour vous. Mais si le produit acheté est standard, il est possible que vous puissiez vous accaparer une partie de ce bon prix.

► **Forces**

Le plus grand bénéfice de la tactique *Mirage* est la découverte de la marge de manœuvre de l'autre partie. Et une fois identifiée, ce nouveau prix devient votre cible à atteindre, soit vos gains à négocier! Plus le gain est important, plus vous aurez à travailler pour l'obtenir. En réussissant à obtenir le prix «grande quantité», vous serez en mesure de mieux comprendre la structure de coûts de vos compétiteurs.

Nous sommes fidèles envers les fournisseurs qui nous aident.

► **Contre-tactique**

Inversons les rôles. D'abord, vous êtes fournisseur ou en position de vente et un acheteur potentiel augmente de façon importante le volume et vous demande de lui faire un meilleur prix, basé sur un mirage de grande quantité. Comment réagir? D'abord, posez-vous la question suivante: Le besoin est-il réel?

C'est justement ce que vous devez tenter de découvrir. Il s'agit de questionner pour approfondir et déterminer si l'autre a véritablement la capacité d'honorer ses commandes pour ce nouveau volume.

Écoutez bien son discours. S'il demeure conditionnel, votre réponse devrait le demeurer aussi. Par exemple: «Bien sûr, nous pouvons faire bénéficier nos clients d'escomptes de volume, mais pour ce faire, j'ai besoin d'une commande ferme.» Ou bien démontrer que les escomptes sont associés à l'accroissement du volume, comme moins de temps d'arrêts machine ou la possibilité pour vous de regrouper des activités, etc., et donc impossible à offrir si le volume minimal n'est pas atteint. Dans de tels cas, restez vague sur les économies potentielles associées au volume et évitez de donner un chiffre précis. Si vous estimez qu'il s'agit d'une manœuvre, demeurez ferme et revenez sur ce qui justifie votre prix en démontrant bien qu'il n'y a pas ou peu de relation entre le volume et le prix.

TACTIQUE n° 55: *Manque à combler*

► **Description**

«*Rien n'est jamais sans conséquences. En conséquence, rien n'est jamais gratuit.*»
– Confucius

Et c'est justement cette citation de Confucius que vous désirez faire comprendre à votre interlocuteur par cette tactique. Chaque concession qu'il vous demande représente un manque à gagner que vous devez combler par une nouvelle demande qui engendrera une nouvelle concession de sa part. Vous devez marteler le message que si vous concédez ce qu'il demande, cela créera une perte pour vous et cette perte, vous devrez la combler par un nouvel élément qui aura la même valeur.

Pour que ceci fonctionne, vous devez venir chiffrer la valeur que sa demande représente pour vous et demander quelque chose qui aura la même valeur en retour. Ce qu'il vous demande représente un manque à gagner de 25 000\$? Trouvez un élément qui viendra combler ce montant pour que l'entente fonctionne.

- Un fournisseur augmente ses prix de 2%, ce qui représente un manque à gagner 20 000\$ pour vous? Demandez-lui d'investir ce montant pour participer à un évènement, à une publicité, à un lancement, etc.
- Un client veut abaisser ses coûts pour être plus compétitif? Demandez-lui d'augmenter son volume d'achat proportionnellement ou d'entrer un nouveau produit en stock. Accordez-lui un rabais volume équivalent à sa demande, mais pour un volume supérieur à ce qu'il achète actuellement.
- Un client veut que vous diminuiez les frais chargés pour la livraison? Exigez qu'il prenne plus de produits afin d'effectuer une livraison à moindre coût.
- Vos employés réclament une augmentation salariale? Négociez un bonus de performance pour le manque à combler.

À force de toujours demander un élément équivalent à ce que vous accordez, votre opposant comprendra qu'il est impossible d'améliorer l'entente puisque ce que vous donnez de la main gauche, vous le reprenez de la main droite. La suite de la négociation représente donc une suite d'échanges qui ne sert à rien. C'est ce que vous cherchez à faire comprendre à votre vis-à-vis et comme le temps c'est de l'argent, pourquoi ne pas régler avec ce que nous avons sur la table en ce moment?

► Quand l'utiliser

Il est entendu qu'on ne peut commencer la négociation avec la tactique *Manque à combler*. Il faut que plusieurs points soient réglés. La tactique *Manque à combler* sera plutôt utilisée en fin de négociation lorsque les éléments importants sont conclus, que l'entente vous convient et que l'autre partie ne lâche pas sur certains aspects. Vous voyez qu'il a toujours quelque chose de plus à demander. Elle enverra le message que tu ne peux pas demander une concession si tu n'es pas prêt à offrir quelque chose en retour pour combler.

Elle peut aussi être employée lorsque votre vis-à-vis tente de modifier ou renégocier une entente qui fonctionnait très bien et d'en changer certaines variables. Utilisez-la alors pour démontrer que ce changement représente

maintenant un manque à gagner que vous devez combler pour rendre l'entente intéressante pour vous de nouveau.

► **Démonstration**

Imaginons un fournisseur aux prises avec un acheteur qui exige une baisse de prix lors du renouvellement du contrat: «Je comprends que vous ayez besoin d'être plus compétitif dans le marché et que vous aimeriez que j'abaisse mes prix de 2% pour vous permettre d'attaquer la compétition et de reprendre une part du marché qui semble vous avoir échappée. Vous comprenez que 2% représente 50 000\$ en profit. Je suis prêt à vous accorder ce 2% si vous entrez et maintenez en inventaire 100 unités de notre nouveau produit au lieu de promouvoir celui de mon compétiteur. Ceci viendra solidifier notre partenariat et me permettra de combler le manque créé par la baisse de prix que vous me demandez. Notre partenariat est important pour nos deux entreprises. Assurons-nous que l'entente soit viable pour chacun.»

► **Forces**

La tactique *Manque à combler* vient mettre un frein aux demandes de votre vis-à-vis en lui faisant réaliser le coût de ses demandes. Il réalise maintenant que chaque demande qu'il fait doit être compensée par une concession qu'il doit octroyer de son côté. À quoi sert de discuter pour échanger 4 vingt-cinq cents pour 1 dollar? On y perd tous notre temps. La tactique a donc pour but de lui enlever le goût de négocier davantage pour conclure immédiatement.

► **Contre-tactique**

Il faut ici convaincre notre vis-à-vis que l'angle qu'il prend pour calculer l'impact de la demande n'est pas approprié. Vous ne devez rien accorder de plus pour combler la demande que vous faites présentement. Premièrement, vous devez tenter de prouver que ce que vous demandez sera bon pour lui aussi. Grâce à cette baisse de prix, vous vendrez plus de produits en vous permettant de prendre des ventes à vos compétiteurs. Cette demande améliore l'entente pour les deux parties. On voyage Nord-Est (voir la [tactique n° 02, Sortir du cadre](#)). Il n'y a donc rien à donner en retour.

S'il vous est difficile de trouver pourquoi cette demande est bonne pour lui, il vous faut prouver qu'elle est attachée à un point que vous avez accordé précédemment. Par cette demande, vous tentez de combler une valeur que vous

avez accordée au préalable. Bien sûr, il vous faut ici être capable de relier la demande à un élément accordé auparavant qui a une valeur comparable et vous devrez aussi chiffrer le tout pour y donner du poids. Vous n'avez rien à accorder en plus puisque la demande venait justement combler un de VOS manques à combler.

Rappelez-lui que c'est justement parce qu'on n'a rien sans rien que vous faites cette demande.

TACTIQUE n° 56: *Ventilation progressive*

► Description

La tactique *Ventilation progressive* s'utilise lorsque l'autre partie vous présente une offre forfaitaire, c'est-à-dire qu'elle vous présente un prix global plutôt que détaillé. Pas toujours, mais fréquemment, les offres forfaitaires cachent des marges de profit ou de contingence déraisonnables ou gonflées pour les protéger des risques inhérents. Et c'est dans de telles circonstances que vous pouvez utiliser la tactique *Ventilation progressive*; pour vérifier si elle cache des marges excessives. Il s'agit d'exiger le détail de l'offre de l'autre et de demander d'expliquer et de quantifier ligne par ligne sa proposition.

Les offres forfaitaires ont longtemps eu cours en construction, en design de logiciels, en publicité et en marketing. Bien souvent, les propositions forfaitaires ne sont pas assez détaillées; elles résument seulement les travaux qui seront exécutés. Même si elles peuvent paraître intéressantes, parce que simples à étudier et négocier, dans bien des cas, c'est un piège, car le manque de détails peut entraîner des extras, soit une série de travaux dont l'autre partie expliquera qu'elle n'était pas incluse dans la proposition initiale. Si ce ne sont pas des extras, ce seront probablement des déceptions: «Je croyais que c'était inclus!» Le diable est dans les détails, nous vous l'avons répété à quelques reprises dans ce livre. Or, la tactique *Ventilation progressive* a justement pour but d'exiger tous les détails nécessaires pour négocier et prendre la bonne décision.

Il est possible d'appliquer cette tactique de façon progressive, c'est-à-dire que vous n'annoncez pas à l'autre partie que vous exigez les détails, mais vous progressez plutôt question par question. Par exemple, vous agrandissez votre usine et vous avez demandé à trois entrepreneurs de soumissionner. À l'accueil de la première soumission, on vous présente un prix forfaitaire. Il y a fort à

parier que l'entrepreneur n'apprécierait pas si, d'entrée de jeu, vous exigiez de lui qu'il ventile son offre. Dans de telles circonstances, questionnez pour avancer pas à pas. Posez donc d'abord toutes les questions pour comprendre ce qui est inclus, la liste des travaux, des équipements et, une fois le tout compris, débutez discrètement la ventilation en demandant seulement combien il a prévu pour les matériaux. L'astuce sera de le rappeler plus tard pour continuer la ventilation en questionnant combien il a prévu pour la main d'œuvre, pour les équipements, etc.

Après avoir reçu les trois offres et surtout après avoir réussi à les détailler toutes les trois, imaginez la richesse d'informations à votre disposition pour négocier. Vous serez en mesure de négocier ligne par ligne en *challengeant* les montants prévus initialement et ainsi découvrir si les parties avaient dissimulé des marges de profit déraisonnables.

De plus, négocier un prix forfaitaire vous fait prendre des risques inutiles, soit que l'autre partie diminue la qualité, réduise les heures ou coupe sur des éléments non visibles de la proposition au fur et à mesure que vous négociez les prix. En fait, l'idéal serait d'exiger et de négocier une proposition ventilée, mais aussi de vous entendre sur un prix forfaitaire.

► Quand l'utiliser

La tactique *Ventilation progressive* s'utilise lorsqu'il y a plusieurs éléments ou tâches à exécuter dans l'entente et que l'autre partie vous présente un prix forfaitaire, soit un prix global, sans détailler l'allocation prévue à chaque ligne de travaux, temps, matériaux, équipements, etc. La tactique sera utile pour comparer les propositions entre elles ou pour négocier un fournisseur unique. Ce sera plus facile pour vous de *challenger* un fournisseur unique si vous avez des détails sur lesquels vous attarder, car lorsque vous négociez le prix à la baisse, vous ne souhaitez pas que la qualité diminue d'autant.

► Démonstration

Imaginez une situation où vous négociez le développement d'un logiciel pour générer des tableaux de bord. Il s'agira d'écouter jusqu'au bout la proposition de l'autre, de questionner chaque aspect pour clarifier votre compréhension pour ensuite utiliser la tactique *Ventilation progressive*: «Merci pour votre proposition, j'attends celle d'un de vos concurrents. (Pause) Avant de quitter, pouvez-vous me dire le nombre d'heures prévu en programmation pour notre projet? J'imagine que vous avez fait ce calcul pour estimer notre projet.» S'il

résiste, vous pouvez utiliser la concurrence pour lui mettre la pression: «Sachez que nous allons exiger la même information de vos concurrents!» Quelques jours plus tard, poursuivez la ventilation: «Merci pour cet entretien et comme nous avons reçu plusieurs propositions intéressantes, nous avons besoin de plus de détails pour faire un choix. Maintenant, combien avez-vous prévu pour...?» Et hop! Le tour est joué! Même si certains refuseront de répondre, il y a fort à parier que ce ne sera pas le cas pour tous.

► Forces

La force de la tactique *Ventilation progressive* est la quantité d'information qu'elle vous procure. Le détail de la proposition de l'autre vous permet d'estimer, de comparer et de négocier sans compromettre la qualité ou la valeur de ce que vous obtiendrez dans l'entente. L'approche progressive rend cette dernière encore plus efficace. Au fur et à mesure que vous obtenez de l'information, vous avez une meilleure compréhension de combien et à quoi sera alloué votre argent. L'autre aspect intéressant est que cette tactique ne menace pas l'autre initialement, c'est-à-dire que vous ne faites que demander des détails additionnels. Vous n'annoncez pas que vous allez attaquer chaque aspect pour optimiser vos gains.

En d'autres termes, elle permet de diminuer votre risque. Par exemple, celui du dépassement des coûts initiaux, car vous saurez ce qui est inclus ou pas; celui de réduction de la qualité, c'est-à-dire que l'autre ne pourra diminuer les standards de ses livrables en cours de service, car vous aurez les détails. Et principalement, vous réduirez votre risque que l'autre partie ait dissimulé des marges de profit ou de contingence exorbitantes.

► Contre-tactique

Si vous avez présenté une offre forfaitaire et que l'autre partie tente de ventiler votre proposition, vous avez quelques solutions de rechange: 1) Refuser; 2) Dévoiler partiellement ou 3) Ouvrir votre jeu conditionnel.

Si vous refusez, il vous faudra expliquer pourquoi, surtout si vous n'avez pas le rapport de force qui vous permet cette indépendance. Par exemple, vous pourriez soutenir que ce n'est pas dans vos pratiques, que vous fonctionnez toujours en forfaitaire. Vous pourriez aussi énumérer les avantages, par exemple, avec un prix forfaitaire, vous assurez les imprévus avec un contingent que vous avez estimé. Vous pourriez aussi utiliser l'argument que les offres détaillées

permettent parfois à certains compétiteurs de s'ajuster grâce à l'information échangée et que vous croyez qu'il est important que le meilleur gagne.

S'il ne s'agit pas de données trop sensibles, vous pouvez dévoiler en partie vos données, ou même ouvrir votre jeu si vous le jugez approprié. Vous pourriez annoncer à la table que vous êtes prêt à partager le détail de votre offre si vous arrivez à vous entendre! De cette façon, vous ne donnerez pas vos chiffres à la compétition ou vous ne vous rendrez pas vulnérable face à l'autre partie.

Évaluez bien votre rapport de force, soit jusqu'à quel point l'autre partie désire faire affaire avec vous avant de choisir votre contre-tactique.

TACTIQUE n° 57: *Contrainte budgétaire*

► **Description**

Lorsque nous magasinons une voiture, nous aimerions pouvoir choisir le modèle haut de gamme, la marque la plus prestigieuse avec plusieurs options additionnelles. Lorsque nous partons en voyage, nous voudrions avoir le billet en classe affaires et l'hôtel 5 étoiles. Ce n'est pas que nous ne le voulons pas, ce n'est pas que ces produits ou services ne nous conviennent pas, c'est plutôt que le budget ne le permet pas.

Cette tactique vous propose de verbaliser ceci en négociation. Le produit ou le service proposé nous plaît et représente exactement ce que nous voulons, mais notre budget ne nous le permet pas.

Pour que cette tactique fonctionne, il faut être capable de démontrer comment nous avons établi ce budget, comment nous en sommes arrivés à ce chiffre. Est-ce que nous avons effectué une étude de marché qui démontre que, pour être compétitif, le produit devra se vendre 10\$ sur le marché et que pour y arriver, nous ne pourrons payer plus de 3\$ pour la matière première? Avons-nous fait un ROI de notre projet qui démontre que l'agrandissement de notre usine ne peut nous coûter plus de 2 millions de dollars?

Préparez-vous à être *challengé* sur vos calculs et soyez en mesure de les expliquer et de les défendre. D'ailleurs, on reconnaît qu'il s'agit d'un *bluff* quand l'autre partie a du mal à expliquer ou à justifier le budget en question.

► **Quand l'utiliser**

Comme vous le voyez par les exemples donnés précédemment, cette tactique s'applique lorsque vous êtes en position d'acheteur, que ce soit pour un achat personnel ou en entreprise. Elle est généralement applicable dans plusieurs situations, pourvu que nous puissions chiffrer afin de démontrer cette contrainte budgétaire. Elle sera présentée en milieu de négociation lorsque le produit ou service vous aura été présenté, que votre vis-à-vis aura démontré que c'est exactement ce qu'il vous faut et qu'il vous aura donné un prix. Vous pourrez alors démontrer que c'est ce que vous voulez, mais le budget ne vous permet pas d'aller de l'avant.

► **Démonstration**

Imaginons le propriétaire d'une entreprise qui désire acheter des camions de livraison: «Les camions de livraison que vous nous proposez sont exactement ce dont nous avons besoin. Les fonctionnalités et les options qui y sont intégrées répondent parfaitement à ce que nous avions en tête. Nous réalisons toutefois que nous n'avons pas les moyens de nos ambitions. Malheureusement, le budget alloué à ce projet ne nous permet pas d'aller de l'avant avec votre proposition. Après avoir validé notre calcul de retour sur investissement, nous savons qu'il nous est impossible de payer plus de X\$ par camion.»

Imaginons le directeur des opérations qui se voit offrir une alternative intéressante pour la composition de son produit: «Je sais que cette matière première serait intéressante pour produire les composantes. Elle répond aux normes de l'industrie et serait plus résistante. Nous avons toutefois refait nos calculs et en ajoutant les coûts de transformation et autres frais à prendre en considération. Malgré la baisse du taux de défectueux, il nous sera impossible d'atteindre le prix de revente ciblé de X\$ pour être compétitifs sur le marché. Nous ne pouvons donc payer plus de X\$ pour cette matière première si nous voulons conserver notre part de marché.»

► **Forces**

La force de cette tactique repose sur le fait que le blâme est déposé sur autre chose que vous et votre interlocuteur. Ce n'est pas que le produit ne convient pas, ce n'est pas que l'offre n'est pas intéressante, ce n'est pas que vous voulez autre chose, c'est que votre budget ne le permet pas. Vous n'avez pas la capacité de payer ce montant si vous voulez que votre projet soit viable.

Plus la démonstration de vos chiffres et calculs est claire, plus la tactique est forte. Si vous avez une preuve, une lettre de la banque ou de votre comptable,

une analyse de coût de revient qui appuie votre démarche, cette démonstration devient pratiquement incontestable et obligera votre opposant à s'ajuster.

► **Contre-tactique**

Confronté à cette tactique, vous devrez questionner et attaquer les calculs afin de démontrer que chiffrée de façon différente, votre proposition est acceptable. Allez chercher des experts qui pourront confirmer vos calculs ou que votre proposition permettra de sauver ailleurs afin de rendre le projet intéressant. Démontrez qu'il vaut la peine d'investir davantage maintenant, puisque cela leur permettra d'épargner plus tard, d'être plus efficaces, d'avoir moins de produits defectueux, d'avoir un système plus durable et fiable, ou de trouver des solutions de rechange au financement.

Comme pour votre vis-à-vis, plus vos calculs et preuves seront spécifiques, plus votre réponse sera forte et difficile à contester. En négociation, c'est souvent celui qui est le mieux préparé qui gagne.

TACTIQUE n° 58: *Concession sans frais*

► **Description**

Nous avons tous dans nos maisons, nos garages, nos sous-sols, nos bureaux, nos cabanons, une multitude de produits qui ne nous servent plus à rien. Pourtant, d'autres personnes seraient prêtes à débourser de l'argent pour se les procurer. Les sites d'annonces classées en font d'ailleurs leur modèle d'affaires et permettent à ceux qui recherchent certains produits de se les procurer de ceux qui veulent s'en départir. Comment appliquer ceci à votre négociation?

Quels sont les éléments que vous avez en votre possession qui ont peu de valeur pour vous, que vous pourriez concéder facilement, mais qui représentent beaucoup ou plus de valeur pour l'autre?

- Avez-vous les unités en stock?
- Pourriez-vous livrer en petite quantité en jumelant le tout avec des livraisons d'un autre client dans le même secteur?
- Avez-vous des liquidités?
- Pouvez-vous allonger les délais sans pénaliser votre projet?

- Pouvez-vous offrir quelques heures d'accompagnement au départ du projet?
- Avez-vous un lot de produits discontinués qui pourrait offrir certaines pièces de rechange?
- Pouvez-vous libérer les locaux plus rapidement?

La liste est sans fin. L'objectif est ici d'établir une liste d'éléments que vous avez en votre possession, qui ne vous coûtent rien, mais que vous pouvez offrir en valeur ajoutée. Bien entendu, nous voudrons avoir réfléchi à ces éléments au départ afin de les prendre en considération et d'établir la stratégie de négociation en tenant compte.

► Quand l'utiliser

Cette tactique sera habituellement utilisée vers la fin, lorsqu'il y aura encore quelques éléments plus secondaires à finaliser. Elle pourra justement servir à conclure en offrant ces concessions sans frais.

Elle peut aussi souvent être utile pour faire accepter un élément important de la négociation en offrant ces concessions. Vous pourriez en effet obtenir un meilleur prix:

- En livrant plus rapidement (car vous savez que vous avez ces unités en stock).
- En laissant le loyer dans un meilleur délai (parce que vous avez trouvé vos nouveaux locaux).
- En livrant en petite quantité (parce que vous pouvez jumeler les commandes avec celles d'autres clients).

► Démonstration

Imaginons un propriétaire qui désire agrandir ses locaux, qui a certaines liquidités et qui utilise la tactique *Concession sans frais* pour conclure: «Je suis content d'apprendre que vous pouvez effectuer cet agrandissement au prix discuté. Il est toutefois très important pour nous de l'obtenir avant la fin du mois d'octobre. Nous savons que ceci représente un investissement important pour vous et c'est pour cette raison que nous sommes prêts à vous verser un acompte de 30% immédiatement, afin de couvrir votre investissement de mobilisation, faciliter la bonne marche du projet et obtenir la livraison en octobre.»

► Forces

Plus vous connaissez votre vis-à-vis, ses besoins, ses enjeux, son industrie, plus il vous sera facile de trouver les éléments qui ont de la valeur pour lui. A-t-il besoin de temps? De liquidités? De produits rapidement? À quoi accordera-t-il de la valeur? Qu'avez-vous à votre disposition qu'il aimerait avoir?

Le but est de trouver des éléments qui seront créateurs de valeur pour les deux parties, qui nous permettront de voyager Nord-Est (voir la [tactique n° 2, *Sortir du cadre*](#)). Il obtiendra cet élément important pour lui, et vous obtiendrez une entente plus intéressante pour vous.

► Contre-tactique

Confronté à cette tactique, vous aurez à évaluer ce que cet élément vaut pour lui et pour vous. Si cela ne lui coûte pas très cher, vous n'avez peut-être pas à lui donner beaucoup en échange. Si cet élément vaut énormément pour vous, vous êtes peut-être prêt à lui accorder ce qu'il demande pour l'obtenir. Peut-être pouvez-vous demander un élément additionnel pour couvrir la différence? Prenez le temps de peser le pour et le contre pour lui et pour vous, et prenez la décision qui s'impose.

Après tout, l'important est la valeur que vous retirerez de cette négociation, n'est-ce-pas? Et si cette tactique vous permettait à tous les deux de sortir gagnants de cette négociation? Ce n'est pas à négliger.

TACTIQUE n° 59: *Négocier à blanc*

► Description

Cela fait des années que votre entreprise utilise les services du même fournisseur et chaque année, comme un métronome, ce dernier vous présente une augmentation de prix. Vos prédecesseurs ont négocié à chaque fois pour limiter l'augmentation, mais à chaque fois l'augmentation a suivi les indices de prix à la consommation d'approximativement 2%. Toutefois, jamais le fournisseur n'a été testé véritablement; vous n'avez pas fait d'appels d'offres et vous ne l'avez pas comparé à d'autres dans le marché. Possiblement qu'il est unique ou simplement si bien intégré à vos procédés que vous ne souhaitez pas aller en appel d'offres.

Mais ont-ils fait des économies d'échelle, des investissements en automatisation, et ainsi acquis des gains d'efficacité?

Donc, comment faire pour vous assurer que vous payez le bon prix, qu'il ne profite pas de sa position quasi-unique pour dégager des marges déraisonnables? C'est là que la tactique *Négocier à blanc* entre en jeu. L'idée est de négocier pour un produit connexe, une composante similaire, mais différente. Par exemple, vous commandez à ce fournisseur 100 000 vis n° 8 de 1 pouce à chaque année. En utilisant la tactique *Négocier à blanc*, vous allez créer une demande hypothétique pour une nouvelle ligne de produit. Vous allez donc lui demander son prix et le négocier pour 10 000 unités de vis n° 8 de 1,5 pouces. Ce prix négocié sera votre référence, votre *benchmark*. Une fois que vous êtes certain de ne pas pouvoir faire mieux sur le prix, vous allez lui annoncer que les pronostics du marketing et des ventes sont meilleurs que prévus et que le volume annuel estimé est de 50 000 unités. Et vous reprenez votre négociation. On vous suggère d'ouvrir votre négociation, d'aller voir ses compétiteurs. Demandez des soumissions à d'autres afin de mieux le forcer à s'ajuster.

Une fois la négociation complétée, comparez ce nouveau prix avec votre *benchmark* initial. De combien avez-vous réussi à améliorer l'offre initiale? Ce qui est triste, c'est qu'au terme de ce travail, il n'y aura pas de commande: votre demande était hypothétique, vous direz donc que l'entreprise a mis ce projet sur la glace pour l'instant. Toutefois, remarquez que ce travail a été accompli sans mettre à risque votre business actuel sur les vis n° 8 de 1 pouce. Avec ce comparatif, vous avez une bonne idée des gains que vous devriez être en mesure de réaliser sur vos véritables besoins. Maintenant, la véritable négociation démarre. Vous avez une cible de réduction en comprenant mieux sa marge de manœuvre.

Attention à impliquer tout le monde de votre organisation à qui le fournisseur est susceptible de parler. Tout le monde doit être dans le coup pour que la tactique *Négocier à blanc* fonctionne. Attention aussi à bien gérer et préserver votre relation avec lui: personne n'aime travailler pour rien ou se faire manipuler de la sorte. On ne refait pas le coup deux fois au même fournisseur et on choisit des catégories où l'on soupçonne pouvoir faire des gains substantiels.

Vous avez tiré, mais il n'y avait pas de balle. Vous avez négocié pour une grosse quantité, mais il n'y avait pas de commande. Voilà le stratagème de la tactique *Négocier à blanc*.

► Quand l'utiliser

La tactique *Négocier à blanc* est utile pour réveiller des fournisseurs sur le pilote automatique, ceux qui vous tiennent pour acquis, qui se sentent inattaquables, uniques ou, pire, irremplaçables. C'est d'ailleurs ce dont rêvent tous les fournisseurs; ce genre de client est généralement très payant pour eux. Faites une analyse de vos fournisseurs, repérez ceux avec qui votre organisation travaille depuis longtemps et où rien n'indique dans vos notes que vous avez testé ce dernier en le comparant à d'autres sur le marché. Vous ne pouvez d'ailleurs pas utiliser une telle tactique avec tous vos fournisseurs, cela implique beaucoup trop de travail sans garantie que cela fonctionne. Voyez plutôt à sélectionner stratégiquement un fournisseur répondant à ces critères: grands volumes, grandes valeurs monétaires (pour que l'effort en vaille le coup) et qui n'a pas été testé depuis quelques années.

Rappelez-vous: il n'y a pas de garantie, mais parfois, ça vaut le coup!

► **Démonstration**

Prenons l'exemple du fournisseur de roues de vélo qu'un fabricant de vélos haut de gamme utilise. En tant que fabricant manufacturier, vous fabriquez en partie des vélos que vous vendez sur le marché. Depuis le début des opérations, vous avez un fournisseur qui vous livre les roues assemblées pour tous vos modèles. Votre *business*, modeste au début, a bien grandi depuis. D'une boutique artisanale, vos vélos sont aujourd'hui vendus partout au pays. Toutefois, personne n'a songé à profiter de cet accroissement de volume pour tester à fond ce fournisseur. L'astuce pour appliquer la tactique sera de négocier un volume hypothétique pour un modèle de roue différent: «Jean, comme tu le sais, nos ventes de vélos de route haut de gamme vont très bien et nous comptons nous lancer dans le vélo de montagne. Les ventes et la direction ont estimé le volume à 20 000 vélos annuellement. Quel serait ton prix pour les roues?» Quelques semaines plus tard: «Je sais que nous avons déjà beaucoup négocié les prix, mais je n'ai pas le choix pour cette nouvelle ligne de produits que de m'assurer d'avoir le meilleur coûtant possible et c'est pourquoi je vais t'inviter à participer à notre appel d'offres à laquelle tes concurrents d'Asie seront aussi conviés.» Quelques mois plus tard, avec les résultats de l'appel d'offres à titre de comparable, vous êtes en mesure de négocier vos roues actuelles: «Jean, nous avons mis sur la glace le projet de vélos de montagne. Toutefois, nous avons remarqué qu'avec l'appel d'offres, nous avons amélioré nos prix de 20%. Je m'attends à ce que tu ajustes ton prix pour nos vélos de route!» Et hop! La négociation n'est pas finie, mais le rapport de force est de votre côté. À vous de jouer!

► Forces

La tactique *Négocier à blanc* a pour force de pousser à fond la négociation avec un fournisseur, sans compromettre votre *business* actuel. Sa force sera d'établir une base de comparaison, soit de combien vous avez réussi à améliorer votre prix en négociant à fond le volume hypothétique, dans le but d'appliquer ce gain à votre catégorie actuelle de produits. Vous n'êtes possiblement pas prêt pour aller en appel d'offres; le fournisseur en question a le bon produit, son service est impeccable, tout le monde est satisfait et les utilisateurs (la production, par exemple) n'ont pas l'intention de changer de fournisseur. C'est pourquoi cette tactique peut vous aider à négocier sans mettre en jeu votre *business* véritable avec le fournisseur.

► Contre-tactique

Dès qu'on vous aborde pour une nouvelle ligne de produits ou services, validez la véracité des quantités présentées. Questionnez-les à fond pour évaluer si on vous teste ou s'il s'agit d'un véritable nouveau lancement. Quelle part de marché souhaitez-vous prendre? Qui seront vos compétiteurs? Comment allez-vous faire mieux? Etc. Utilisez vos contacts internes; questionnez-les pour vérifier s'ils travaillent vraiment à ce nouveau marché. S'ils se lancent dans de nouveaux marchés, quelles sont les autres composantes qu'ils devront acheter? Contactez ses fournisseurs pour vérifier s'ils ont reçu une demande similaire. Dans tous les cas, assurez-vous d'avoir des pratiques forfaitaires cohérentes, vous dormirez mieux!

TACTIQUE n° 60: *Démonstration de la valeur totale*

► Description

Il y a un dicton qui explique que lorsqu'on se tient trop près d'un arbre, il se pourrait qu'il nous cache alors toute la forêt. L'arbre qui cache la forêt, c'est exactement ce que vous voulez faire réaliser à votre vis-à-vis par cette tactique. Vous voulez lui faire prendre conscience qu'en se concentrant sur un détail, il en perd l'essence, l'importance, l'ensemble, l'envergure du projet dans son entièreté. En s'attardant sur le quart de point de marge, le 10 cents par unité vendue ou n'importe quel autre détail de la transaction, on oublie parfois qu'il s'agit d'un projet d'envergure, de plusieurs millions, de plusieurs phases. Est-ce

que le détail auquel nous sommes à négocier est assez important pour mettre en péril votre partenariat sur un projet de cette envergure?

Par cette intervention, vous voulez ramener au centre des discussions l'importance et l'envergure de l'entente que vous êtes en train de négocier afin d'enlever l'accent sur les miettes, les détails. Vous tentez de faire accepter ce point de négociation qui est minime si on le compare à la valeur tangible du projet dans sa totalité.

Il s'agit d'un projet:

- de plusieurs millions de dollars;
- qui se répétera tous les ans;
- qui est la première phase de six;
- qui assure l'implantation de leur technologie et du partenariat pour plusieurs années;
- qui apportera des mandats d'entretien, de mises à jour;
- qui sera effectué dans les huit autres usines par la suite.

Mettez en valeur la forêt afin que l'arbre, le détail, le point de négociation sur lequel vous discutez depuis trop longtemps devienne insignifiant.

► Quand l'utiliser

La tactique *Démonstration de la valeur totale* est particulièrement efficace lorsqu'on piétine ou qu'on s'enlise à négocier des éléments secondaires et qu'on n'arrive pas à finaliser l'entente. On l'utilise lorsque nous voulons faire accepter un élément ayant une valeur minime en la réduisant à sa plus simple expression. Nous l'utilisons donc quand on peut minimiser la valeur de cet élément à négocier face à l'ampleur du projet discuté.

► Démonstration

Voici deux exemples d'application de la tactique *Démonstration de la valeur totale*:

- *Je vois que nous discutons maintenant sur un écart de 10 cents par unité. Je crois qu'il ne faut pas que vous perdiez de vue que nous négocions pour un projet de 1,5 millions qui pourra se répéter trois fois, puisque nous prévoyons quatre phases à ce projet. Je crois qu'en regardant ceci selon*

cette perspective, le prix par unité que je vous propose est vraiment intéressant.

- *Je sais que nous sommes à une infime fraction de point de nous entendre. Pour un projet de notre envergure, qui s'effectuera ensuite dans nos sept usines et qui vous assurera les mandats de mise à jour et d'entretien du système pour les trois prochaines années, je sais que notre proposition est plus qu'équitable.*

► Forces

Cette tactique permet de mettre l'eau à la bouche de votre interlocuteur. Il veut maintenant la totalité du projet et tient à s'assurer qu'il ne perdra pas tout pour des éléments secondaires. Elle vient donner du poids à vos arguments et oriente la discussion vers ce qui est vraiment important pour vous. Elle vous place donc en position de force à la table de négociation en rappelant à votre vis-à-vis toute l'importance de votre projet.

► Contre-tactique

Confronté à la tactique *Démonstration de la valeur totale*, vous devrez démontrer à votre interlocuteur que vous avez déjà pris l'ampleur du projet en considération dans votre proposition. Insistez sur le fait que ceci a déjà été calculé dans votre offre initiale.

Si, au contraire, vous n'étiez pas au courant de l'envergure du projet, que ceci n'avait pas été inclus au départ et que vous désirez maintenant montrer que vous prenez en considération cette nouvelle information, l'utilisation d'un rabais de volume ou d'échelle d'escompte vous assurera de profiter pleinement de ce projet et de toute les facettes de son envergure. Rien ne sert de donner maintenant. Vous donnerez ce quart de point à long terme lorsque les commandes pour les sept autres usines se concrétiseront.

TACTIQUE n° 61: *Encore une petite chose*

► Description

Lors de l'achat de votre dernière voiture, vous avez négocié avec le vendeur chez le concessionnaire et, tout à coup, vous lui avez dit que vous aimiez la

voiture qu'il vous proposait et que vous étiez presque d'accord avec le prix demandé. Vous avez ajouté que vous aimeriez que les pneus d'hiver soient inclus. Il a réfléchi, calculé et a finalement répondu que cela lui allait. Vous avez alors mentionné que son compétiteur incluait également trois changements d'huile. Il a hésité, s'est probablement dit qu'il ne voulait pas manquer la vente pour si peu et a acquiescé avec un petit hochement de tête. Vous lui avez alors mentionné qu'il vous fallait la voiture pour vendredi. Il a fait les gros yeux et vous a dit que c'était impossible. Vous vous êtes excusé de ne pas l'avoir mentionné plus tôt, mais avez ajouté que ça devait absolument être pour vendredi. Il est allé voir à l'arrière et est revenu en disant que ça irait. Il vous a tendu le contrat et vous lui avez alors dit encore une petite chose: «Vous m'incluez des tapis avec ça?» Et le manège a repris de plus belle.

Voici ce qu'est la tactique *Encore une petite chose*. Avant d'entamer la négociation, vous devez faire une liste de tous les éléments que vous voudriez inclure à la fin de la négociation. Votre vis-à-vis croira que l'entente est réglée, puisque le ou les points majeurs ont été convenus. Il est donc prêt à signer l'entente. C'est à ce moment que vous demandez un tout petit point additionnel et vous continuez tant qu'il vous dit oui. Vous allez donc le faire tant qu'il ne vous dit pas non. Ceci vous permettra de faire plusieurs petits gains et ainsi d'améliorer votre entente.

► Quand l'utiliser

Cette tactique sera bien sûr utilisée dans les cas où il y aura plusieurs leviers pouvant être inclus à l'entente. Elle pourra être appliquée en fin de négociation, quand les éléments majeurs auront été convenus. Elle sera particulièrement efficace si l'autre partie croit que l'entente est conclue et qu'elle veut finaliser la vente.

► Démonstration

«Nous vous avons finalement choisi comme fournisseur pour les pivots que vous nous avez présentés la dernière fois au prix entendu. Il faut simplement inclure:

- 50 pivots sans charge afin que nous ayons des pièces de rechange en inventaire pour honorer les garanties;
- la livraison par lots de 1000 pivots dans chacune de nos usines;
- le premier lot payable 60 jours après la livraison pour nous laisser le temps de vendre, produire et livrer chez nos clients;

- une participation à notre événement promotionnel afin de nous aider à présenter le nouveau pivot à notre clientèle;
- etc.»

Bien entendu, entre chaque élément, vous attendez que votre vis-à-vis accepte avant d'ajouter «encore une petite chose» qu'il vous faut obtenir avant de régler l'entente.

► Forces

La force de la tactique réside dans le fait que, comme les éléments les plus importants sont réglés, votre vis-à-vis veut sa commande et ne veut pas la perdre pour si peu. Il ne vous voit pas venir. Il se dit: «Je vais accepter ceci et ensuite, c'est réglé. J'ai ma commande.» Il négocie en pensant qu'il s'agit du dernier point à finaliser; vous négociez en sachant qu'il y en a six autres qui viennent sur votre liste par la suite. Petit à petit, vous gagnez quelques points additionnels.

► Contre-tactique

Dès que votre vis-à-vis ajoute un point à la fin de la négociation, avant de répondre, vous devriez lui demander si c'est le dernier point à discuter. S'il vous dit oui, répondez que vous prendrez le temps de le prendre en considération, puisqu'il s'agit du dernier point qui viendra sceller l'entente. À vous de voir si vous devez l'accorder ou non.

S'il répond qu'il y a d'autres points à valider avec vous, dressez-en la liste avec lui. Ensuite, vous aurez un portrait global, vous négocierez en connaissance de cause et trouverez un terrain d'entente en prenant en considération tous les éléments importants.

Rappelez-vous: quand votre vis-à-vis ajoute des petites choses à la fin de la négociation, c'est que sa décision est déjà prise de faire affaire avec vous. Essayez de valider avec lui si vous devez vraiment accorder quoi que ce soit.

TACTIQUE n° 62: *Dû à l'économie*

► Description

Les hommes ne voient la nécessité que dans la crise.
– Jean Monnet

Vous voulez démontrer ici qu'il y a crise, que certains éléments économiques ont un impact sur votre projet et que vous avez besoin d'aide. La tactique *Dû à l'économie* a pour but de démontrer à l'autre partie qu'elle doit s'ajuster en votre faveur, parce que des facteurs externes vous affectent. Vous utiliserez donc ces éléments économiques externes, vous en démontrerez l'impact sur votre projet et utiliserez cet élément pour négocier.

Des exemples d'éléments économiques pouvant être utilisés sont:

- le coût d'emprunt;
- le marché immobilier;
- le prix du pétrole;
- la variation du taux de change;
- les fluctuations des prix du maïs, du porc, du soya, du bœuf;
- les fluctuations des marchés boursiers;
- la force ou la faiblesse de l'économie;
- le prix du bois d'œuvre;
- le cours des minéraux;
- le taux de chômage; le taux d'inflation.

Il est possible même que plusieurs de ces variables aient un impact sur votre projet et vous pourriez vous en servir pour légitimer vos exigences à l'autre partie. Prenez le temps d'analyser et de vous demander si l'une de ces valeurs externes a un impact et peut vous aider dans votre négociation. Autrement dit, ce n'est pas pour vous enrichir que vous demandez à l'autre de s'ajuster, mais pour compenser un manque à gagner.

L'astuce sera de faire la démonstration financière de l'impact économique des arguments que vous présentez.

► Quand l'utiliser

Autant utilisée par l'acheteur que par le vendeur, cette tactique sera donc présentée d'entrée de jeu en négociation. C'est souvent le point de départ, ce qui explique, ce qui crée le besoin de renégocier l'entente. Un changement important

dans l'économie oblige parfois à modifier des ententes prises au préalable, à changer de fournisseur, à revoir la stratégie. Il faut, dans ce cas, s'asseoir avec nos partenaires et annoncer clairement l'élément qui nous fait ouvrir la négociation. Toute la négociation se déroulera donc après que la table a été mise sur l'impact de ces variables économiques sur vos projets et/ou sur votre entreprise.

► **Démonstration**

Voici deux exemples d'application de la tactique *Dû à l'économie*:

- *L'augmentation du taux de change nous rend beaucoup moins compétitifs sur le marché américain. Nous devons trouver des solutions afin d'abaisser nos coûts de production, sans quoi nous risquons de perdre plusieurs contrats de clients majeurs. C'est pour cette raison que nous devons renégocier les ententes salariales et les conditions de travail de tous les employés de la production. L'avenir de l'entreprise en dépend.*
- *Je sais que c'est l'entente que nous avions convenue, mais le prix du porc ayant connu une baisse considérable au cours des dernières années, il me faut absolument payer moins cher pour la moulée et les suppléments.*

► **Forces**

La tactique *Dû à l'économie* met l'accent de la négociation sur une variable externe sur laquelle vous n'avez pas le contrôle. Ce n'est pas que vous voulez augmenter votre marge de profit, ce n'est pas que vous souhaitez vous enrichir au détriment de l'autre, c'est que vous devez couvrir les coûts et les pertes engendrés par la variation de cette variable économique. Cela devient très difficile à contester. Encore une fois, plus vos faits et vos calculs seront précis, plus la technique sera forte.

► **Contre-tactique**

Encore ici, nous vous proposons de valider les calculs de votre vis-à-vis. Ce n'est pas parce que les matières premières dérivées du pétrole ont augmentées de 5% que le produit doit lui aussi augmenter de 5%. Quel est le poids de cette variable dans l'ensemble du projet? Comment affecte-t-elle votre entente?

Vous voudrez ainsi, par cette analyse, démontrer que ceci ne s'applique pas à votre entente, que les calculs démontrent que l'impact est minime ou que vous avez déjà pris ceci en considération dans votre proposition. Est-ce que cette

variable a suffisamment bougée pour avoir un impact? Est-ce que ce mouvement sera à long terme ou tout rentrera dans l'ordre dans quelques semaines, voire dans quelques jours? Devons-nous plutôt prévoir un arrangement à court terme pour revenir à l'entente initiale lorsque cette variable reviendra où elle se situe habituellement?

À vous finalement de démontrer par des faits que l'impact sur votre entente est moins prononcé que veut le faire croire votre partenaire d'affaires. Vous n'êtes pas responsable de l'économie. Ceci a probablement aussi un impact sur vous, sur votre entreprise et sur votre secteur d'activité. Vous ne pouvez donc prendre sur vous de couvrir pour les fluctuations du marché.

TACTIQUE n° 63: *Présumé avantageux*

► **Description**

Tout bon négociateur vous le dira, en négociation, il ne faut rien laisser dans la zone grise, il faut discuter tous les points, ne rien assumer, ne rien présumer, sauf... lorsque vous appliquez cette tactique. En fait, elle n'a de présumé que sa façon de la présenter. Il s'agit d'ajouter à la toute fin une demande additionnelle que vous présumiez incluse.

Avouons que ce n'est pas vraiment présumer. Nous savons dès le départ que cette carte sera jouée à la fin de la négociation. L'objectif ici est de mentionner lorsque l'entente est pratiquement conclue que nous assumons que tel ou tel élément est inclus dans la proposition. J'assume que:

- vous me livrez tout ça directement sur le chantier;
- ce sera payable sur livraison;
- ce sera livré d'ici deux semaines;
- vous prendrez le lot en une seule livraison;
- vous commanderez les deux produits chez nous;
- vous incluez l'option discutée au départ;
- vous prenez un minimum de 500 unités.

Ici, il faut être capable de démontrer que c'est ce qui se fait dans l'industrie, que c'est ce que vos autres partenaires font, que c'est ce que vous aviez fait la

dernière fois, que comme vous aviez abordé le sujet au départ, vous étiez certain que cela était naturellement inclus. Vous étiez certain qu'il avait compris puisque c'est ce que vous demandez habituellement.

► Quand l'utiliser

Applicable tant du côté de l'acheteur que du fournisseur, cette tactique viendra à la toute fin de la négociation. Toutefois, il faudra qu'elle soit prévue dès le départ par celui qui l'utilisera.

Aussi, il est suggéré d'utiliser la tactique *Présumé avantageux* pour des éléments mineurs et certainement pas pour négocier des aspects clés tels que le prix.

► Démonstration

Voici quelques exemples d'application de la tactique *Présumé avantageux* à lancer à l'autre partie en fin de négociation:

- *Parfait! Allons-y comme ça. Alors, comme prévu, livrez-moi ça directement sur le chantier en lots de 15 unités.*
- *Je suis heureux de voir que nous pouvons aller de l'avant avec l'entente. Nous viendrons livrer la semaine prochaine et, bien sûr, le tout sera payable sur livraison.*
- *Nous y allons donc avec vous puisque votre proposition nous plaît et que nous savons que nous pourrons travailler avec votre expert senior sur le projet.*

► Forces

La force de la tactique réside dans le fait que votre vis-à-vis voie que vous êtes sur le point de régler avec lui et qu'il veut que vous acceptiez. Il est donc prêt et il a la volonté d'aller de l'avant. Vous devez donc utiliser un élément simple qui soit possible pour lui de concéder rapidement pour régler l'entente.

Vous demandez donc quelque chose que vous savez qu'il peut faire, mais qu'il ne fait pas systématiquement. Plus votre vis-à-vis a soif de voir l'entente se régler, plus il y a de chances que vous obteniez ce que vous semblez avoir assumé.

► Contre-tactique

Bien entendu, en contre-tactique, nous vous dirons de ne pas tomber dans le panneau. Bonne nouvelle, votre partenaire vient d'accepter votre proposition. Il n'est probablement pas nécessaire d'ajouter cet élément pour finaliser le tout.

Vous devez donc faire comprendre que cet élément n'a pas été discuté et n'est pas inclus. Vous allez alors revenir sur le libellé du contrat et revoir chacun des points qui ont été convenus, démontrant que celui-ci n'en fait pas partie. Vous pouvez alors ajouter que vous comprenez que ceci est un point important et qu'il comporte des coûts et des implications. Si cela doit être inclus, vous devez donc le discuter ou régler tel qu'entendu au contrat.

Et croyez-moi, habituellement, vous réglerez sans octroyer cet élément additionnel.

TACTIQUE n° 64: *Concession conditionnelle à l'accord*

► **Description**

Cette tactique est probablement l'une des plus connues et utilisées en négociation. Il s'agit d'annoncer que nous acceptons l'offre, mais en exigeant un dernier ajustement. Si vous avez déjà magasiné pour une automobile, vous avez sûrement entendu un vendeur l'utiliser: «J'accepte d'ajouter les tapis et deux changements d'huile si vous la prenez immédiatement.» Vous l'avez peut-être même utilisée lors de cette transaction: «Je la prends à ce prix si vous incluez les pneus d'hiver.»

La tactique *Concession conditionnelle à l'accord* s'applique aussi bien du côté de l'acheteur que du côté du fournisseur. Il s'agit de trouver des éléments qui pourront être ajoutés à la fin, lors de la conclusion de la négociation. Ces éléments doivent être simples à accorder; ils ne doivent pas rouvrir les négociations. Cette tactique a pour but de conclure en améliorant l'entente pour vous, mais cette demande doit toutefois pouvoir être accordée sur-le-champ par votre vis-à-vis. L'état d'esprit que nous voulons créer chez l'autre est: «Super! Nous venons de régler l'entente. Parfait, je vous l'accorde.»

Dans un contexte d'affaires, vous pourrez l'utiliser en mentionnant:

- *J'ai l'approbation de mon vice-président pour aller de l'avant si vous ajoutez...*
- *Mon contrôleur approuve l'entente à condition que...*

- *J'ai présenté votre proposition aux membres de notre conseil d'administration et ils sont prêts à aller de l'avant, pourvu que vous nous accordiez...*
- *Nous acceptons de vous céder ce lot à ce prix si vous ajustez vos termes de paiement pour...*

On oublie souvent la force de demander un petit plus en conclusion. Ceci peut parfois donner quelques pourcentages de profit supplémentaires, assurer plus d'efficacité à l'implantation, diminuer les coûts, améliorer les termes. Bien que la tactique soit souvent utilisée, nos observations permettent de dire qu'elle relève bien souvent de l'improvisation, sur le coup du moment. Ceci est l'erreur que plusieurs négociateurs font dans l'utilisation de cette tactique. Au contraire, elle devrait être planifiée, réfléchie, analysée. Avant d'arriver à la table, vous devez regarder vos options et choisir quelques éléments que vous pourriez ajouter en conclusion de négociation. Vous devriez même avoir plusieurs options:

- *Si j'obtiens le prix souhaité, je demanderai d'ajouter X.*
- *Si je n'ai pas ce prix, je demanderai plutôt Y, qui a plus de valeur pour moi.*

Demandez-vous aussi quels sont les éléments qui ont beaucoup de valeur pour vous, mais qui représentent peu de valeur pour votre vis-à-vis. Ceux-ci seront plus faciles à accorder de son point de vue, mais cela fera une énorme différence pour vous.

► Quand l'utiliser

Bien entendu, cette tactique sera utile à la fin des négociations, lorsque tous les éléments importants auront été réglés. Les deux parties savent que la négociation tire à sa fin, les écarts ont été rétrécis au maximum. On attend plus que le *GO* pour passer à l'action. C'est à ce moment que vous pourrez dire que vous allez de l'avant s'il accepte de vous accorder cet élément en échange de votre accord.

► Démonstration

Voici quelques exemples à titre d'acheteur:

- *J'accepte le prix proposé si vous me livrez ça directement sur le chantier.*
- *Je signe immédiatement cet accord si votre expert vient former mes utilisateurs une journée au bureau.*

- *Je prends le lot immédiatement si vous participez à notre couverture médiatique pour faire la promotion de ce nouveau produit.*

Et voici à titre de fournisseur:

- *Je vous livre ça à ce prix la semaine prochaine si c'est payable sur livraison.*
- *J'accepte cette entente immédiatement si vous diminuez la clause de non-compétitivité de 12 à 6 mois.*
- *Je signe l'entente à ce prix si vous placez un produit en montre à chacun de vos comptoirs de service.*

► Forces

Premièrement, cette tactique annonce une très bonne nouvelle à votre interlocuteur: vous acceptez de faire affaire avec lui. Il ne faut pas minimiser la force de ce message très positif. Votre vis-à-vis attend votre accord depuis quelque temps. Il a travaillé fort pour l'obtenir. Il sera ravi de vous entendre dire oui. Il sera peut-être prêt à faire ce petit plus pour conclure l'entente. Cet élément fera une différence pour vous. Pourquoi vous en priver?

La force de cette tactique réside donc dans une conclusion positive, rapide et qui vous donne une valeur ajoutée.

► Contre-tactique

Lorsque confronté à cette tactique, vous aurez à réfléchir rapidement. Votre vis-à-vis vient d'accepter votre offre. Parfait! Allons de l'avant! Croyez-vous vraiment que cet élément additionnel est primordial pour lui, ou qu'il acceptera tout de même l'entente si vous refusez l'ajout? C'est une tactique, vous le savez, donc nul besoin de concéder!

Si vous croyez que l'affaire est dans le sac sans cet ajout, faites valoir pourquoi l'entente est juste, équitable et intéressante sans cet élément et concluez votre entente. Si vous croyez que cela est important pour lui, calculez la valeur de sa demande pour vous et demandez quelque chose d'équivalent en retour. Si sa demande ne vous coûte pratiquement rien, accordez-la-lui, signez, mais surtout, rappelez-lui qu'il vous en doit une. Toujours pratique à avoir dans sa manche pour une prochaine négociation!

Chapitre 7

Tactiques pour mettre de la pression

Il s'agit de tactiques pour amener l'autre à concéder, à accepter votre offre ou pour conclure. Mais avant d'avoir recours à ces tactiques, assurez-vous que l'autre partie perçoive bien votre pouvoir. En position de force, vous maximisez vos gains avec l'usage de ces tactiques.

Comme pour toute négociation d'envergure, l'autre est persuadé d'avoir raison, donc vous aurez certainement à mettre de la pression pour l'amener à concéder.

N'oubliez pas de manœuvrer en toute légalité; la ligne est parfois mince. Ces tactiques sont légales et vous permettront de mettre adéquatement de la pression sur votre vis-à-vis.

TACTIQUE n° 65: *Jouer l'indifférent*

► Description

Faites-vous rare, précieux, difficile à joindre et évitez de parler ou de communiquer avec l'autre partie. C'est exactement ce que préconise la tactique *Jouer l'indifférent*. Facile pour certains, mais pas pour tous! Il s'agit de faire languir l'autre partie, soit de la laisser pour compte, de la laisser se morfondre dans son coin, sans nouvelle, en attente d'une occasion pour négocier avec vous. En d'autres termes, ne rien faire et laisser la pression monter de l'autre côté. Il s'agit bien d'une tactique pour mettre de la pression et non pour se faire des amis.

Une fois que vous sentez avoir mis assez de pression, vous communiquez avec l'autre partie et proposez que si elle veut régler rapidement, elle n'a qu'à accepter l'offre finale suivante. L'astuce est que si effectivement vous avez réussi à la faire languir, elle sera tentée d'accepter votre offre finale. Elle n'aura pas envie d'attendre encore et encore en vous proposant une contre-offre.

La tactique *Jouer l'indifférent* est simple à mettre en œuvre et ne nécessite pas trop de préparation. La difficulté sera beaucoup plus de réussir à maintenir vos distances le temps nécessaire pour que le temps fasse son œuvre. Il s'agira, par exemple, d'ajourner votre rencontre de négociation en affichant votre désaccord à leur dernière offre pour ensuite veiller à:

- ne pas retourner leurs appels;
- éviter de répondre à leurs courriels;
- éviter de les croiser ou d'entrer en discussion avec eux;
- annuler la ou les prochaines rencontres si elles étaient déjà planifiées;
- refuser de discuter de la négociation avec des influenceurs, sauf peut-être pour exprimer votre mécontentement.

L'astuce est de mettre le presto sur le feu, fermer le couvercle et laisser la pression monter. C'est exactement le but de la tactique *Jouer l'indifférent*. Toutefois, si vous avez développé une relation de proximité, soit amicale, avec

l'autre partie, vous aurez de la difficulté à jouer l'indifférent. C'est pourquoi il est toujours recommandé de garder ses distances avec les membres de l'autre partie. Cela ne veut pas dire qu'il faut toujours être froid et distant, certes non, mais entretenir une relation cordiale et professionnelle vous permettra tantôt de collaborer, de créer de la valeur ou, quand c'est nécessaire, de mettre de la pression sur l'autre partie.

► Quand l'utiliser

Il y a bien sûr plusieurs conditions à respecter ou à vérifier avant de recourir à la tactique *Jouer l'indifférent*. D'abord, est-ce que le temps joue en votre faveur? L'autre partie est-elle plus pressée que vous pour régler ce dossier? Sinon, la tactique pourrait bien se retourner contre vous. Aussi, avez-vous d'autres options possibles, car jouer l'indifférent demeure une manœuvre risquée: sans filet, vous pourriez tomber! Donc, assurez-vous d'avoir une ou plusieurs options viables.

Avant d'utiliser la tactique, il vous faut aussi bien comprendre le processus décisionnel de l'autre partie. Elle sera encore plus efficace si vous vous doutez que son patron a hâte que l'entente soit réglée, que son organisation en a besoin. Votre interlocuteur est possiblement vulnérable à la pression, mais en est-il de même pour son organisation? Vous êtes peut-être le gros client, le gros projet ou l'entente que cherche votre interlocuteur, mais son organisation a, quant à elle, possiblement plus d'options.

C'est une tactique puissante mais évaluez bien votre risque avant de jouer l'indifférent, car c'est vous qui serez en fâcheuse position s'ils mettent un terme à la négociation et que vous n'aviez pas de solutions de rechange valables!

► Démonstration

Imaginons l'acheteur d'un grand distributeur alimentaire, tel qu'une superchaîne alimentaire, qui sait que son fournisseur est en fin d'année fiscale et qui sait aussi que ce dernier accuse un retard sur ses objectifs de vente. Le représentant des comptes majeurs cherche à négocier une promotion d'impact pour rétablir ses ventes. Voilà des conditions intéressantes pour jouer l'indifférent de la part de l'acheteur. À la dernière rencontre, l'acheteur se lève et annonce sans permettre à l'autre de réagir: «Votre proposition ne convient pas; le rabais proposé est totalement insuffisant. Je vous invite à revoir le tout et à me faire une meilleure proposition.» Il quitte la salle et attend le fournisseur dans le corridor pour l'escorter à la réception. Le fournisseur rappelle le lendemain pour fixer un rendez-vous et laisse un message. Une semaine passe, toujours pas de

nouvelles. Le fournisseur s'informe auprès d'un collègue de l'acheteur pour s'assurer que ce dernier est bien au travail et deux semaines plus tard, au délai limite pour passer et organiser une promotion majeure, l'acheteur rappelle. «Comme tu peux voir, je n'ai pas beaucoup de temps, donc si tu veux faire une promotion majeure, voici le rabais dont j'ai besoin...» Et hop! Sous pression, le fournisseur succombe à la tactique.

► Forces

Le silence et l'indifférence sont difficiles à supporter et c'est pourquoi la tactique *Jouer l'indifférent* est si puissante. Attention à ne pas en abuser ou à l'utiliser lorsque les conditions d'application ne sont pas respectées (voir la section [Quand l'utiliser](#)). L'isolement est une sentence grave! À vous de vous en servir à bon escient. Elle aura pour effet de créer une pression à régler rapidement lorsque l'autre partie aura finalement, malgré toutes ses tentatives, la chance de vous parler. L'attente insoutenable fera en sorte qu'elle sera plus flexible, plus à l'écoute de votre proposition de règlement. Il vous faut trouver le bon dosage, ignorer l'autre partie trop longtemps l'incitera à recourir à son plan B et n'aura pas d'effet. Notez toutes ses tentatives de communication avec vous via ses courriels, ses appels ou par personnes interposées, et notez le temps qui s'écoule entre chaque tentative. Chaque cas est différent. Il ne nous est pas possible de vous dire combien de temps devrait s'écouler entre chaque tentative ou quand vous devriez l'appeler. Toutefois, lorsque le laps de temps diminue entre chaque tentative et que vous notez une pointe d'exaspération, il est temps de reprendre contact.

► Contre-tactique

Nous l'avons dit à plusieurs reprises, vous avez besoin d'un plan B, un BATNA, soit votre «*Best Alternative to a Negotiated Agreement*», afin d'avoir justement recours à votre plan B si l'autre joue l'indifférent, ce qui représente votre première façon de réagir à cette tactique. À vous aussi de bien évaluer son niveau d'intérêt à régler l'entente. Ce n'est pas parce qu'il joue l'indifférent qu'il l'est face à l'entente. Saisissez votre occasion pour négocier sans succomber à la pression, restez ferme en sachant qu'il s'agit d'une tactique. Vous n'avez pas à accepter sans contre-offre: demandez une rencontre et reprenez la négociation là où vous en étiez. S'il vous rappelle, c'est qu'il veut s'entendre avec vous! Dans le cas contraire, avisez-le que vous passez à votre plan B et que votre offre ne tient plus.

TACTIQUE n° 66: *Jouer avec le temps*

► Description

Lors de l'achat de ma première voiture, après avoir trouvé exactement la perle que je cherchais, mon père m'a regardé et m'a dit: «Nous allons attendre à la fin du mois pour l'acheter; certains vendeurs seront plus négociables.» À ce moment-là, je ne comprenais pas ce qu'il voulait dire, mais aujourd'hui, je vous présente exactement cette tactique de négociation. Comme vous le savez, les vendeurs et les entreprises ont des objectifs de ventes à atteindre à la fin du mois, à la fin des quarts ou trimestres, à la fin des années fiscales. Lorsque les résultats ne sont pas atteints, certains seront prêts à tout pour obtenir une commande additionnelle. En tant qu'acheteur, vous pourrez alors profiter de la situation.

Voici d'autres situations où la tactique *Jouer avec le temps* peut être utilisée:

- Le fournisseur attendra que les réserves de matière première soient presque à découvert avant d'entamer la négociation du renouvellement de son contrat.
- La partie syndicale attendra l'arrivée de la période de pointe avant d'amorcer sa négociation des aspects monétaires.
- L'entrepreneur attendra qu'il soit presque temps de débuter les travaux sur le chantier avant de négocier son contrat.

Il vous suffit donc d'aligner vos négociations avec les fins de trimestre, les fins d'année financière ou la date butoir de votre opposant. Ainsi, vous savez que si les objectifs ne sont pas atteints, votre vis-à-vis sera plus vulnérable, plus désireux d'obtenir la commande et vous pourrez en profiter. Vous pouvez ainsi exiger davantage pour moins cher, puisque l'autre a plus besoin de vous que vous de lui.

► Quand l'utiliser

Bien entendu, la tactique *Jouer avec le temps* sera efficace si vous savez que l'autre partie a des performances à livrer, une date butoir à respecter ou des livrables à sortir à un moment bien précis. Par exemple, si l'entreprise de votre opposant est cotée en bourse, cette tactique est encore plus intéressante, puisque les fins de trimestre et d'année financière prennent dans ce cas une importance démesurée.

C'est donc en préparation, avant même que les négociations ne commencent, qu'on opte, lorsque possible, pour la tactique *Jouer avec le temps*. Il est possible que vous retardiez même le début des négociations pour en profiter.

► **Démonstration**

Cette tactique est utilisée couramment, entre autres, par les grandes chaînes d'alimentation. Quelques mois avant la fin de l'année fiscale de certains fournisseurs importants, les acheteurs de ces bannières cumulent leurs achats annuels. Étant des clients importants, s'ils voient qu'ils ont acheté moins que l'année précédente et donc que ce fournisseur est en baisse, ils savent que celui-ci doit avoir peine à atteindre ses objectifs. Quel bon moment pour l'appeler afin de régler une grosse commande, dont une partie pourrait être livrée rapidement! Sachant que votre vis-à-vis peine à atteindre ses résultats, il sera probablement plus facile de lui soutirer de grosses concessions.

► **Forces**

La tactique *Jouer avec le temps* tire sa force du fait que vous n'êtes pas le seul à mettre de la pression sur votre opposant. Dites-vous que si les chiffres ne sont pas atteints et que la fin de l'année approche, tous les dirigeants de l'entreprise avec laquelle vous négociez veulent obtenir la commande en question. Votre vis-à-vis de négociation se fait donc mettre de la pression par ses collègues, son patron, son directeur d'usine, son directeur des opérations, le siège social, le conseil d'administration, les actionnaires, etc. Même son plan de bonification travaille pour vous en lui rappelant qu'il est en retard. Il est donc plus vulnérable et prêt à accorder des choses qu'il aurait refusées dans d'autres circonstances.

► **Contre-tactique**

Vous connaissez votre entreprise et votre position. Vous savez que vous avez le profil parfait pour être la victime d'une telle tactique, alors attention!

Premièrement, identifiez les clients qui peuvent utiliser une telle tactique ou même qui l'utilisent déjà. Ciblez les clients ayant des achats importants et ayant un historique d'achat avec vous. Ils sont ceux qui sont susceptibles d'utiliser une tactique comme celle-ci.

Ensuite, devancez votre période de négociation avec eux. Vous ne devez pas attendre d'être à la date limite, mais bien de l'avoir fait préalablement.

Finalement, cherchez des solutions de rechange ailleurs, afin de ne pas être à la merci de ces acheteurs voulant profiter des aubaines. Il est toujours plus facile de négocier lorsque nos œufs ne sont pas tous dans le même panier.

Ainsi, vous serez le fournisseur qui a atteint ses objectifs de vente et avec qui il devient impossible de conclure une entente à des prix dérisoires pour plaire aux actionnaires.

TACTIQUE n° 67: *Escalade*

► **Description**

Je sais, c'est frustrant. Vous avez travaillé très fort, vous y avez mis toute votre énergie, vous avez utilisé tous les arguments, vous avez démontré votre expertise et votre patron n'a eu qu'à prendre le téléphone derrière vous pour régler la situation. Que voulez-vous? Certaines personnes carburent à la hiérarchie et veulent parler au patron. Ce n'est pas qu'il est meilleur que vous, c'est qu'il est le patron.

Alors, pourquoi ne pas utiliser ceci pour obtenir de meilleurs résultats à votre négociation? Voici ce que nous vous proposons avec cette tactique. Vous allez présenter tous vos arguments, utiliser toutes les tactiques de négociation de ce livre applicables à votre situation et amener la négociation le plus loin que vous le pourrez. Lorsque vous serez rendu au bout de ce que vous pouvez faire, juste avant de conclure, vous allez mentionner que votre patron n'est pas satisfait et veut revoir la proposition pour négocier avec votre vis-à-vis.

Ceux d'entre vous qui transigent avec l'Asie savent que les Asiatiques pratiquent couramment cette tactique et sont excellents pour en tirer profit. La hiérarchie y étant très importante, le fait de transférer le dossier au patron permet de gagner quelques points additionnels. Pourquoi ne pas essayer cette tactique qui ne nécessite rien de plus qu'un peu de temps de votre supérieur pour aller chercher l'élément qui vous a échappé à vous?

► **Quand l'utiliser**

Pour bien utiliser la tactique *Escalade*, vous savez dès le départ que le dossier sera transféré au supérieur à la toute fin, sans l'annoncer à l'autre partie. La personne mandatée pour négocier l'entente effectuera donc sa négociation

comme à l'habitude, préparera sa négociation à la perfection, discutera avec son vis-à-vis en utilisant tous les arguments applicables et les tactiques à sa disposition. Bien sûr, à chaque étape, il tiendra son supérieur au courant de ce qui se passe, ce qui a été accordé, ce qui a été refusé, pour que ce dernier soit bien outillé lorsqu'il entrera en scène. C'est seulement à la toute fin de la négociation, lorsque toutes les munitions seront épuisées, qu'il annoncera que le patron, le propriétaire, le vice-président ou le directeur n'est pas satisfait des discussions et qu'il veut prendre le dossier en main.

Ceci donnera un souffle nouveau à la négociation et permettra un meilleur résultat pour vous.

► **Démonstration**

Imaginons une négociation commerciale où l'une des parties opte pour l'utilisation de la tactique *Escalade*: «Je sais que nous avons discuté de tous les éléments et que nous nous sommes presque entendus sur la majorité d'entre eux. J'en ai toutefois discuté avec le président de l'entreprise, qui n'est pas satisfait du résultat de nos discussions, et veut maintenant être en charge de la négociation. Je l'ai donc mis à jour sur ce que nous avions discuté et je lui laisse maintenant les rênes de la négociation.» Et sans lui laisser le temps de réagir, vous ajournez la rencontre.

► **Forces**

Avouez que, de toute façon, il vous faut vous préparer, analyser, réfléchir aux tactiques à utiliser, etc. Vous allez donc faire ceci comme à l'habitude pour préparer votre négociation. Mais la force de la tactique *Escalade* réside dans le fait que vous serez capable d'aller chercher un peu plus avec cette même préparation, les mêmes arguments, les mêmes faits, tout simplement parce qu'ils seront utilisés par deux négociateurs successivement. La tactique mettra donc un poids additionnel sur votre vis-à-vis et vous fera gagner quelques points.

Rendu à cette étape, votre vis-à-vis veut la commande et se sent près du but. Il est difficile pour lui de dire non à votre supérieur et risquer de mettre en péril tout le travail accompli. Il sera prêt à donner un petit quelque chose pour satisfaire le patron et clore l'entente.

Avec la même analyse, les mêmes arguments, le même temps de préparation, elle permettra sûrement un gain additionnel. Alors, pourquoi ne pas prendre le temps et l'ajouter à la fin de la négociation?

► **Contre-tactique**

Bien que ce ne soit pas la perception des négociateurs lorsqu'ils sont confrontés à cette tactique, voyez son arrivée à la table de négociation comme une excellente nouvelle. Cela prouve que votre vis-à-vis est à court d'arguments et que c'est avec vous qu'il veut travailler. Pensez-y quelques instants. Si votre compétiteur était meilleur ou avait présenté une offre plus intéressante, c'est avec lui que le patron discuterait. S'il s'assit avec vous, c'est que vous êtes son choix et que vous êtes maintenant en rapport de force.

En présence du patron, nous vous proposons donc de rester ferme et de ne rien concéder de plus. Jouez toutefois le jeu et présentez parfaitement votre offre en expliquant pourquoi vous vous êtes positionné à cet endroit et les bénéfices que votre vis-à-vis en retirera. Soulignez ce que vous avez déjà accordé et les raisons qui vous portent à croire que votre offre est vraiment intéressante pour eux. Mentionnez que le premier interlocuteur a vraiment bien fait son travail et qu'il est déjà allé chercher tout ce qu'il vous était possible d'octroyer.

Et en passant, félicitations! Vous venez d'être choisi comme partenaire d'affaires.

TACTIQUE n° 68: *Prouvez-le*

► **Description**

Vous avez lu ce livre à la lettre et vous le mettez en pratique religieusement. Lorsque vous entrez en négociation, vous êtes bien préparé et vous avez devant vous des faits, des chiffres et des statistiques à présenter à votre opposant.

De toute évidence, votre vis-à-vis n'a jamais lu ce livre, ce qui vous permet d'en profiter allègrement. Il déclare des choses sans les soutenir par des faits concrets, par des preuves. Alors, faites-le travailler. Demandez-lui de le prouver. Il est temps de passer des paroles aux faits.

Vous allez donc répondre «prouvez-le» aux affirmations suivantes:

1. Nous avons une meilleure offre de votre compétiteur.
2. Nous avons le meilleur produit.
3. La plupart des entreprises du secteur offrent de meilleures conditions.

4. Nous avons toujours été là pour vous.
5. Nous avons la meilleure garantie.
6. Notre équipe est la plus expérimentée.
7. On ne fait pas d'argent avec ce produit.
8. Nous avons fait plusieurs projets semblables au vôtre.
9. Mon supérieur n'est pas satisfait de votre offre.
10. La clientèle préfère la marque de votre compétiteur.
11. Nous avons été formés pour ce type de mandat.
12. Nous ne pouvons pas payer plus de X\$ pour ce produit.
13. Nous sommes les seuls à pouvoir vous offrir ceci.
14. Le consommateur ne veut pas payer plus pour ce type de produit.
15. Nous offrons le meilleur service dans l'industrie.
16. Nos délais sont moins longs.
17. Il sera très coûteux de changer le fournisseur.
18. J'ai mieux ailleurs.

Ceci vous permettra de le faire travailler, de l'obliger à vous prouver ce qu'il avance. Si ce point doit être pris en considération dans la négociation, il doit être prouvé et soutenu par des faits.

► **Quand l'utiliser**

La tactique *Prouvez-le* est applicable quand vous trouvez que votre vis-à-vis est mal préparé, que ses présentations sont «brouillons», qu'il exprime plusieurs éléments verbalement sans jamais soutenir le tout par des faits, des preuves, ou simplement qu'il exagère.

C'est donc le moment de le *challenger*. On ne négocie pas des suppositions, des oui-dire. Demandez-lui de le prouver. Cette demande peut arriver à n'importe quel moment dans la négociation, dès que vous désirez obtenir des preuves de ce que votre interlocuteur avance.

► **Démonstration**

Imaginons ces trois scénarios distincts entre un acheteur et un fournisseur:

1. L'acheteur dit: «Votre compétiteur nous a fait une meilleure offre.» Et le fournisseur utilise la tactique *Prouvez-le*: «Bien sincèrement, je doute qu'il puisse vous proposer mieux que ce que j'avance. Il est parfois difficile de comparer deux propositions. S'il a offert mieux sur un élément, il s'est inévitablement repris ailleurs. Je vous invite à regarder le tout avec moi afin de pouvoir vous prouver que vous êtes en meilleure situation avec ma proposition.»
2. Le fournisseur dit: «Nous avons un bien meilleur produit.» L'acheteur utilise la tactique *Prouvez-le*: «Tous les fournisseurs nous chantent cette chanson. Je veux avoir des preuves de ce que vous nous avancez. Sur quels critères vous basez-vous pour dire que vous avez le meilleur produit? Comment mesurez-vous cette supériorité?»
3. Le fournisseur dit: «Nous avons effectué plusieurs mandats semblables au vôtre.» L'acheteur utilise la tactique *Prouvez-le*: «Il est facile de mentionner ceci pour impressionner. Je veux toutefois savoir quels sont ces mandats, chez quels clients et connaître les résultats que vous avez obtenus.»

► Forces

Cette tactique vous permettra de reprendre le droit de parole et le contrôle de la négociation. Votre vis-à-vis comprendra qu'il ne peut vous jeter de la poudre aux yeux. Il doit soutenir ce qu'il avance. Nous sommes ici dans une négociation sérieuse et toute négociation importante se bâtit sur des faits concrets.

Elle vous permettra aussi de gagner du temps, puisque pour le prouver, votre interlocuteur aura probablement un peu de travail à faire. Vous pourrez ainsi investir ce temps à peaufiner aussi vos arguments.

► Contre-tactique

Prenez ceci comme une mise en garde. Vous le savez, en négociation, on ne peut avancer des arguments que nous ne pouvons soutenir. C'est maintenant à vous de trouver vos preuves et de rebâtir vos arguments si vous désirez demeurer crédible.

S'il vous est impossible de prouver ce que vous avancez, vous devrez utiliser une des manœuvres suivantes:

- DIVERSION: Détourner l'attention de votre vis-à-vis en l'attirant vers un point différent.

Exemple: «Ceci me rappelle que nous voulions aussi discuter de...»

- TEFLON: Démontrer que vous n'avez pas l'intention de prouver et que s'il ne vous croit pas, ça devient son problème.

Exemple: «Je ne peux vous montrer l'offre de votre compétiteur. Vous devez me croire sur parole. Vous voulez la commande ou que je la lui donne à lui?»

- MIROIR: Mentionner que tout n'est pas soutenu de son côté non plus et qu'une partie de la négociation doit se faire avec une confiance mutuelle.

Exemple: «Vous n'avez aucune preuve que les clients ne peuvent payer plus cher. Vous me demandez aussi de me fier à votre expérience et votre jugement.»

Mais, souvenez-vous qu'au bout du compte, c'est beaucoup plus facile de négocier avec des preuves à l'appui.

TACTIQUE n° 69: *Supérieur en colère*

► Description

Tout le monde a déjà entendu parler et même vu au cinéma la tactique de négociation surnommée «*Good cop/Bad cop*». Il s'agit ici d'avoir dans notre équipe deux négociateurs: un ayant une attitude plutôt négative, voire même agressive à la table de négociation, et l'autre étant plus sympathique et compréhensif. En mettant cette tactique de l'avant, nous espérons que notre vis-à-vis aura tendance à vouloir coopérer avec le négociateur sympathique afin de s'éviter les foudres du premier.

Bien qu'elle ait fait ses preuves, cette tactique est maintenant bien connue et semble être évidente à déceler. Autre difficulté: les négociateurs doivent pouvoir jouer un rôle, adhérer à la mise en scène et être crédibles. Pas toujours facile de jouer «juste» lorsqu'on n'est pas diplômé d'une école de théâtre.

Une version plus simple à mettre en scène serait la tactique *Le supérieur en colère*. Il s'agit ici de mentionner que nous avons discuté de l'offre avec notre supérieur et qu'il n'est pas du tout content de la proposition. Il devient alors le

«*Bad cop*». De votre côté, vous devez démontrer que vous êtes partenaire avec votre vis-à-vis et que vous voulez l'aider à trouver une solution que votre patron appréciera. Vous représentez maintenant le «*Good cop*», le partenaire, le collaborateur qui lui permettra de faire affaire avec votre entreprise. Il aura donc le goût de vous ouvrir son jeu et de collaborer avec vous afin de trouver la proposition qui fera sourire votre patron.

Bien entendu, il sera important de mettre votre supérieur au courant que vous utilisez cette tactique. On ne sait jamais, le monde est petit. Si votre patron est approché, appelé, questionné, il doit être au courant et se prêter au jeu. S'il se sent à l'aise, il peut même faire une apparition à l'une de vos rencontres afin de démontrer son mécontentement et ajouter de la pression sur votre vis-à-vis.

De votre côté, restez calme. Soyez empathique face à votre interlocuteur et continuez de lui faire voir que vous êtes là pour l'aider à trouver une solution. Vous avez le beau rôle, profitez-en!

► **Quand l'utiliser**

Cette tactique peut être utilisée à tout moment lors de la négociation. Il est toujours temps de sortir cette carte de votre manche. Vous la mettrez de l'avant lorsque l'offre n'est pas intéressante, lorsque vous jugez que certains points sont déraisonnables ou que vous sentez que votre interlocuteur ne travaille pas assez fort, ne vous prend pas au sérieux. Par cette tactique, vous voulez qu'il se sente mal à l'aise ou embarrassé de ce qu'il vous a présenté.

Évidemment, pour l'utiliser, il faut être en mesure d'expliquer pourquoi votre patron est en colère.

► **Démonstration**

Imaginons la situation d'une entreprise qui veut accorder une licence de distribution de ses produits: «J'ai montré votre proposition à mon patron. Il était furieux et j'avoue qu'il voulait même que je trouve un autre fournisseur pour remplir ce mandat. Il croit que vous riez de nous et que vous ne nous prenez pas au sérieux. Sincèrement, je ne sais pas si je pourrais le faire changer d'idée. De mon côté, j'aimerais bien qu'on puisse trouver un terrain d'entente et je suis prêt à vous aider, mais nous devons présenter quelque chose de beaucoup plus intéressant pour que je puisse continuer de collaborer avec vous. Que pourriez-vous modifier à votre proposition et nous offrir de mieux?»

► Forces

La force de cette tactique est que vous travaillez maintenant ensemble, votre vis-à-vis et vous, afin de trouver une proposition qui sera acceptable pour votre patron. Vous êtes devenu un allié, un partenaire. Au lieu d'être un contre l'autre, vous êtes maintenant ensemble contre votre supérieur; vous avez maintenant établi une relation avec votre vis-à-vis.

Afin de ne pas perdre votre soutien, celui-ci sera prêt à collaborer et vous ouvrira probablement davantage son jeu, histoire de profiter de votre collaboration.

► Contre-tactique

La contre-tactique sera simple. «Je veux rencontrer ton supérieur.» Bien évidemment, si le patron n'est pas content, vous ne voulez pas être à la merci d'un intermédiaire. Vous allez vouloir parler directement au patron pour lui présenter votre proposition, lui expliquer les raisons de cette proposition et lui démontrer les efforts que vous avez mis pour pouvoir lui présenter cette offre.

En même temps, vous pourrez évaluer s'il est si fâché qu'on veut vous le laisser croire. Et, soyez sans crainte, si c'est une tactique, on ne vous le présentera pas!

TACTIQUE n° 70: *La balle est dans ton camp*

► Description

L'expression «La balle est dans ton camp» est une analogie au sport en référant au fait que, lorsque la balle est sur notre terrain, il nous faut agir si on veut demeurer dans la partie. Cette balle devient alors notre responsabilité. C'est exactement ce que vous voulez dire à votre vis-à-vis par cette tactique. Vous avez l'impression d'avoir fait tout ce que vous pouviez et vous ne voyez plus vraiment comment faire avancer le dossier de votre côté. La balle est maintenant dans son camp et il doit réagir s'il veut poursuivre la partie avec vous.

Vous pouvez alors identifier un ou plusieurs éléments sur lesquels votre interlocuteur doit s'ajuster. Il peut s'agir ici de pistes de solution comme:

- Ceci est mon meilleur prix. La balle est dans votre camp!

- C'est notre meilleur délai. La balle est dans votre camp!
- Il faut améliorer les termes de paiement. La balle est dans votre camp!
- Nous avons besoin d'une livraison en deux jours. La balle est dans votre camp!
- Il faudra plus de ressources attribuées au mandat. La balle est dans votre camp!

Vous lui demandez alors de retourner travailler là-dessus pour vous revenir avec une proposition. Vous lui donnez donc des pistes de solution à travailler et vous lui dites: «Si vous désirez régler cette entente, la balle est dans votre camp.»

► Quand l'utiliser

Bien sûr, pour utiliser cette tactique, vous devez être en rapport de force. Elle sera surtout utilisée par les fournisseurs uniques ou les acheteurs qui ont plus d'une option. Elle sera mise de l'avant à la fin de la négociation, lorsque les discussions sont bien avancées et que vous êtes prêt à présenter votre dernière proposition. Elle sera particulièrement efficace lorsqu'il y a une dernière condition à faire ajouter dans l'entente avant de passer à la signature.

La tactique peut être efficace lorsque vous n'êtes pas satisfait du travail effectué de l'autre côté, que vous percevez que l'autre est paresseux et ne fait pas son maximum pour arriver à une entente. Ceci est un bon moyen de lui démontrer que vous êtes à bout de vos ressources et qu'il doit faire les derniers ajustements pour finaliser l'entente.

► Démonstration

Imaginons le fournisseur d'un équipement sur une chaîne de montage qui ne veut pas payer de temps supplémentaire de fin de semaine à ses ressources: «Je comprends que cet équipement doit être fonctionnel au plus tôt et vous savez que mon équipe de spécialistes a l'expertise pour mettre le tout en fonction et ce, dans les délais demandés. Toutefois, pour régler cette entente, nous pouvons être là comme prévu les jours et soirs de semaine pour former vos gens. Par contre, il nous sera impossible d'assurer une présence de fin de semaine à ce taux horaire. Prenez le temps d'analyser le tout et de voir comment nous pourrions avoir accès à tous les gens à former du lundi au vendredi afin de finaliser l'entente au tarif entendu. La balle est dans votre camp!»

Imaginons le gestionnaire de projet en construction qui finalise l'achat de matériaux sur le chantier: «À ce prix, vous devez me livrer le tout sur le chantier. C'est ce que nous devons obtenir pour aller de l'avant avec vous. Regardez le tout, refaites vos calculs et dès que vous me signalerez qu'il est possible de livrer directement à ce prix, dans les délais convenus, on signe l'entente et on forme un partenariat avec vous. La balle est dans votre camp!»

► Forces

La force de cette tactique est qu'elle nécessite très peu de travail et d'énergie de votre part. Elle est simple et ne demande pas une grande réflexion, analyse et créativité. Ce n'est pas exigeant pour vous et votre équipe. Il suffit de placer la balle dans le camp de votre interlocuteur et de lui en laisser la responsabilité.

Plus il veut faire affaire avec vous, plus il fera d'efforts pour vous donner ce que vous demandez. En ayant bien identifié la ou les pistes qu'il doit regarder, vous lui remettez l'entièvre responsabilité quant au dénouement de votre négociation. Vous devez donc être confiant et en rapport de force auprès de votre interlocuteur.

► Contre-tactique

Confronté à cette tactique, votre objectif sera de demeurer à la table de négociation. Il reste encore des choses à discuter. Vous n'êtes pas le seul à avoir la responsabilité de l'entente; les deux parties peuvent encore faire du travail. Comme le diraient nos collègues anglophones: «*You will not take the monkey.*»

Questionnez votre vis-à-vis afin de savoir ce qu'il est prêt à vous consentir en échange. Demandez-lui un ou deux éléments faciles pour lui à vous octroyer afin de rouvrir les discussions. Assurez-vous de bien comprendre pourquoi ce ou ces derniers éléments sont primordiaux pour lui.

S'il n'y a rien à faire et qu'il campe sur son point en réitérant que la balle est dans votre camp, dites-lui que vous allez vous retirer pour analyser le tout, mais donnez-lui aussi un devoir à faire, un élément à analyser, à vous octroyer. Parce que vous le savez, dans une négociation, il y a deux parties et les deux doivent travailler ensemble pour arriver à une entente gagnante. Par exemple: «Je vais voir ce qui m'est possible de faire pour les frais de livraison. Cependant, je vous invite à voir de combien vous pourriez améliorer vos termes de paiement.» Et voilà! Vous venez de lui retourner la balle!

TACTIQUE n° 71: *Uniformité*

► Description

Dans le dictionnaire, mais surtout dans la tête de votre interlocuteur, l'*uniformité* est synonyme d'égalité, de régularité, de conformité, d'unanimité. Et c'est justement grâce à cette association que la tactique *Uniformité* fonctionne si bien en négociation.

Il s'agit ici de mentionner à la table de négociation que c'est ce que vous demandez à tous vos fournisseurs, tous vos employés, tous vos sous-traitants, tous vos clients, etc. Puisque tous les partenaires suivent la même norme, il devient plus difficile pour votre opposant de contester ou de refuser de respecter votre demande.

La tactique *Uniformité* fonctionne tout aussi bien, que vous soyez du côté acheteur ou fournisseur, patronal ou syndical. Elle permet de soutenir une demande avec vigueur en coupant court à la tentative de négociation de l'autre partie: «Impossible, cette règle vaut pour tout le monde.»

- Vous imposez de nouvelles mesures ou procédures.
- Vous annoncez à vos clients que toute commande en deçà de trente unités ne sera pas acceptée.
- Vous demandez de payer en 60 jours à tous vos fournisseurs.
- Vous exigez des frais de livraison de 100\$ à tous vos clients.
- Personne n'a reçu plus de 2% d'augmentation salariale cette année.
- Les prix augmenteront de 2% pour tous le 1^{er} mars.

► Quand l'utiliser

La tactique *Uniformité* est très utile pour légitimer votre demande à votre interlocuteur: «Cet ajustement ou cette demande ne s'adresse pas qu'à vous; c'est la même chose pour tous nos partenaires.»

Bien entendu, il ne s'agit pas de mentir. Vous serez en mesure d'utiliser la tactique *Uniformité* seulement lorsque c'est effectivement le cas, car rien n'empêchera votre interlocuteur de prendre le téléphone et de vérifier auprès de ses contacts.

En effet, lorsque vos exigences sont uniformes pour tous, ce sera plus facile de contraindre l'autre partie à y adhérer.

► **Démonstration**

Imaginons un fournisseur de matériel de bureau qui, pour améliorer sa rentabilité, souhaite instaurer qu'il n'y aura plus de livraison en deçà de 100\$. Lors du renouvellement du contrat d'exclusivité avec une grande entreprise ayant plusieurs points de livraison et souhaitant négocier cet aspect, il annonce: «Nous sommes prêts à vous consentir encore cette année les mêmes avantages, à l'exception de notre nouvelle politique de livraison. En effet, le mois dernier, nous avons envoyé à tous nos clients le même suivant. D'ailleurs, j'avais confirmé avec votre adjointe que vous l'aviez bien reçu...»

► **Forces**

La force vient donc du poids de l'argument utilisé et du volume qu'il peut vous apporter. Autrement dit, votre but est de décourager l'autre partie de négocier cet aspect.

La plupart des entreprises sous-estiment la force de cette tactique. Et si celle-ci pouvait aller chercher d'un seul coup 1%, 2%, 3% de marge additionnelle sur la totalité de leur chiffre d'affaires en *challengeant* tous leurs fournisseurs de baisser les prix? Beaucoup plus intéressant que de négocier un partenaire à la fois. Le fait que la demande soit uniforme pour tous vient légitimer la démarche et devient beaucoup plus difficile à contester puisque tous les autres semblent y adhérer.

► **Contre-tactique**

Il peut vous arriver d'être confronté à cette tactique en négociation. Il vous faut premièrement valider la véracité de cette manœuvre. Vous avez des contacts dans l'industrie, connaissez d'autres fournisseurs affiliés à ce client. Demandez-leur s'ils ont eu une demande de ce partenaire. Vous pourriez être surpris.

S'ils ont eu la même demande, que comptent-ils faire? Quelle sera leur réaction? Ont-ils l'intention d'aller de l'avant avec la demande, de contester, de renégocier l'entente?

Aussi, même si l'autre partie tente de vous imposer une «norme» non négociable, dites-vous que tout est négociable. Tout le monde fait des

exceptions. On appelle ça des priviléges. Pourquoi eux y auraient droit et pas vous? À vous de négocier!

TACTIQUE n° 72: *Condamné à performer*

► **Description**

Des employés vous promettent d'être plus efficaces, plus performants, de livrer plus. Un fournisseur vous assure qu'avec la solution qu'il vous offre, vous sauverez du temps de production, vous aurez moins de défectueux, vous abaisserez les coûts. Un consultant vous assure qu'à la suite de son mandat, vous serez plus performant, vos processus seront plus efficaces, vos déchets diminueront. Et, bien entendu, chacun d'eux veut obtenir quelque chose en échange de ce gain.

De votre point de vue, vous voulez obtenir ce qu'ils vous promettent, mais à quel prix? Et si ces promesses ne se réalisaient pas? Avouez que ce serait bien de pouvoir les «condamner à performer»! Eh bien, c'est exactement ce que vous allez faire grâce à cette tactique.

À la table de négociation, vous allez vous montrer intéressé par le rendement, mais sceptique quant à son atteinte. Vous allez donc proposer de payer le prix standard, le salaire d'avant, et de payer la différence seulement lorsque vous aurez atteint le rendement promis. De toute façon, il a tellement l'air confiant que vous atteindrez sûrement le résultat. Il ne pourrait refuser sans démontrer qu'il n'est pas certain de ce qu'il vous promet.

On utilise ici le même principe de la rémunération à commission utilisé avec les équipes de vente. On propose un salaire de base pour les services avec une commission offerte sur le rendement obtenu. Lorsque le rendement est assuré, personne ne peut refuser d'être payé à commission.

Vous êtes assis devant ce fournisseur qui vous dit qu'il faut payer plus cher pour obtenir une matière première haut de gamme qui vous permettra de diminuer les rejets. À partir de maintenant, vous lui répondrez que, de toute évidence, vous voulez cette matière première haute gamme. Vous paierez toutefois immédiatement le prix de la matière première standard actuelle et la différence dès que la diminution promise sera réalisée.

► Quand l'utiliser

Il est évident que la tactique *Condamné à performer* devra être utilisée vers la fin de la négociation. L'objectif est d'avoir eu le temps de chiffrer la valeur du rendement promis versus le coût additionnel demandé. Vous voudrez aussi avoir réglé tous les autres points afin d'avoir un portrait de l'entente finale. Ceci évitera aussi que votre opposant tente de compenser ailleurs le fait qu'il soit «condamné à performer». Réglez donc tous les éléments pour ne garder que le prix. Ensuite, «condamnez-le à performer».

► Démonstration

Imaginons une négociation d'augmentation des salaires entre le propriétaire d'une entreprise manufacturière et son personnel d'usine:

Vos employés vous demandent une hausse de 2% de leurs salaires. Leur argument étant qu'avec la certification qu'ils ont obtenue et les nouveaux processus qu'ils ont mis en place, vos rendements augmenteront de 5% dans les trois prochains mois et se maintiendront à ce niveau par la suite.

Vous leur répondez: «Je suis vraiment content de constater que cette certification portera fruit. Afin de voir comment évolueront les rendements, je propose de maintenir les salaires au niveau actuel et d'offrir à chacun un bonus de 2% à la fin de chaque mois où nous aurons atteint la hausse de 5% dans le rendement.»

► Forces

La force de la tactique *Condamné à performer* vient premièrement du fait qu'elle ne coûte absolument rien. Soit la promesse ne se réalisera pas et vous aurez payé le prix habituel, soit elle se réalisera et vous remettrez à notre vis-à-vis ce qui lui est dû. Il est évident que vous aurez établi au préalable que la valeur du rendement additionnel couvrira amplement le coût en surplus. Cette tactique n'exige aucun investissement supplémentaire de départ et celui-ci ne sera donné que si vous atteignez ce qui vous a été promis.

La deuxième force à ne pas négliger est que cette tactique vous permettra de valider le sérieux de la promesse et la confiance que votre interlocuteur a en l'atteinte de cet objectif. S'il ne veut pas être attaché au rendement de sa solution, c'est probablement qu'il n'est pas certain que celui-ci se concrétisera. S'il ne veut pas y être lié, pourquoi voudriez-vous l'être de votre côté? Difficile

pour lui de vous dire non sans démolir tout son argumentaire. Il sera donc condamné à performer!

► **Contre-tactique**

Cette tactique vous fait premièrement réaliser qu'il est très dangereux de *bluffer* ou d'amplifier les rendements attendus, car ceci pourrait se retourner contre vous. Faites donc des promesses de rendement réalistes et atteignables afin de ne pas vous faire prendre à votre propre jeu.

Ensuite, face à cette tactique, votre réponse devra être la suivante: «Nous ne pouvons être liés aux résultats puisque nous ne contrôlons pas tous les paramètres, toutes les variables chez vous. Toutefois, comme vous l'avez vu avec les résultats que je vous ai présentés, il est possible d'atteindre ce résultat. C'est donc réalisable. Il faudra que vous mettiez en place les moyens pour l'atteindre. Et nous sommes prêts à vous aider en ce sens.»

Si votre opposant tient mordicus à vous lier aux résultats et que vous savez qu'une augmentation de rendement est assurée, vous pouvez proposer d'aller à mi-chemin. Ceci démontrera votre sérieux, mais laissera une pression de performer sur votre vis-à-vis.

TACTIQUE n° 73: *Jouer sur la corde sensible*

► **Description**

La négociation doit être calculée, chiffrée, basée sur des faits concrets. Pour être un bon négociateur, il faut être logique, raisonné, rationnel et bien préparé. À la table de négociation, nous utiliserons des données spécifiques, des études, des analyses, des preuves incontestables. On vous martèle ce message depuis la première page de ce livre. Et comme vous le savez, tout ceci est vrai et efficace en négociation.

Toutefois, nous devons parfois nous permettre d'aller dans l'argument intangible, de toucher la corde sensible, de solliciter l'émotivité de notre vis-à-vis afin de nous redonner une longueur d'avance. Vous savez, «le cœur a ses raisons que la raison ignore.» - Blaise Pascal

Alors pourquoi ne pas intégrer à votre négociation la tactique *Jouer sur la corde sensible* avec des arguments tels que:

- Ça fait plus de 20 ans qu'on se connaît et qu'on travaille ensemble.
- Nos pères se sont toujours encouragés mutuellement et ont toujours su prospérer ensemble.
- Nous sommes le seul joueur québécois, ou canadien, ou de la région. Il faut s'entraider.
- Nous étions là pour vous lors de la période difficile que vous avez traversée en 2005. On vous demande de faire la même chose pour nous.

Tout comme dans la vente, certains types de personnalité seront plus réceptifs à ces arguments (voir la [tactique n° 07, *Synchronisation*](#)). Les Expressifs et les Aimables sont plus intuitifs et connectés aux gens et aux émotions. Ils écouteront votre point de vue et le prendront en considération. Les partenaires d'affaires et les liens tissés avec eux font partie des critères pris en considération. Lorsque vous avez une proposition intéressante et compétitive, c'est le type d'argument qui peut faire la différence.

Alors osez rappeler l'historique de votre partenariat, racontez ce que vous avez fait pour eux, remettez au premier plan les liens qui vous unissent. Osez même faire pitié et demandez leur aide. C'est parfois la carte de la modestie ou de l'humilité qui change le cours d'une négociation.

► Quand l'utiliser

Tel que mentionné précédemment, la tactique *Jouer sur la corde sensible* sera plus efficace en présence de négociateurs ayant une personnalité axée sur l'intuition et l'émotion (Expressif ou Aimable) puisqu'ils seront plus sensibles à ce type d'arguments. Toutefois, nous vous encourageons aussi à l'utiliser avec les autres types de personnalité afin d'ajouter des arguments à votre liste. Vous utiliserez donc cette tactique lorsque vous êtes à court d'éléments logiques et que ceux-ci ont tous été présentés.

Ce type d'argument sera aussi très utile lorsque vous aurez de la difficulté à vous différencier d'un compétiteur qui offre pratiquement la même chose que vous. C'est peut-être le seul argument qui permettra de trancher et de faire pencher la balance en votre faveur.

► Démonstration

Imaginons un fournisseur local qui tente de convaincre une entreprise d'utiliser ses services plutôt que ceux de grandes multinationales: «Nous savons que notre

offre est intéressante et qu'il serait profitable pour vous de faire affaire avec nous. Nous sommes un petit joueur par rapport à vous, mais nous sommes de la même région et vous seriez notre plus gros client. Nous vous traiterons en priorité avec beaucoup d'attention et minutie. Laissez-nous une chance de vous prouver que nous sommes les meilleurs pour remplir ce mandat.»

► Forces

Cette tactique viendra déstabiliser votre opposant. Il est parfois difficile de rejeter du revers de la main un argument qui fait appel aux sentiments sans avoir l'air d'un sans-cœur. Ceci diminuera la pression sur la métrique, les calculs et les faits et dirigera la discussion sur des points que vos compétiteurs ne peuvent utiliser.

Une autre force à ne pas négliger est que cette tactique ne nécessite pas vraiment d'effort et de temps de préparation. Elle peut aussi être lancée à tout moment à l'intérieur des discussions.

► Contre-tactique

Vous êtes confronté à cette tactique en négociation? Vous devrez vous dissocier de ce type d'argument afin de ramener la discussion sur des éléments factuels. Pour ce faire, vous devrez utiliser une phrase comme:

- C'est justement le type de données que nous tentons d'éliminer de notre évaluation afin de prendre une décision rationnelle et porteuse de succès pour l'entreprise ou ce projet.
- Ce sont des arguments qui se chiffrent très mal dans un chiffrier Excel. Pour cette raison, nous ne pouvons les prendre en considération.
- Nous avons été mandatés pour prendre la meilleure décision financière pour l'entreprise. Nous ne pouvons donc pas prendre ceci en considération.
- Ces arguments sont valables, mais vos compétiteurs en disent autant!

Car, comme nous le mentionnions au début de cette tactique, une négociation doit être calculée, chiffrée et basée sur des faits concrets.

TACTIQUE n° 74: *Sous la note de passage*

► Description

Parfois, vous êtes pris avec l'autre partie. Vous n'avez pas d'autres options ou vous êtes coincé avec un contrat cadre qui vous force à négocier et vous entendre avec l'autre, soit que votre siège social a négocié une entente avec ce fournisseur et vous force à utiliser ses produits et services. Vous pouvez négocier selon vos besoins, mais vous n'avez pas le choix: vous devez faire affaire avec eux. Ou comme pour les négociations patronales-syndicales, vous devez presqu'à tout prix vous entendre. C'est vrai que vous obliger à régler ensemble limite le type de tactique à votre portée. Négocier lorsqu'au moins une des deux parties a des solutions de rechange ouvre le choix de la tactique. En fait, la tactique *Sous la note de passage* sera utile pour créer du mouvement lors d'une négociation qui s'enlise, qui n'avance pas ou qui mène vers l'impasse, malgré le fait qu'il y ait obligation de vous entendre.

Voilà que depuis plusieurs rencontres, vous tentez de faire progresser votre négociation, mais rien ne se passe. L'autre partie est bien au fait qu'elle est seule et que vous n'avez pas d'alternative simple à votre portée. Il s'agira, dans une telle situation, de démontrer à l'autre partie qu'il vous est inutile de poursuivre, car son offre est sous votre capacité d'acceptation. Avec une offre pareille, même si ce n'est pas l'idéal, vous allez recourir à votre plan B et tenter le coup avec votre pire scénario, tel qu'introduit par Harvard, le WATNA (*Worst Alternative to Negotiate Agreement*⁸), signifiant votre pire alternative à cette entente négociée. C'est en annonçant à l'autre partie qu'il est préférable pour vous de mettre un terme à cette négociation pour démarrer une négociation avec votre WATNA, soit que, selon les conditions présentées, il ne vous sert plus à rien de poursuivre cette négociation.

Pour plus d'effet et si c'est possible, vous devriez faire la démonstration financière que la proposition avancée est inacceptable. Par exemple:

- Le fournisseur pourrait démontrer qu'à ce prix, il est préférable de cesser la production ou d'ouvrir sur de nouveaux marchés plus lucratifs.
- L'acheteur pourrait démontrer qu'à ce prix, son coût de revient ne lui permet plus d'être concurrentiel dans le marché.

La tactique *Sous la note de passage* est une dernière chance que vous offrez à l'autre partie de trouver une solution drastique. Idéalement, vous pouvez le diriger vers des solutions qui pourraient faire la différence. Par exemple:

- *À moins que vous doublez les quantités, je ne vois pas comment...*

- *Si vous pouviez changer les délais pour nous donner six mois de plus, peut-être que...*
- *À moins que vous augmentiez votre budget de 40%, il ne nous sera pas possible de...*

► Quand l'utiliser

La tactique *Sous la note de passage* est pertinente lorsque vous êtes en situation de quasi dépendance avec l'autre partie et que vous êtes à court d'arguments. Sinon, vous seriez mieux d'utiliser d'autres tactiques de ce livre. Mais comme pour des négociations patronales-syndicales, vous avez presque l'obligation d'aboutir à une entente. Cette tactique sera appropriée avant l'impasse, soit juste avant de fermer les livres, avant d'abandonner. Annoncez à l'autre partie que la note de passage n'est pas atteinte et donc que vous êtes encore loin d'un règlement satisfaisant.

Il faut l'utiliser avec discernement, certainement pas trop tôt, car il se peut que l'autre partie vous force à recourir à votre WATNA. Imaginez que vous utilisez la tactique en *bluff* quand il reste encore beaucoup de marge et que l'autre partie ne concède pas en votre faveur en revoyant son offre et qu'elle vous force ainsi à passer au WATNA. Dommage, mais vous aurez possiblement gaspillé une chance de négocier une bonne entente.

► Démonstration

Imaginons une négociation patronale-syndicale concernant la convention des groupes de distribution (livraison) d'une entreprise du secteur alimentaire. Les négociations s'enlisent et plus les demandes de la partie syndicale sortent, moins sont les chances de s'entendre. Bref, les exigences en termes de réduction de manutention, jumelées aux réductions des horaires de travail ainsi qu'à l'augmentation salariale demandée, font en sorte que la partie patronale ne voit pas comment résoudre l'impasse. La partie patronale opte pour la tactique *Sous la note de passage* en l'appliquant comme suit: «Voilà des semaines que nous répétons les mêmes arguments. En préparation à cette négociation, nous avons calculé notre pire scénario, soit combien cela nous coûterait de donner la livraison de nos produits à une firme de livraison indépendante et le pire, c'est que ce scénario est de loin meilleur que l'offre que vous nous proposez. Voici d'ailleurs les grandes lignes derrière ce calcul...» Après avoir démontré les chiffres, il ajoute: «Je vous suggère de revoir vos exigences sérieusement à la baisse. Sinon, nous entamerons les discussions avec les distributeurs

indépendants.» Et voilà! Assurez-vous d'être prêt à le faire, sinon vous perdrez toute votre crédibilité.

► Forces

La force de la tactique *Sous la note de passage* est d'envoyer un message fort à l'autre partie qu'il lui reste une dernière chance pour s'ajuster avant qu'il ne soit trop tard. Accompagnée d'une démonstration financière, elle donne matière à l'autre pour s'ajuster. Contrairement à un *bluff* qui menace l'autre de quitter la table, la démonstration que leur proposition n'atteint pas un seuil acceptable permettra à votre interlocuteur de présenter votre raisonnement à son supérieur et, qui sait, peut-être de trouver une solution. Elle démontre aussi que vous n'êtes pas obligé de vous entendre avec l'autre; vous avez un plan B!

► Contre-tactique

Si on utilise cette tactique contre vous en vous avisant que vous êtes sous la note de passage, faites d'abord vos calculs. Ont-ils bien saisi votre proposition? Ont-ils pris en considération les bénéfices tangibles et intangibles? Voir à ce sujet la [tactique n° 60, Démonstration de la valeur totale](#), ou la [tactique n° 11, Bénéfices intangibles](#). Sinon, attaquez-vous au WATNA en démontrant qu'il vaut mieux travailler avec vous, en utilisant la [tactique n° 24, Différenciation](#).

TACTIQUE n° 75: *Utiliser les influenceurs*

► Description

Contrairement à plusieurs tactiques présentées dans ce livre, la tactique *Utiliser les influenceurs* ne se pratique pas en présence de l'autre partie. Elle se pratique hors rencontre et via une tierce partie. Autrement dit, vous soufflez vos arguments et plaidez votre cause auprès d'un tiers, qui agira comme influenceur auprès des gens avec qui vous négociez. Pour être efficace, cet influenceur doit être une personne neutre aux yeux de la partie adverse. Il s'agit de créer une pression de tous les côtés, par vous lors des rencontres et par l'influenceur hors rencontre. Imaginez l'effet pour la partie adverse qui se fait livrer vos arguments par une personne interposée. Encore mieux si cette ressource, votre influenceur, a un ascendant persuasif à leur égard, tel qu'un niveau hiérarchique supérieur ou que c'est une personne de notoriété.

Bien sûr, cette tactique nécessite doigté et discréction. Plus c'est subtil et plus ce sera efficace. De ce fait, il faut préparer son message selon le type d'influenceur que vous utilisez. Vous avez deux options, soit que votre influenceur est dans le coup, donc il sait très bien ce qu'il doit faire et pourquoi, soit, au contraire, qu'il n'est pas conscient du rôle que vous lui faites jouer.

Avec un influenceur dans le coup, votre rôle est de le préparer au message qu'il aura à livrer:

- Que souhaitez-vous qu'il dise précisément?
- À qui: une ou plusieurs personnes?
- Quand: à quel moment et dans quel contexte?
- Comment: en face à face, par courriel ou autre?
- À quel endroit: au bureau, en week-end, en soirée?

Tous ces facteurs sont capitaux si vous souhaitez maximiser l'effet. Ce n'est pas le moment d'improviser. D'ailleurs, l'influenceur n'est pas là pour conclure votre négociation, mais bien de convaincre l'autre partie du bien-fondé de votre cause ou de votre demande.

Dans le cas d'un influenceur «inconscient» du rôle que vous lui faites jouer, vous devez vous préparer, mais vous n'aurez pas le plein contrôle du message qui sera transmis à l'autre partie. Il s'agira, par exemple, de croiser la personne dans le corridor, de l'interpeler et de lui faire un compte rendu de la négociation et du bien-fondé de vos arguments, en espérant qu'elle se fasse le porte-parole de vos idées. Vous pouvez aussi jouer la carte de celui qui a besoin d'aide pour faire avancer sa négociation. À ce titre, voir l'exemple présenté plus loin.

Les influenceurs doivent être idéalement neutres et surtout crédibles pour faire bonne impression. Voici quelques exemples d'influenceurs:

- Vous connaissez quelqu'un ou une personne de votre entourage qui connaît un membre de la direction de la partie adverse. Ils sont membres du même club de golf ou tennis.
- Vous connaissez un de leurs collègues de travail susceptible de vous aider.
- Vous avez des amis communs qui pourraient jouer le rôle d'influenceur.
- Vous avez un contact dans une association, un club ou un groupe.

Parfois, il s'agit de s'adresser à son réseau pour identifier des ressources qui pourraient agir à titre d'influenceurs. Avec tous les réseaux sociaux, c'est encore

plus facile aujourd’hui.

► **Quand l'utiliser**

La tactique *Utiliser les influenceurs* est efficace lorsque vous avez des arguments solides, mais que l'autre partie demeure insensible. Vos influenceurs ajouteront leurs voix à la vôtre en soutenant votre point de vue. Or, c'est lorsque l'autre partie feint de ne pas réagir à vos propos, en ne contre-argumentant pas à son tour ou dans ce type de contexte, que la tactique sera efficace. Si, au contraire, l'autre partie contre-argumente, vous serez mieux de traiter ses contre-arguments vous-même et directement pour ainsi éviter de placer votre influenceur dans une fâcheuse position et, pire, de créer l'effet inverse, soit qu'il revienne vers vous avec une réplique.

► **Démonstration**

Imaginons une négociation qui piétine, soit que l'autre partie procrastine volontairement, car elle n'a pas d'argument valable pour contredire votre demande. C'est exactement le bon contexte pour utiliser la tactique *Utiliser les influenceurs*. Vous jouez au curling depuis cinq ans dans une ligue privée et un des membres est dans la même entreprise que la partie avec qui vous négociez. Subtilement, lors d'un match, vous pourriez l'aborder et après les formules de politesse et de civilité d'usage, dire: «J'ai des difficultés avec un dossier qui concerne ton entreprise et j'aimerais avoir des conseils. Rien d'indiscret ou rien pour te placer dans une situation fâcheuse, seulement tes conseils. Me permets-tu de t'en parler?» La question permissive permet d'ouvrir la porte et de tester sa réceptivité. S'il n'est pas réceptif, changez d'influenceur ou changez de tactique.

Dans le cas d'une réception positive, et après vous être assuré qu'il connaît les gens avec qui vous négociez, résumez la négociation, vos arguments, sans blâmer ou attaquer la partie adverse. N'oubliez pas qu'ils sont de la même firme. Orientez la discussion sur vous, soit sur le fait que vous cherchez des conseils pour bien expliquer vos arguments. Réexpliquez la légitimité de votre point de vue et demandez-lui conseil sur comment les présenter pour avoir un maximum d'impact. Votre but indirect n'est pas d'avoir ses conseils, quoi qu'ils puissent être efficaces, mais bien qu'il aborde votre interlocuteur pour en discuter. Sans que vous ayez besoin de le demander, il est fort probable qu'il prendra les devants pour en glisser un mot à l'autre. Et c'est exactement ce que vous souhaitez!

Évidemment, il n'y a pas de garantie que la tactique *Utiliser les influenceurs* fonctionne lorsque votre influenceur n'est pas conscient du rôle que vous souhaitez lui faire jouer.

► Forces

La grande force de la tactique *Utiliser les influenceurs* est de vous créer un rapport de force en multipliant les voix qui argumentent en votre faveur. Lorsqu'une personne influente vient soutenir votre cause, l'autre partie sent la pression de toutes parts. Elle aura tendance à se sentir isolée, encerclée, seule contre vous tous! L'impact sera plus grand si les influenceurs auxquels vous avez recours lui sont chers et impressionnants.

► Contre-tactique

Si on utilise contre vous la tactique *Utiliser les influenceurs*, il faut saisir l'occasion de retourner la tactique contre l'autre partie. En somme, vous avez deux options: via l'influenceur ou au retour à la table de négociation.

Via l'influenceur, vous devez l'informer qu'on se sert de lui pour vous mettre la pression, qu'il est le moteur d'une tactique de la partie adverse! Donc, préparez-le à répliquer avec votre contre-argument, s'il veut. Sinon, dès la prochaine rencontre avec la partie adverse, dénoncez la manœuvre en démontrant que vous comprenez bien ce qu'il fait et en avisant que dorénavant, ils gardent leurs arguments pour la table s'ils veulent négocier.

TACTIQUE n° 76: *Ultimatum*

► Description

Le dictionnaire Larousse définit l'ultimatum comme étant une proposition qui n'admet aucune contestation. Nous vous proposons donc ici de mettre votre vis-à-vis face à un ultimatum. Il est minuit moins cinq, voici ma proposition. À minuit, elle se changera en citrouille. Vous êtes intéressé ou pas? Démontrez par cette tactique que vous avez atteint votre limite, que c'est le plus loin où vous allez vous rendre et que si cela ne lui plaît pas, vous passerez au plan B.

La tactique *Ultimatum* sera efficace si vous pouvez expliquer et démontrer, grâce à un argument factuel, pourquoi vous placez maintenant votre

interlocuteur face à un ultimatum. Vous devez donc soutenir votre ultimatum afin que celui-ci ne soit pas perçu comme fictif, comme un *bluff*. Il faut que votre adversaire sache que, passé le délai, les négociations seront rompues et vous passerez au plan B (votre BATNA).

Similaire à la [tactique n° 21, Démonstration de solution de rechange, j'ai un BATNA, l'Ultimatum](#) a pour différence d'imposer à votre vis-à-vis de régler: «C'est fini; nous avons tout dit, tout négocié. Soit vous acceptez, soit je mets un terme à ces négociations de façon définitive.»

► Quand l'utiliser

Vous comprenez que la tactique *Ultimatum* sera utilisée en fin de négociation, lorsque tout a été discuté, qu'il ne reste rien à ajouter et qu'il faut maintenant s'entendre. Elle est particulièrement utile lorsque vous êtes à court d'arguments et que vous voulez mettre de la pression pour conclure, ou que vous jugez que vous êtes à la limite de ce que vous voulez octroyer.

► Démonstration

Nous sommes mercredi et vous négociez avec un fournisseur depuis quelques semaines. Vous avez réussi à régler certains points importants, mais depuis quelque temps, vous faites du surplace pour les deux éléments qui restent. Vous jugez avoir donné tout ce que vous aviez à donner et n'avez plus rien de neuf à présenter pour faire avancer le dossier.

Sincèrement, vous croyez qu'il serait gagnant-gagnant de régler selon votre proposition. Vous lancez: «Voici mon offre finale. Je ne bougerai plus, car je sais que ceci est une demande raisonnable respectant en tout point ce que nous avons discuté. Je vous laisse jusqu'à vendredi 17 h pour accepter cette proposition. Le délai que j'aie ne me permet pas de faire du surplace plus longtemps. Lundi matin, nous avons fixé une rencontre avec votre compétiteur. Vous comprendrez que, comme avec vous, je me laisse aussi quelques semaines de discussions avec lui pour arriver à une entente. Je vous le rappelle, revenez-moi avant vendredi 17 h, sans quoi j'aurai compris que vous refusez l'offre et je passerai à l'action.» L'*Ultimatum* est en place.

► Forces

La force de la tactique *Ultimatum* est de conclure la négociation. Tant que vous restez à la table à discuter, l'autre partie comprend que vous avez de la marge.

Cette tactique envoie un message clair à votre vis-à-vis: «C'est fini. J'ai atteint ma limite et je n'ai plus de temps à perdre. C'est mon offre et elle est finale. Est-ce que tu acceptes le projet selon mes termes, oui ou non?» Ceci aura donc l'effet de faire avancer les choses. Comme on dit souvent: ça passe ou ça casse! Mais ça ne restera pas sur place!

► **Contre-tactique**

Premièrement, vous devez évaluer si l'ultimatum est fictif. Dites-vous que si votre opposant ne verbalise pas la raison pour laquelle il vous donne cet ultimatum, c'est probablement que celui-ci est un *bluff*. L'offre est valide jusqu'à 17 h? D'accord, mais que se passera-t-il à 17 h 01? Si vous croyez que c'est fictif, vous venez d'avoir une bonne nouvelle: votre vis-à-vis est à court d'arguments. Poursuivez ce que vous faites et mentionnez que vous êtes prêt à aller de l'avant, mais à vos conditions.

Si vous croyez que l'ultimatum est fondé et qu'il sera mis à exécution, listez rapidement les points importants qui restent à négocier et montrez, avec un plan d'action clair, comment vous comptez entrer dans les temps. Vous êtes si proche, vous n'allez pas abandonner. Encouragez-le à poursuivre les discussions.

TACTIQUE n° 77: *Coût de renonciation*

► **Description**

Vous avez parcouru une centaine de kilomètres sur un chemin de terre pour vous rendre à ce chalet que vous avez loué pour les vacances, situé dans un coin reculé en bordure d'un lac. En arrivant finalement au chalet avec votre famille, vous constatez que son état n'est pas aussi reluisant que sur les photos. Votre conjoint(e) grimace, tout comme vous, mais il n'est pas question de rebrousser chemin. D'ailleurs, où iriez-vous? Vous n'avez pas d'option et vous risquez de décevoir votre famille. Vous faites donc des compromis et vous acceptez votre sort. C'est exactement ce que l'on cherche à créer auprès de l'autre partie avec la tactique *Coût de renonciation*.

En fait, la tactique a pour but d'amener l'autre à investir temps, énergie et même coûts, avant même d'avoir négocié le contrat. Ce n'est qu'après que l'autre partie se sera investie que vous allez négocier le prix à la baisse. Votre levier de pression sera son coût de renonciation. Si vous avez une alternative et

que l'autre partie a fait des efforts jusqu'à ce point, cela vous confère plus de pouvoir pour négocier les prix. Voici quelques exemples de situations où vous pouvez faire en sorte que l'autre partie s'investisse:

- Un design ou une adaptation personnalisée dont vous êtes en mesure d'exiger de l'autre partie qu'elle fasse des vérifications initiales avant de régler les modalités du contrat.
- Une évaluation de faisabilité initiale, c'est-à-dire qu'il vous est possible d'utiliser ce qu'elle propose et d'exiger les modalités de contrat avant de négocier.
- Une réponse élaborée et détaillée à vos appels de proposition. Vous exigez beaucoup d'efforts au préalable avant de négocier les modalités du contrat.
- Demander des analyses, des recherches, des études. Bref, toutes les formes d'effort exigibles avant d'avoir négocié les modalités du contrat.

Les effets de la tactique *Coût de renonciation* seront multipliés si votre vis-à-vis s'est investi personnellement ou s'il tire un avantage salarial, comme un bonus ou une commission. Or, lorsque le coût de renonciation est important et personnel, votre rapport de force sera plus grand, car l'autre partie aura moins envie que l'entente n'ait pas lieu.

► Quand l'utiliser

La tactique *Coût de renonciation* s'utilise avant même que la négociation commence. C'est-à-dire que vous devez planifier son utilisation dès votre préparation. Par exemple, vous avez plusieurs options, soit plusieurs offres sur la table. Vous prenez celles qui vous intéressent le plus et vous vous préparez à utiliser la tactique.

Aussi, pour l'utiliser, il faut que le dossier s'y prête, soit que vous soyez en mesure d'exiger des efforts de l'autre partie avant de régler les modalités du contrat, sans quoi, ce ne sera pas possible. Aussi, si l'autre partie a l'embarras du choix et qu'elle n'est donc pas obligée de transiger avec vous, cette tactique ne sera pas à votre avantage.

► Démonstration

Imaginons le cas d'un acheteur qui négocie avec une firme en développement de logiciel pour l'acquisition d'un nouveau système de comptabilité pour son entreprise de grande envergure. Après avoir reçu et fait le tri parmi des

fournisseurs potentiels, l'acheteur décide d'utiliser la tactique *Coût de renonciation*. Ayant reçu la proposition du fournisseur, l'acheteur le rencontre et lui dit ceci: «Avant de finaliser notre entente, j'aimerais que vous rencontriez notre directeur TI et il va vous demander d'évaluer la compatibilité de votre système à l'actuel. Puis-je compter sur vous?» Le fournisseur accepte, fait les évaluations requises et revient vers l'acheteur, qui lui dit: «Merci d'avoir fait les évaluations de compatibilité demandées. Encore une fois, j'ai besoin de vérifier que votre logiciel pourra répondre aux besoins spécifiques du département des finances. Notre directeur a 2-3 personnes à vous faire rencontrer. Merci.» Trois semaines plus tard, il rencontre à nouveau le fournisseur: «Merci. Je crois que jusqu'ici, votre logiciel rencontre nos exigences. Toutefois, on me dit qu'à l'informatique, on aimerait faire quelques tests plus poussés...» Et voilà! Progressivement, en disant oui à chaque fois, le coût de renonciation s'installe et le fournisseur ne veut plus rebrousser chemin.

► Forces

Plus vous serez en mesure de faire réaliser des efforts à l'autre partie avant de négocier le prix et les termes, plus la tactique *Coût de renonciation* sera efficace. La force de cette tactique réside aussi dans votre capacité à l'engager progressivement à faire des efforts. Progressivement, parce que si elle voit le fardeau du travail demandé, il est possible qu'elle comprenne la manœuvre et refuse. Dans un tel cas, la manœuvre sera inefficace. Cette tactique est puissante parce que bien souvent, elle implique plus que le négociateur de l'autre partie, soit ses collègues, le département de recherche et développement, la comptabilité, l'ingénierie et sûrement son patron. Ils seront alors plusieurs à vouloir le projet puisqu'ils y auront investi du temps.

► Contre-tactique

Lorsqu'on tente de vous faire travailler avec des études, tests ou analyses avant d'avoir réglé les modalités du contrat, c'est qu'on tente, consciemment ou pas, d'utiliser la tactique *Coût de renonciation* contre vous. Il est possible que ce soit inconscient de leur part; toutefois, l'impact sera le même. Vous avez donc le choix parmi les options ou les manœuvres suivantes:

- Avisez que vous pouvez faire le travail demandé dès qu'une entente de base sera signée et conditionnelle à ce que les études ou analyses demandées soient concluantes.

- Assurez-vous que l'autre partie déploie autant d'efforts que vous. De cette façon, le coût de renonciation s'annulera, car elle n'aura pas plus envie que vous de recommencer.
 - Exigez des honoraires pour le travail initialement demandé. Ces honoraires peuvent même être déduits de l'entente finale au besoin. Ainsi, vous aurez au moins été payé pour vos efforts si vous n'arrivez pas à une entente.
-

TACTIQUE n° 78: *L'offre finale*

► **Description**

Arrive un temps où vous avez l'impression que tout a été dit, présenté, débattu et pourtant, vous n'arrivez pas à conclure. Les deux parties demeurent à la table de négociation et ramènent de façon différente les mêmes arguments qui ont déjà été discutés. Vous êtes devant une impasse; vous faites du surplace.

En fait, comme l'autre partie n'entend pas votre offre finale, elle comprend, consciemment ou pas, qu'il faut continuer à négocier. La négociation est trop souvent abordée par ceux qui la pratiquent comme un match de tennis sans fin! Chacun cherche à retourner la balle à l'autre à coup d'arguments et de contre-arguments, mais qui portera le «smash» final, soit l'offre finale?

Il est vrai qu'en négociation, le droit de parole va circuler entre vous et l'autre, c'est normal, mais quand tout a été dit, il faut faire sentir à l'autre partie que c'est terminé. C'est à ce moment que la tactique *L'offre finale* est pertinente. Bien sûr, attention à ne pas la lancer trop hâtivement. Vous seriez pris à faire marche arrière ou à mettre fin à la négociation si l'autre désire poursuivre, et ainsi reprendre à partir de la case départ avec un autre.

Ça ne veut pas dire que vous n'accepterez pas d'écouter une contre-offre! En effet, il n'est pas rare d'être en discussion intense avec l'autre partie après avoir annoncé que votre offre était finale. Ce sera l'offre finale 2.0 ou 3.1. Tant que vous jugez que les négociations vous sont profitables, continuez! Vous pourrez utiliser des phrases comme celles-ci pour justifier que vous poursuivez les négociations:

- Il y a du nouveau. Notre directeur nous autorise à regarder tel aspect...
- À la lumière de votre contre-offre, nous souhaitons revoir notre offre finale comme suit...

- Que proposez-vous qui nous inciterait à revoir notre offre finale?
- Comme notre offre était finale, si vous souhaitez poursuivre les discussions, toute demande de votre part devra être accompagnée de concessions à valeur égale.
- De toute évidence, c'est votre dernière chance de vous ajuster...

Toutefois, attention de bien jouer la tactique *L'offre finale*, de bien choisir vos mots et votre ton pour l'annoncer avec fermeté, tout en évitant des tournures de phrases qui trahissent votre véritable intention. Évitez donc de dire: «Je crois/pense... J'ai l'impression que ce sera notre offre finale.» Il en va tout autant pour vos gestes. Si vous restez devant eux, crayon en main, vous démontrez que vous êtes toujours disposé à négocier et que ce n'est pas une offre finale. Il faut fermer les livres et ramasser ses effets afin de faire comprendre à l'autre partie que c'est fini. Usez d'une phrase telle que: «Voici donc notre offre finale.»

► Quand l'utiliser

La tactique *L'offre finale* s'utilise en fin de négociation, lorsque vous avez usé de tous vos arguments et que vous n'avez plus de valeur à créer avec l'autre partie en discutant. Tout a été tenté, dit et fait! C'est le moment d'utiliser la tactique. Bien sûr, assurez-vous d'avoir une alternative, sans quoi vous ne pourrez utiliser cette tactique, surtout si vos opposants savent que vous n'avez pas d'autre choix que de vous entendre avec eux.

Les indices à repérer seront, par exemple, le fait que l'autre partie se répète avec de moins en moins de conviction. Vous avez contré les derniers arguments qui lui restaient, elle est hésitante et vous sentez qu'elle essaie d'avoir plus sans y croire. Allez-y! C'est le moment de conclure en utilisant cette tactique.

► Démonstration

Imaginons une négociation entre deux particuliers pour l'achat et la vente d'un véhicule récréatif (VR). L'acheteur a visité un garagiste et lui a fait inspecter le VR. En tant que vendeur, vous avez fait des concessions sur les équipements cédés lors de la transaction. Vous avez fait une concession quant à la date de prise de possession. De plus, cela fait près d'une heure que vous négociez le prix et les derniers éléments à régler. Après plusieurs va-et-vient d'offres et contre-offres progressives (voir la [tactique n° 16](#)) et avoir épuisé tous vos arguments, vous vous levez de la table à l'intérieur du VR en vous dirigeant vers la sortie,

disant: «Tout a été dit, mon offre finale est 58 000\$. Sinon, comme je ne suis pas pressé, je vais simplement attendre le prochain acheteur.» Et voilà! Vous poursuivez votre marche vers la sortie du VR et maintenez le silence en attendant sa réaction.

► Forces

La plus grande force de la tactique *L'offre finale* est de forcer la main de l'autre à régler selon vos dernières conditions. Elle envoie le message que vous avez fait ce que vous pouviez et qu'il est l'heure de conclure. Si vous avez bien évalué votre dossier et que les indices sont présents (voir la section *Description*), elle fonctionne bien. Dans le pire des cas, il vous proposera un dernier ajustement. Ce sera à vous de l'évaluer.

► Contre-tactique

Si on utilise contre vous la tactique *L'offre finale*, nous vous suggérons la démarche suivante:

- D'abord, faire un bilan rétrospectif des concessions que vous avez faites pour l'autre jusqu'à présent. En insistant sur les efforts que vous avez faits pour l'accommoder, enchaînez en minimisant le travail qui reste, c'est-à-dire ce qu'il reste à négocier pour conclure. L'astuce est de ne pas réagir à l'offre finale, mais plutôt de continuer là où vous en étiez, comme s'il n'avait rien dit!

TACTIQUE n° 79: *Savoir se retirer*

► Description

Vous avez mis analyse, réflexion, préparation, temps, énergie et sueur dans cette négociation. Vous avez participé à toutes les rencontres, vous avez discuté, vous avez argumenté. Vous êtes convaincu, vous savez où vous allez et vous connaissez votre dossier. Vous avez tellement travaillé et réfléchi aux différentes options que vous connaissez tout sur le bout de vos doigts. Vous êtes le porte-parole de votre groupe et vous ne voyez pas pourquoi il vous faudrait donner plus.

Face à vous, votre opposant fait de même et, de rencontre en rencontre, vous commencez à vous détester. Les discussions sont difficiles, les deux parties commencent à prendre les choses personnellement et, de part et d'autre, les émotions sont palpables. Étonnamment, on commence à s'emporter des deux côtés de la table et il est de plus en plus difficile de faire avancer les choses. Lorsqu'on regarde la situation objectivement, on voit clairement que vous êtes au bord de l'impasse.

Alors soyez bon joueur. La cause est plus importante que l'individu. Proposez à votre interlocuteur de vous retirer tous les deux pour laisser les négociations prendre un nouvel élan avec de nouveaux porte-paroles.

C'est d'ailleurs ce qu'avait proposé Gary Bettman à Donald Fehr afin de faire avancer les négociations entre la Ligue nationale de hockey (LNH) et l'Association des joueurs de la Ligue nationale de hockey (AJLNH) lors du «lock-out» de 2012. Ceci avait eu pour effet de faciliter les discussions entre joueurs et propriétaires, et ainsi permettre un dialogue pour aider à trouver une solution.

Bien entendu, il vous faudra alors bien préparer celui qui prendra la relève, le mettre en garde et ainsi lui permettre de bien maîtriser le dossier.

► Quand l'utiliser

La tactique *Savoir se retirer* est primordiale à utiliser quand on réalise qu'il y a conflit de personnalité entre les négociateurs ou que ceux-ci sont chargés émotivement. Elle sera aussi la clé lorsque les egos sont très forts de part et d'autre, et qu'il est devenu plus important pour les négociateurs d'avoir raison que de faire avancer la négociation.

Bien sûr, si vous êtes en rapport de force, vous pouvez essayer de seulement faire changer votre vis-à-vis en faisant valoir qu'il sera impossible de vous entendre avec cet interlocuteur et que s'il veut que l'entente se concrétise, il devra se trouver un nouveau porte-parole.

Si vous ne possédez pas ce rapport de force, priorisez l'entente et optez pour le changement des deux porte-paroles.

► Démonstration

Imaginons deux négociateurs qui ont atteint un niveau d'émotivité élevé et chacun d'eux ne veut donner raison à l'autre. Plutôt que d'avoir recours aux

tribunaux, l'un d'eux propose: «Les dernières rencontres n'ont pas été productives et nous faisons du surplace depuis un bon moment. Après analyse de nos dernières discussions, je crois que nous avons avancé le dossier le plus loin qu'il nous était possible de le faire. Je propose que vous et moi, nous nous tassions et remettions les rennes à de nouveaux leaders qui verront la situation d'un angle différent et pourront donner un nouvel élan aux négociations. Qu'en dites-vous?»

► Forces

La tactique *Savoir se retirer* redonnera tout simplement un nouveau souffle, un nouvel élan aux négociations afin de permettre d'en arriver à une entente intéressante pour tous.

Bien souvent, cela vaut le coup plutôt que de laisser le dossier se régler devant les tribunaux ou d'abandonner et recommencer avec un plan B.

► Contre-tactique

Premièrement, prenez le temps de bien évaluer la situation. Est-ce tout simplement parce que l'autre est à court d'argument qu'il veut passer le flambeau à quelqu'un d'autre? Doit-on vraiment changer d'interlocuteurs ou, au contraire, la fin approche et il vous sera possible de régler rapidement à votre avantage? Si tel est le cas, refusez de laisser votre place.

Si, après avoir effectué cette analyse de la situation, vous jugez qu'il serait approprié d'effectuer un changement, acceptez que votre vis-à-vis change, mais demandez à rester en place. Dites que personne ne peut prendre la relève et que vous devez poursuivre la négociation.

Si cette option n'est pas acceptée, il vous faudra trouver quelqu'un pour prendre la position. Bien entendu, vous devrez aussi prendre le temps de bien préparer cette personne afin de lui permettre de prendre la relève.

TACTIQUE n° 80: *Allons-y pour un marathon*

► Description

Jusqu'à présent, la négociation s'est déroulée en rencontres de courte durée. Eux comme vous avez morcelé les points à négocier en les abordant un par un ou en

petits groupes. Cette fois, vous voulez changer le rythme et les surprendre en voulant tout régler et en finir avec la négociation. L'autre partie aimant bien, peut-être trop, se retirer après chaque point pour préparer le prochain, vous souhaitez la forcer à régler pour l'avoir à l'usure. Bien sûr, il vous faudra une bonne raison pour la forcer à le faire.

Pour mettre en œuvre la tactique *Allons-y pour un marathon*, vous devez camoufler votre jeu. Vous devez préparer vos arguments afin de justifier que la négociation doit se poursuivre absolument et se régler aujourd'hui. En voici quelques-uns:

- Démontrez par des arguments crédibles que vous devez passer à autre chose, c'est-à-dire que vous avez d'autres projets à régler et vous souhaitez prendre le temps qu'il faut, mais que cela doit se terminer aujourd'hui.
- Expliquez que si vous n'arrivez pas à vous entendre aujourd'hui, vous serez obligé d'entamer des négociations avec une autre partie. Évidemment, il faut être prêt à le faire si l'autre ne collabore pas.
- Expliquez que vous évaluez qu'ils sont volontairement inefficaces et que vous souhaitez un changement de comportement drastique afin de régler le dossier. Une approche plus émotive, certes, mais ne sous-estimez pas le goût de plaisir.
- Expliquez que votre patron a demandé à tout reprendre le dossier en main si vous ne réglez pas aujourd'hui. Évidemment, pour utiliser cet argument, c'est que vous savez que l'autre n'a pas envie de reprendre à zéro.
- Expliquez que dans votre entreprise, plusieurs auraient préféré travailler avec le concurrent et qu'ils mettent la pression pour passer au prochain, comme la négociation s'étire dans le temps.

L'astuce est de trouver les bons arguments crédibles qui sauront convaincre l'autre partie qu'il faut régler aujourd'hui. À vous donc de préparer votre argumentation.

► Quand l'utiliser

La tactique *Allons-y pour un marathon* s'utilise en fin de parcours de négociation. S'il vous reste trop de points à régler, ce ne sera pas possible ou même crédible! Elle sera utile dans la mesure où vous êtes prêt à tout régler et que l'autre partie ne s'y attend pas, lorsque celle-ci a pris son rythme de négociation point par point et qu'elle ne s'attend pas à la manœuvre.

Généralement, on l'utilise à l'avant-dernière rencontre, lorsqu'il ne reste qu'un seul ou très peu de points à régler. Anticipez bien le bon moment et préparez-vous.

► **Démonstration**

Imaginons une négociation entre un voyagiste qui vend des forfaits vacances à des milliers de voyageurs annuellement et un consortium hôtelier espagnol, situé dans le sud et détenu par une firme. La négociation progresse bien et vous avez multiplié les rencontres depuis le début en abordant un à un les points d'écart à régler. Entre autres, le nombre de chambres en haute, en basse et en moyenne saisons est réglé, mais il reste encore quelques points, tels que le tarif moyen par chambre. Bref, en tant que négociateur pour la partie du voyagiste, vous souhaitez surprendre l'autre partie avec la tactique *Allons-y pour un marathon*: «Je sais que nous avions prévu de négocier encore deux jours, jusqu'à vendredi, mais mon siège social a communiqué avec moi hier soir pour m'aviser que votre concurrent allemand a révisé sa proposition et nous a fait une offre fort intéressante. Je leur ai expliqué que nous étions près de régler et ils m'ont donné jusqu'à ce soir pour cela. J'ai déjà un rendez-vous avec votre concurrent allemand demain matin. Je propose de ne pas quitter cette pièce tant que nous n'aurons pas réglé ou atteint l'impasse.» Et vous poursuivez après avoir laissé planer ces mots: «Soit nous nous entendons, soit je me rends en Allemagne!» Et voilà, la table est mise. Nous recommandons même d'avoir véritablement pris un rendez-vous avec le bon deuxième pour plus de réalisme.

► **Forces**

Lorsque réussie, la tactique est puissante parce qu'elle force l'autre partie à poursuivre la négociation bien qu'elle ne s'y attendait pas, ce qui la force à improviser ou du moins à poursuivre en négociant des aspects pour lesquels elle ne s'était pas préparée. Dès lors, l'autre partie sera hésitante et la porte s'ouvrira pour mettre de la pression, insister, marteler vos points et la forcer à faire une plus grande concession que vous pour en finir.

Rappelez-vous: lorsque nous sommes inconfortables dans une situation, on cherche à en sortir. En maintenant la pression, vous rendez la situation inconfortable.

► **Contre-tactique**

Si on tente d'utiliser contre vous la tactique *Allons-y pour un marathon*, il ne faut pas se faire prendre et il faut reprendre le contrôle de l'horaire de négociation. Le processus sera premièrement de faire le bilan de ce qui a été accompli jusqu'à présent pour faire prendre conscience à l'autre partie de tous les efforts investis. Deuxièmement, il faudra faire la liste des aspects qui restent à négocier et du temps estimé pour vous y préparer et pour les régler. Et finalement, vous devez proposer un horaire accéléré, si vous le jugez nécessaire, mais qui vous laisse le temps de tout faire. Si cela ne fonctionne pas, vous pourrez vous aussi démontrer que vous avez des solutions de rechange et que vous n'êtes pas forcé de vous entendre avec eux (voir la [tactique n° 21, *Démonstration de solution de rechange, j'ai un BATNA*](#)).

8. Introduit par Fisher et Ury de Harvard.

Chapitre 8

Tactiques coercitives

Il s'agit de tactiques à utiliser avec précaution, car elles forcent l'autre à agir contre son gré. Ces tactiques sont des manœuvres compétitives qui laissent des traces négatives. Certaines sont plus dures que d'autres, soyez prudent. Voyez les autres chapitres, peut-être trouverez-vous une tactique plus sûre ou, en tout cas, moins risquée.

Mais attention, car leur usage n'est pas sans risque. Une partie plus assurée mettra possiblement un terme à votre négociation, vous rendant ainsi plus vulnérable si vous n'avez pas d'alternative.

Toutefois, l'avenue pour faire avancer une négociation se trouve parfois dans ce chapitre. À vous de savoir à quel moment vous en serez rendu à en faire bon usage.

TACTIQUE n° 81: *Blocage futur*

► Description

«*Tant qu'existera l'argent, existera le commerce, et tant qu'existera le commerce, existera le chantage.*»
— Nanan Akassimandou
Président CEO de SIMKOOL Network

Vous représentez une entreprise d'envergure et comparativement à la vôtre, celle de votre vis-à-vis est plutôt petite. Vous avez plusieurs projets à venir et votre opposant aimerait bien les obtenir. Vous avez de l'influence sur les membres d'une association et il convoite plusieurs d'entre eux. Peu importe laquelle de ces situations s'apparente à votre réalité, vous devez utiliser son poids en négociation. Faites comprendre à votre interlocuteur que s'il ne vous accorde pas ce que vous demandez, vous avez le pouvoir de le bloquer dans le futur ou sur d'autres projets. Ce n'est pas un mensonge; vous avez ce pouvoir. Pourquoi ne pas l'utiliser?

«CHANTAGE!», me direz-vous. Ce à quoi je répondrai: «Oui, chantage.» Ici, nous utiliserons la menace pour faire avancer notre position, mais toujours dans un cadre commercial, bien entendu. Pour obtenir ce que l'on désire en négociation, il faut savoir utiliser tous les arguments que l'on a en notre possession, incluant ce qui peut paraître comme une menace ou du chantage. Ne croyez-vous pas que votre opposant l'utilisera, lui, s'il était dans votre position?

Si vous êtes dans une situation privilégiée, vous devez de l'utiliser pour obtenir ce que vous voulez en négociation. Votre rôle de négociateur vous oblige à utiliser tout ce que vous avez comme munitions pour gagner. L'objectif est donc de faire réaliser à votre opposant tout ce qu'il peut obtenir en accordant le petit extra que vous lui demandez. Et tout ce qu'il peut perdre en ne l'accordant pas. Faites-le réfléchir.

«En accordant un 2% additionnel, vous ouvrez la porte à tous les projets à venir dans la région. Ne trouvez-vous pas que ce 2% est minuscule

comparativement à ce que vous pourriez obtenir en retour?»

Bien sûr, si la négociation progresse bien et que vous atteignez vos cibles, nul besoin d'utiliser cette tactique, car vous comprenez qu'elle peut laisser un goût amer à votre opposant.

► Quand l'utiliser

Bien sûr, cette tactique peut être utilisée lorsque vous êtes en rapport de force, lorsque vous pouvez exercer cette pression additionnelle. Il vous faut donc être dans une situation où vous avez des projets futurs qui intéressent votre vis-à-vis ou de l'influence sur ce qui peut arriver ensuite.

La tactique *Blocage futur* ne sera pas utilisée d'entrée de jeu. Habituellement, on n'utilisera pas au départ ces tactiques pour mettre de la pression. Il se pourrait que vous réussissiez à vous entendre sans avoir à l'utiliser. Il ne faut pas oublier que ces tactiques coercitives peuvent entacher la relation et le partenariat entre vous et votre opposant. Nous allons donc garder cette carte dans notre manche au cas où.

Toutefois, si vous n'obtenez pas ce que vous désirez au cours de la négociation, laissez entrevoir l'impact que le refus sur ce projet peut avoir dans le futur. Vous verrez que cette tactique ne laisse personne indifférent.

► Démonstration

— Acheteur /Fournisseur:

Vous réalisez que je suis un des seuls pourvoyeurs de ce type de mandat dans votre région et que dans les années à venir, plusieurs projets semblables verront le jour. Un refus de coopérer sur celui-ci vous exclut de la liste des fournisseurs potentiels pour tous les projets futurs.

— Employeur/Employé:

Vous réalisez que si nous ne pouvons pas nous entendre avec les employés sur ce point, nous le ferons faire en sous-traitance. Puisque ceci se produira plusieurs fois au cours des prochaines années, la sous-traitance de cette fois-ci indique la sous-traitance pour tous les autres projets. Êtes-vous prêts à prendre cette chance et à ouvrir la porte de l'usine aux sous-traitants?

— Membres d'une association:

J'imagine que vous avez l'intention d'approcher aussi l'entreprise X et l'entreprise Y avec votre solution. Sachez que nous sommes très près de leurs dirigeants. Nous faisons partie de la même association et collaborons à plusieurs niveaux. Vous savez qu'un rendez-vous manqué avec nous leur démontre que vous ne pouvez pas nous entendre avec eux non plus.

► Forces

La force de cette tactique est indéniable et j'avoue qu'habituellement, elle crée un impact immédiat. Plus l'ampleur de l'impact du refus sera importante, plus cette tactique est forte. Plus votre opposant veut ce qui s'en vient dans le futur, plus la tactique est forte. Plus vous pouvez démontrer qu'il vous est possible de bloquer votre opposant dans les projets futurs, plus la tactique est forte. Plus ce que vous annoncez inquiète votre vis-à-vis, plus la tactique est forte. Elle ira sans nul doute mettre une pression additionnelle et fera réagir à coup sûr votre interlocuteur.

► Contre-tactique

Premièrement, rappelez-vous que c'est avec vous qu'il négocie en ce moment. S'il est là, c'est qu'il croit que vous êtes les meilleurs et il veut s'associer aux meilleurs pour ce projet, mais aussi pour le futur. En général, on ne veut pas s'associer avec ce qui nous semble un plan B à long terme.

Cela dit, faites réaliser à votre interlocuteur que pour qu'il obtienne un bon service, la solution qu'il demande, la livraison souhaitée, vous avez tous les deux besoins d'une entente viable. Il ne lui sert à rien d'avoir une entente avec quelqu'un qui se sent pris à la gorge et n'a pas le goût d'exécuter le mandat. Les mandats à long terme se passent bien lorsque les deux parties sont gagnantes dans l'entente. Proposez à votre opposant de voyager Nord-Est (voir la [tactique n° 02, Sortir du cadre](#)) et de ne pas tirer trop fort sur la couverture.

Si ce projet n'est pas intéressant maintenant, les autres ne le seront pas non plus aux mêmes conditions. Vous devez donc commencer par vous entendre sur celui-ci, ce qui mettra la table pour les projets futurs.

Et histoire de tourner le fer dans la plaie, rappelez-lui pourquoi il a besoin de vous et pourquoi vous êtes les meilleurs.

TACTIQUE n° 82: *Couper les sorties*

► Description

Vous avez formulé une offre à l'autre partie, une solution qui vous plaît et qui rencontre vos objectifs. Toutefois, l'autre partie fait tout ce qu'elle peut pour éviter de prendre cette voie et comme elle est à court d'arguments, elle propose une autre façon de régler le dossier. Elle refuse votre solution; possiblement qu'elle n'est pas à son avantage ou comporte des risques qui ne lui plaisent pas! Dans tous les cas, elle cherche activement à vous amener sur une autre voie et c'est à ce moment que la tactique *Couper les sorties* est utile, car son but est d'esquiver, de refuser de s'engager dans une autre voie, de fermer chaque porte ainsi tentée par l'autre partie, pour ne laisser à la fin que votre solution.

Votre position est intéressante, car vous devez réaliser que l'autre partie n'est pas en mesure de contrer votre solution, qu'elle n'a plus d'arguments ou plus de moyens pour négocier votre offre. Sa stratégie est plutôt de contourner votre solution, de vous amener sur un autre terrain, une autre voie. Vous êtes donc en position de force!

D'abord, assurez-vous de bien évaluer la solution alternative amenée par l'autre partie, car vous pourrez peut-être y trouver votre compte. D'ailleurs, on remarque souvent que les parties font preuve de beaucoup plus d'imagination lorsqu'elles sont coincées et à court d'arguments. Donc, prenez le temps d'écouter, de questionner pour comprendre et d'évaluer vos gains en comparant cette nouvelle solution à celle que vous aviez initialement proposée. Et si cette proposition est moins intéressante, coupez-lui la sortie!

Vous avez plusieurs options pour couper la sortie à l'autre partie. En voici quelques-unes:

- Démontrer que cette voie mène à une impasse; qu'elle ne peut pas fonctionner pour telle ou telle raison.
- Démontrer que cette voie est trop complexe, voire impossible à mettre en œuvre.
- Démontrer que cette voie est contre les pratiques habituelles de votre organisation.
- Démontrer que cette voie impliquerait trop d'interlocuteurs dans le processus d'évaluation ou de prise de décision.

- Démontrer que cette voie implique un retour en arrière et qu'il vous faudrait recommencer le processus d'appel de proposition.
- Démontrer que cette voie va à l'encontre des offres que vous avez reçues de ses concurrents.

Bref, toutes les raisons sont valables pour couper la sortie. À vous de trouver le bon chemin.

► Quand l'utiliser

La tactique *Couper les sorties* est utile lorsque vous avez présenté une solution qui vous tient beaucoup à cœur et que l'autre partie cherche à la contourner. Elle est utile pour fermer chaque porte, chaque tentative de l'autre partie d'éviter d'accepter votre solution, alors que c'est justement ce que vous souhaitez. Il n'est plus l'heure de soutenir votre solution, mais plutôt de dénigrer leurs suggestions.

Analysez bien ce qui se passe lors de vos négociations; comment réagit l'autre partie à votre proposition de règlement: tente-t-elle de négocier votre proposition ou cherche-t-elle à la contourner en proposant autre chose? Peut-être manque-t-elle d'arguments et, pour cette raison, l'utilisation de la tactique *Couper les sorties* est parfaite.

► Démonstration

Imaginons le fournisseur qui vend un nouvel équipement sur une chaîne de montage. Ce robot est à la fine pointe de la technologie et permettra au client de faire beaucoup d'économies à moyen terme en augmentant la cadence et en réduisant ses besoins de ressources. Vous avez présenté une solution fort intéressante qui lui permet de rentabiliser son investissement en moins de deux ans, étant donné les économies réalisées. À court d'arguments pour vous faire baisser les prix, l'acheteur vous propose une «voie de contournement», c'est-à-dire de réduire les prix substantiellement et de vous remettre une prime de performance selon le rendement (voir la [tactique n° 72, *Condamné à performer*](#)). Évidemment, vous avez écouté et étudié la contre-proposition, mais comme vous ne contrôlez pas entièrement la chaîne de production, vous jugez que le risque est trop grand ou implique trop d'efforts de contrôle de votre part. Voilà le moment idéal pour appliquer la tactique *Couper les sorties*: «Je comprends votre intérêt envers une telle demande, mais la complexité de gestion, de contrôle et d'implication pour mes techniciens et ingénieurs est ingérable. Vous avez la

possibilité de rentabiliser votre investissement en moins de deux ans, ce qui, en soit, est financièrement très intéressant.» Et s'il insiste: «Imaginez que nous vous demandions d'augmenter la cadence à un point où il vous faut investir en personnel; possiblement que vous ne serez pas d'accord. La complexité de votre demande est ingérable!» Et voilà, vous ramenez encore la conversation à votre proposition.

► Forces

La grande force de la tactique *Couper les sorties* est de toujours ramener la négociation à votre solution, car vous bloquez toutes les manœuvres de contournement de l'autre partie. C'est comme jouer aux échecs en occupant le plateau de façon à ce que l'adversaire n'ait plus qu'un seul coup possible à jouer: celui que vous souhaitez!

Indirectement, cette tactique force l'autre partie à être plus créative, à imaginer des solutions qui pourraient s'avérer fort intéressantes. C'est pourquoi il faut toujours écouter et évaluer ce que l'autre propose. Peut-être amènera-t-il une solution que vous ne pourrez refuser.

Enfin, en utilisant cette approche, vous faites preuve de fermeté et de leadership en ne vous laissant pas berner par des solutions différentes ne correspondant pas à vos intérêts.

► Contre-tactique

Si l'autre partie coupe vos tentatives de contournement afin de vous ramener à sa solution, votre rôle sera de l'intéresser, c'est-à-dire de relever pourquoi il doit s'intéresser à votre contre-proposition. Peut-être qu'il est borné en ne voyant pas la valeur ajoutée pour son entreprise. Faites-en la démonstration, mathématique ou qualitative, et impliquez plusieurs membres de son organisation. Peut-être qu'ils l'aideront à percevoir la plus-value (voir la [tactique n° 60, Démonstration de valeur](#)). Vous pouvez aussi utiliser la [tactique n° 08, Juste et équitable](#) pour démontrer la valeur de votre offre.

TACTIQUE n° 83: *Procrastination volontaire*

► Description

La procrastination, cette tendance à remettre à plus tard ce que l'on peut faire immédiatement, est habituellement à éliminer si on veut avoir une bonne gestion de son temps, être performant, être efficace. Tous les livres sur la gestion du temps et la rigueur vous donneront de multiples conseils afin d'éliminer la procrastination, allant de la récompense à la méthode Pomodoro (Francesco Cirillo). Nous, *a contrario*, nous vous invitons à l'intégrer à votre processus de négociation. Par cette tactique, nous verrons qu'en négociation, la procrastination volontaire utilisée au bon moment peut nous permettre d'augmenter notre rapport de force.

L'objectif de la tactique *Procrastination volontaire* est de traîner en longueur, d'hésiter, de changer d'idée, de revenir en arrière, de demander des analyses, de clarifier des aspects. Tout cela afin d'augmenter le désir de l'autre partie de régler. Votre manque d'intérêt la rend craintive ou, du moins, la préoccupe. Est-ce parce que vous avez d'autres options, assez de budget, ou simplement que vous n'en avez peut-être pas besoin?

Si elle souhaite réaliser l'entente plus que vous, vous serez en meilleure position pour exiger des concessions en votre faveur.

► Quand l'utiliser

Cette tactique sera plutôt utilisée à la fin, lorsque plusieurs points importants auront été discutés et qu'il ne restera que quelques éléments à régler. Vous voulez ainsi obtenir ces derniers points en laissant planer le doute sur votre réel intérêt. Elle peut aussi toutefois être utilisée tout au long de la négociation afin de démontrer votre hésitation à votre vis-à-vis.

Il est évident que pour utiliser la tactique *Procrastination volontaire*, il faut être moins pressé que son opposant et avoir de bonnes raisons de faire languir l'autre partie. Il faut sentir que l'autre a faim, qu'il doit régler rapidement ou qu'il veut ce mandat à tout prix. Dans ce cas, n'ayez crainte; le temps jouera en votre faveur. Comme le dit le proverbe: «Tout vient à point à qui sait attendre.»

► Démonstration

Imaginons que vous êtes un acheteur qui doit acquérir une nouvelle pelle mécanique pour une mine du Grand Nord. Après quelques rencontres techniques avec vos experts pour vous entendre sur le modèle, l'autre partie vous revient avec une contre-offre. Vous lui mentionnez être déçu du prix, mais vous allez prendre le temps d'analyser tout ça. Ensuite, vous demandez des précisions, des

éclaircissements sur les garanties et le service après-vente, et vous prenez votre temps pour analyser tout ça. Quelques jours plus tard, vous lui demandez des précisions sur un sous-modèle moins cher avec des comparatifs de performance, sans oublier de demander de retravailler sur son prix, et vous prenez votre temps pour analyser tout ça. Après quelques semaines, vous lui demandez son meilleur prix en précisant que la haute direction vous a demandé un «Business case», soit une analyse comparative entre la réparation de l'ancienne pelle et la location ou l'achat d'une nouvelle pelle mécanique. Et voilà! La tactique *Procrastination volontaire* est en place. Selon votre échéancier, vous pouvez étirer encore longtemps le manège.

Après quelque temps de ce manège, vous lappelez en disant: «Écoute, on est vraiment dans le jus et cette entente n'est pas une priorité pour nous en ce moment. Si on veut régler ça maintenant, voici ce que je propose... Alors, on y va comme ça?»

► Forces

La tactique *Procrastination volontaire* est une tactique dérivée du silence qui est extrêmement efficace. Plus notre opposant a faim, plus il est pressé, plus la tactique est puissante. Dans cette situation, il sera plus que bénéfique pour vous de le laisser patienter. Si cela est le cas, PROCRASTINEZ!

► Contre-tactique

Vous n'êtes pas dupe. Vous le voyez venir. Vous devez prendre le temps de réfléchir. Qu'est-ce qui vous rendrait moins vulnérable? Qu'est-ce qui vous permettrait d'être plus indépendant? Vous devez trouver une alternative et démontrer que vous avez un plan B.

- Le stock doit partir avant la fin du mois, sinon il sera écoulé dans un autre territoire. Le représentant du nord-est des États-Unis peut l'écouler sans affecter nos marchés locaux.
- Nous devons régler votre projet. Nous avons un autre chantier qui pourrait partir avant le vôtre, ce qui retardera la date de livraison de votre entrepôt.
- L'expert qui s'occupe du dossier sera occupé à son autre projet dans un mois. Si vous voulez travailler avec lui, c'est maintenant.

Déplacez le sentiment d'urgence sur votre interlocuteur, sinon le temps continuera de jouer en sa faveur. Si ce n'est pas possible, alors PATIENCE.

TACTIQUE n° 84: *Silence*

► Description

Nous avons tous entendu le dicton en négociation: «Le premier à parler perd la négociation!» Un peu simpliste et dépassé comme principe, mais cela ne veut pas dire que le silence, en tant que tactique, n'a pas sa place à la table de négociation. Revenons au dicton. Anciennement, il était dit qu'après avoir émis une offre, il fallait maintenir le silence. C'est vrai dans la mesure où il ne faut pas être la partie qui améliore sa propre offre avant que l'autre ait émis une contre-offre. Autrement dit, ne jamais bonifier une proposition que vous avez émise avant que l'autre ait formulé une contre-offre sérieuse. À ce titre, le dicton est vrai – gardez le silence.

Le silence est toutefois une arme puissante en négociation, car le fait de se taire lorsque l'autre partie s'attend à une réaction de notre part peut déstabiliser ce dernier et ainsi mettre une négociation à votre avantage et/ou renverser la balance du pouvoir. Pourtant simple à exercer, le silence n'est pas si facile à appliquer en rencontre de négociation. Ce n'est pas tout le monde qui sera en mesure de pratiquer le silence sans risquer de le briser eux-mêmes. En effet, la pression est grande, autant pour vous que pour eux, car elle crée un malaise, un inconfort, soit un vide qu'il est tentant de meubler. Et c'est justement en ce sens que la tactique *Silence* s'avère utile – pour faire réagir.

► Quand l'utiliser

Son utilisation est multiple et dépend de l'effet que l'on veut créer. Voici plusieurs situations où il pourrait être adéquat d'utiliser la tactique *Silence*:

- La classique: gardez le silence après que l'autre a fait une proposition de règlement que vous jugez insuffisante ou agressive. Ne réagissez pas et maintenez le silence jusqu'à ce qu'il revoie son offre.
- Gardez le silence si l'autre cherche à vous faire sortir de vos gonds, à vous faire perdre votre sang-froid en tenant des propos inadéquats ou dérangeants. Évidemment, ne restez pas à une négociation si on vous insulte, si on vous injure ou si on vous menace. Quittez simplement les lieux. Voyez la [tactique n° 95](#) pour stopper les manœuvres illégales ou abusives.

- Gardez le silence lorsque l'autre s'emporte et que vous ne souhaitez pas alimenter le feu de la discussion. Écoutez-le, laissez-le ventiler sa frustration. N'oubliez pas que les négociations sont des sources de tension et que, bien souvent, les personnes malhabiles gèrent difficilement leur stress. En gardant le silence, elles seront plus enclines à s'expliquer davantage et ainsi, la tension diminuera.
- Gardez le silence en guise de protestation à la démarche de l'autre. Peut-être utilise-t-il une tactique de façon malhabile ou peut-être que vous n'aimez simplement pas son ton. Le silence ainsi maintenu indiquera votre désaccord.
- Gardez le silence simplement pour briser son rythme. Il s'agit là d'une façon de reprendre le leadership. Vous refusez de réagir à ses propos, vous ne faites pas de contre-offre et après un certain temps, vous reprenez la parole pour aller dans une autre direction, celle qui vous plaît!
- Gardez le silence pour mettre de la pression à accepter votre offre. Il s'agira, après avoir formulé une offre finale, de maintenir le silence malgré les tentatives de l'autre et en ne reprenant la parole que pour réitérer votre offre finale ou pour ajourner.

► **Démonstration**

Plaçons-nous en pleine négociation patronale-syndicale, lors de la négociation du renouvellement de la convention collective, et disons que la partie patronale vous demande de faire des concessions déraisonnables. Gardez le silence, ne réagissez pas tant qu'elle tient ses demandes exagérées. Attendez qu'elle démontre de la flexibilité, soit qu'elle atténue ses demandes, donc qu'elle fasse un pas vers vous en s'ajustant. Il s'agira de maintenir un regard incrédule, dubitatif ou de désapprobation et, surtout, de résister à la tentation de contre-argumenter. Dans de tels cas, le silence est d'or et la parole est d'argent. Misez sur l'or!

► **Forces**

Les deux grandes forces de la tactique *Silence* sont certes sa versatilité et sa simplicité de préparation! Tout le monde est capable de garder le silence; bien que cela soit difficile, ce n'est pas compliqué. Certaines des tactiques de ce livre exigent des heures en préparation afin de les déployer avec succès. Mais pas pour la tactique *Silence*, car il suffit de résister à la tentation de parler. Mais, blague à part, sa force est aussi dans sa puissance: ne dit-on pas que le silence est

la pire des punitions, qu'ignorer l'autre est la punition ultime? N'oubliez pas que vous vous êtes préparé à infliger cette tactique, mais pas l'autre. C'est pourquoi vous réussirez probablement à créer l'effet souhaité.

► **Contre-tactique**

Assurez-vous d'abord que vous n'êtes pas en présence d'une personne introvertie qui prend bien son temps avant de réagir ou encore d'une personne simplement gênée ou intimidée par la démarche de négociation. Car dans de tels cas, il ne s'agit pas d'une tactique mais bien d'une réaction naturelle. Cela dit, si on utilise contre vous la tactique *Silence*, vous pourrez utiliser l'une ou l'autre des contre-tactiques suivantes:

- Gardez le silence à votre tour. Il s'agit d'une forme de bras de fer, mais vous lui ferez réaliser que ce jeu se joue à deux. Toutefois, si la balance du pouvoir ne vous est pas favorable, cette approche est risquée, car il aura possiblement l'option de fermer les livres avec vous.
- Posez des questions ouvertes et attendez la réponse. Répétez la question si nécessaire et offrez-lui la possibilité, s'il préfère, d'ajourner pour réfléchir à la question.
- Confrontez, c'est-à-dire dénoncez l'usage de la tactique *Silence* et avisez-le que pour réussir une négociation, il faut au moins deux parties pour discuter.

TACTIQUE n° 85: *Retour en arrière*

► **Description**

Vous négociez depuis plusieurs rencontres, ou du moins depuis plusieurs heures; vous avez réglé quelques gros aspects de l'entente et voilà que l'autre partie exige beaucoup, à un point tel que vous ne savez pas trop comment poursuivre. Vous savez que l'entente ne sera pas rentable si vous lui accordez ce qu'elle demande. Trop souvent, les parties manquent d'empathie en négociation. Elles se concentrent strictement sur elles-mêmes, ne réalisant simplement pas l'impact de leurs demandes. Comme le dicton le dit si bien: «Si vous ne demandez rien, vous n'aurez rien!» C'est pourquoi, sans calculer ou sans réfléchir, certains demandent beaucoup. La tactique *Retour en arrière* peut vous venir en aide dans ce contexte.

Parfois, une tactique peut simplement servir à maintenir le *statu quo*, c'est-à-dire à décourager les demandes de l'autre partie. Vous n'avez pas toujours besoin de contre-négocier les demandes de l'autre, mais simplement lui faire comprendre que s'il exige autant, vous devez revenir en arrière pour rouvrir les points d'entente déjà réglés. Ou vous devez lui expliquer que cette demande aura un impact sur l'ensemble de la négociation.

L'astuce est de lui faire comprendre que s'il poursuit dans cette voie, vous n'aurez d'autre choix que de modifier le prix, par exemple, même si vous vous étiez entendus. Plus le retour en arrière lui paraît désagréable, moins il sera tenté de soutenir sa demande. Il s'agit donc de revenir sur un élément auquel il tient et qu'il a travaillé fort pour obtenir.

Il se peut que cette réaction soit attribuable au fait que l'autre partie estime que vous pourriez concéder davantage et tente de vous arracher plus que ce qu'elle aurait dû. La tactique *Retour en arrière* aura pour effet de la dissuader et de lui faire comprendre qu'il y a un prix à payer pour obtenir une concession additionnelle de votre part, soit qu'elle aussi devra faire des efforts.

► Quand l'utiliser

La tactique *Retour en arrière* est généralement utilisée en fin de négociation, lorsque vous préférez utiliser cette tactique plutôt que de vous embarquez dans une nouvelle joute de concessions et d'échanges. Autrement dit, elle peut vous servir justement lorsque vous manquez d'arguments pour défendre un point. Au lieu de le défendre, vous évoquerez être obligé de revenir en arrière pour rouvrir la négociation.

Vous serez en mesure d'utiliser cette tactique si vous avez déjà réglé quelques aspects importants. Bien qu'elle puisse s'utiliser à la suite de toute demande, elle est plus appropriée lorsque l'autre partie devient subitement trop gourmande. Ce changement à la table de négociation vous permet, voire même justifie votre retour en arrière en désirant ouvrir un élément déjà réglé.

► Démonstration

Imaginons une négociation entre un entrepreneur en construction et un promoteur immobilier pour la construction d'un immeuble commercial. En tant qu'entrepreneur, vous avez déjà fourni votre soumission au promoteur et vous arrivez presque à la fin de votre négociation. Le prix est réglé et c'était un point important de votre négociation, mais voilà que le promoteur exige que les

travaux soient complétés en huit mois au lieu de douze! Plutôt que de négocier en offres et contre-offres jusqu'à trouver un compromis acceptable pour la réalisation des travaux, vous optez pour la tactique *Retour en arrière* comme suit: «Vous savez que lorsque nous avons négocié le prix des travaux, nous avons fait cet exercice sous un horizon de travaux de douze mois.» Après avoir marqué une courte pause, vous reprenez: «Pour acquiescer à votre demande, même en partie, je n'ai d'autre choix que de revenir en arrière sur le prix pour en proposer un nouveau au-delà de la proposition initiale.» Après une autre courte pause, mais sans permettre à l'autre de renchérir: «À vous de me dire quels sont vos critères les plus importants, car pour réduire les délais de quatre mois, il vous en coûtera beaucoup plus cher.» Et voilà. La tactique *Retour en arrière* est mise en place. Les discussions ne sont certainement pas terminées, mais si le prix était si important pour le promoteur, il y a fort à parier qu'il laissera tomber!

► Forces

La force de la tactique *Retour en arrière* s'appuie sur le découragement occasionné par la crainte de devoir tout recommencer la négociation. Dans les faits, il s'agit d'une menace déguisée qui dit à l'autre partie que les points importants que vous avez réglés ne tiennent plus; qu'avec de telles demandes, rien ne va plus. Il faut rouvrir ce qui a été réglé. La tactique a donc un pouvoir de dissuasion, car elle a pour but d'inciter l'autre à abandonner sa demande; en d'autres mots, de lui faire peur.

► Contre-tactique

Si vous amorcez la négociation sur un aspect que l'autre partie avise qu'il faudrait revenir en arrière, c'est qu'elle utilise la tactique *Retour en arrière*. L'astuce sera de faire le bilan de la négociation en démontrant que chaque point a été négocié en fonction des arguments présentés, qu'il vous reste (si c'est le dernier) cet élément à négocier et que si elle désire revenir en arrière, il est possible que cela affecte encore plusieurs autres points. Maintenez la pression et restez concentré sur le point précis à régler. Si elle persévere, revenez en arrière à votre tour pour ouvrir la discussion sur un aspect qui lui tient à cœur.

TACTIQUE n° 86: *Retour à la case départ*

► Description

Il s'agit d'une excellente tactique pour mettre de la pression sur l'autre partie afin de vous entendre dans un contexte de négociations complexes et longues. En effet, vous utiliserez cette tactique en faisant des sous-entendus à l'autre partie, tels que si elle n'adhère pas à vos requêtes, vous serez obligé de tout reconsidérer et reprendre du début. C'est la peur des pertes ou du retrait des gains qu'elle négociés avec vous qui lui met la pression. Plus votre négociation a été ardue, ponctuée de rencontres multiples où les deux parties ont véritablement fait des efforts pour concilier les écarts, plus la tactique *Retour à la case départ* réussira à l'amener à faire l'effort final.

Imaginez la négociation d'un contrat avec un fournisseur de service d'entretien et de maintenance informatique avec qui vous êtes en négociation d'une entente de 3 ans sur l'entretien et le remplacement progressif de vos équipements. Il s'agit bien là d'une négociation à plusieurs leviers. Pensons seulement aux tarifs, honoraires de service, travaux inclus et non inclus, coûts des pièces, qualification du personnel et bien d'autres. Disons qu'après avoir négocié avec le fournisseur correspondant le plus à vos besoins et juste avant de vous entendre sur les frais de service, vous laissez entendre que le travail de négociation accompli est très bien, mais inutile s'il n'ajuste pas à la baisse les frais de service. Dans le cas inverse, vous serez contraint de reprendre la négociation à la case départ et revoir les autres leviers.

► Quand l'utiliser

Comme il s'agit d'une tactique coercitive, le rapport de force doit être partagé. Cette tactique fonctionne encore mieux si l'autre partie est plus pressée, anxieuse ou désireuse que vous de régler.

Pour être efficace cette tactique doit être bien préparée, c'est-à-dire qu'il faut, dès le début de la négociation, avoir identifié les éléments sur lesquels vous allez négocier vigoureusement un par un, et lequel ou lesquels vous allez présenter comme demande de concession à la toute fin en utilisant la tactique *Retour à la case départ*. La plupart des gens en négociation s'attendent à ce que ce soit de plus en plus facile à mesure que vous réglez les éléments à négocier. Alors que vous, en utilisant la tactique *Retour à la case départ*, vous les surprenez et mettez de la pression avec une condition importante exigible à l'accord.

► Démonstration

Prenons l'exemple, cette fois, d'un contracteur qui négocie la réalisation des travaux de construction d'agrandissement d'un bâtiment commercial avec le propriétaire de l'entreprise. L'application de la tactique *Retour à la case départ* pourrait se jouer ainsi: présentez les valeurs ajoutées de travailler avec votre équipe et vos équipements; négociez, par exemple, les matériaux à utiliser, les inclusions de travaux et les exclusions, les équipes aux chantiers, le délai de l'entente négociée, le nombre de ressources affectées aux travaux.

Utilisez chacun de ces leviers pour négocier serré. Plus il sera heureux, et moins il aura envie de tout reprendre à zéro depuis le début avec un autre. Et c'est à ce moment précis que vous utilisez la tactique *Retour à la case départ* en soumettant le prix des travaux. Et s'il veut négocier les prix, vous précisez devoir revenir en arrière sur les concessions. Toutefois, conservez toujours une petite marge de manœuvre que vous pourriez utiliser pour clore la négociation en dernier recours.

► Forces

La plus grande force de la tactique *Retour à la case départ* est de décourager l'autre et donc de l'inciter à accepter vos demandes.

Elle permet aussi de garder le contrôle de la négociation du début à la fin, sans pour autant placer l'autre dans une position d'ultimatum sans solutions de rechange, car vous lui offrez toujours le choix de revenir en arrière sur certaines décisions et vous acceptez des pertes s'il choisit de négocier vos exigences finales. Dans tous les cas, ce sera à vous d'évaluer si cette négociation conserve toute sa valeur.

► Contre-tactique

Le piège dans ce type de tactique est d'amorcer votre négociation sur certains éléments sans avoir reçu l'offre ou les demandes complètes de l'autre partie. Donc, dès que l'autre partie tente de négocier à la pièce, un par un, les éléments qu'elle présente sans, par exemple, vous avoir soumis son prix ou l'enjeu principal, c'est qu'elle se garde la possibilité d'utiliser cette tactique à la fin. L'astuce sera donc de couper court à la manœuvre en exigeant qu'on présente tous les éléments de leur proposition ou de leurs demandes, que vous les écoutez sans réagir tout en vous assurant que tout a été avancé en termes de prix, de délais, de qualité, de service, etc. Autrement dit, faites la liste de ce qui sera à négocier avant d'aborder la négociation point par point.

TACTIQUE n° 87: *Allez faire vos devoirs*

► Description

Allez faire vos devoirs est une tactique assez simple à expliquer et à utiliser. Par l'utilisation de cette tactique, vous voulez que votre interlocuteur retourne travailler sur sa proposition et vous revienne avec quelque chose de plus intéressant. Vous démontrez ici que vous êtes déçu de sa proposition, que vous sentez qu'il prend cette négociation à la légère, qu'il ne fait pas d'efforts. En fait, vous croyez que vous êtes le seul à prendre le tout au sérieux et à travailler pour arriver à une entente. En résumé, vous avez choisi de le brasser un peu, de le déstabiliser et de l'obliger à travailler plus fort avant de vraiment commencer la discussion.

Afin de mettre du poids à cette tactique, vous devez utiliser toutes les composantes de la communication pour appuyer votre message. La communication en face à face est formée de trois composantes: le verbal, le para-verbal et le non-verbal. Les mots employés ici (verbal) devront être convaincants, fermes, directs, clairs et ne pas laisser place à l'interprétation. Vous devez être déçu, voire même choqué, et les mots employés ne devront pas laisser d'ambiguïté et devront ajouter du poids à votre message: proposition décevante, insultante, perte de temps, manque de sérieux, déception, etc. Du côté du para-verbal, votre ton devra être confiant, convaincant, voire même arrogant. On ne doit déceler aucune hésitation. Le volume doit être élevé pour démontrer le mécontentement, mais sans crier. Votre non-verbal, quant à lui, projettera un air sérieux, un regard franc, dur et des traits crispés. Votre gestuelle sera fermée face à la proposition: bras croisés, poings fermés, soupir de déception.

Vous écoutez donc sa proposition sans la discuter et en utilisant efficacement les trois composantes de la communication; vous le retournez faire ses devoirs.

► Quand l'utiliser

Bien entendu, la tactique *Allez faire vos devoirs* est à employer d'entrée de jeu lorsque nous sommes en rapport de force ou que l'autre ne peut se retourner facilement vers quelqu'un d'autre. Le négociateur aura décidé dès le départ d'avoir recours à cette tactique et l'utilisera pour démontrer à l'autre partie qu'elle devra faire plus d'efforts afin que les vraies discussions débutent. Vous devrez donc avoir décidé d'entrée de jeu d'utiliser cette tactique. Pour ce faire,

vous aurez établi un seuil: «S'il ne nous offre pas minimalement ceci... on applique la tactique.»

Bien sûr, elle pourra aussi être utilisée à tout moment face à une proposition ridicule ou décevante pour retourner votre vis-à-vis à la table à dessin.

► **Démonstration**

Vous vous assoyez à la table afin d'entamer les négociations collectives pour votre groupe d'employés de production. Vos vis-à-vis vous présentent leurs demandes initiales. Vous prenez le temps d'écouter et d'accueillir celles-ci. Vous demeurez sérieux, pensif. Lorsqu'ils ont terminé, vous laissez planer le silence quelques secondes, vous fermez vos livres. Puis, vous intervenez: «Je suis réellement déçu et même choqué d'entendre ce que vous demandez. Il est clair que vous ne prenez nullement en considération notre réalité et l'importance de notre entreprise. Ça va nous prendre bien mieux pour entamer des discussions. Je vous invite à faire vos devoirs et à retravailler vos demandes afin que nous puissions débuter avec quelque chose de sérieux.» Et vous quittez la table.

► **Forces**

La force de cette tactique est qu'elle incitera votre adversaire à faire une concession avant même que vous ayez commencé à discuter, alors même que vous n'avez rien accordé en retour. Elle sera donc créatrice de valeur pour vous puisque vous n'avez encore rien concédé.

Mais attention: bien entendu, cette tactique ne créera pas le meilleur des climats. Elle découragera même votre adversaire si celui-ci a déjà travaillé fort afin de pouvoir rédiger cette première proposition. Elle laissera parfois un goût amer qui viendra teinter tout le reste de la négociation.

À vous de peser le pour et le contre, d'évaluer votre rapport de force et la valeur que cette tactique pourra vous apporter.

► **Contre-tactique**

Confronté à la tactique *Allez faire vos devoirs*, vous devez trouver le moyen de demeurer à la table de négociation. Commencez par expliquer votre proposition, d'où vous partez, pourquoi vous vous êtes positionné avec cette offre. Démontrez la valeur de votre proposition, ce que vous avez déjà envisagé, et

soyez honnête sur ce qu'il vous reste à discuter et ce que vous avez besoin d'obtenir pour aller plus loin.

Prenez ensuite le temps de questionner leur position, leurs attentes et ce qu'ils aimeraient attaquer immédiatement. L'objectif est d'entamer les discussions tout de suite en leur faisant comprendre que vous ne pourrez proposer mieux sans discuter et sans mieux les comprendre au préalable.

TACTIQUE n° 88: *Augmenter l'inconfort*

► **Description**

Cela vous est sûrement déjà arrivé de passer une soirée au resto, assis sur une chaise inconfortable. Je parie que vous avez quitté sans prendre le dessert. Ou même chose lorsque la musique est trop forte et que vous avez du mal à vous entendre. Lorsqu'on subit un inconfort, nous sommes tous pareils; nous cherchons à améliorer notre sort et si ce n'est pas possible, nous cherchons à abréger nos souffrances. C'est une façon de parler, mais c'est exactement ce que cherche à faire la tactique *Augmenter l'inconfort*. Elle cherche à introduire un dérangement qui a pour effet de progressivement augmenter l'inconfort de l'autre. On dit progressivement, parce que si c'est fait de façon trop abrupte, l'autre partie s'en rendra compte. L'objectif sera d'augmenter l'inconfort afin de créer une pression à régler. Tout comme l'exemple du restaurant bruyant, on ne s'en rend pas compte au départ, puis notre inconfort monte, le stress s'installe et on cherche à en finir.

Il s'agit de manœuvrer pour introduire un stress externe, donc autre que celui que vous amenez verbalement, pour convaincre en augmentant progressivement l'inconfort. Voici quelques exemples de stress externe:

- La chaise inconfortable. Une chaise dont trop de gens ont abusé mais qui fonctionne. Après un certain temps assis sur une chaise inconfortable, le stress monte. Toutefois, l'autre partie ne doit pas remarquer la manœuvre. On vous recommande d'avoir la même chaise qu'eux, sauf que vous, vous en êtes conscient.
- Augmentez la température. Il ne suffit que de couper la climatisation ou d'augmenter la température de quelques degrés seulement pour créer de l'inconfort. Préparez-vous avec de l'eau et laissez-leur le café!

- Salle trop petite. Utilisez une salle de rencontre trop petite pour le groupe de négociateurs. Faites en sorte que les gens soient à l'étroit avec leurs documents empilés sur les genoux et l'effet s'installera.
- Trop de bruit. Choisissez un endroit bruyant. Par exemple, trop près de la chaîne de montage dans l'usine.
- Affamé. Vous assurer que le lunch, la collation et le café soient horribles, secs, tièdes, mauvais et que l'autre partie soit affamée.

Bref, laissez libre cours à votre imagination. Toutefois, armez-vous de patience, car vous aussi êtes souvent exposé aux mêmes conditions. D'un autre côté, vous vous êtes préparé! Vous observez l'effet, pendant qu'eux le subissent. Plus l'inconfort s'installe et plus ils seront enclins à régler pour mettre fin au supplice.

► Quand l'utiliser

Il s'agit d'une tactique efficace pour forcer inconsciemment l'autre partie à conclure la négociation, soit de l'inciter à accepter votre dernière offre, vos dernières conditions. Si vous utilisez trop tôt la tactique *Augmenter l'inconfort*, vous risquez de la vider de son énergie et, au contraire, de retarder la conclusion si l'autre partie réclame un ajournement. C'est tout de même un risque potentiel. Devant son inconfort, elle pourrait choisir de reporter la négociation pour reprendre dans de meilleures conditions.

La tactique *Augmenter l'inconfort* s'utilise donc en toute fin de négociation, lorsque vous avez déposé une offre ou une concession finale.

► Démonstration

Imaginons une négociation entre un directeur d'usine et une firme externe pour l'entretien ménager de tout l'établissement. En tant que directeur d'usine, vous avez déjà rencontré deux firmes autres que celle qui s'occupe actuellement de l'entretien ménager. Vous êtes satisfait de la firme actuelle et vous en êtes à la troisième rencontre avec eux pour régler votre contrat de quatre ans d'entretien ménager. Après une heure de négociation dans la salle de conférence où vous tentez de faire annuler l'augmentation de prix demandée, vous leur proposez de faire le tour de l'établissement parce qu'il y a quelques points à améliorer sur l'entretien actuel. Évidemment, l'autre partie vous suit et vous vous arrêtez au milieu de l'usine pour poursuivre les négociations en mettant une pression directe, selon la [tactique n° 28, Comparaison](#), et indirecte, en augmentant

l'inconfort par utilisation de l'environnement externe. L'usine est bruyante; il y a beaucoup de mouvements partout, le tapage des machines, des chariots élévateurs qui circulent, des employés qui parlent fort. Bref, c'est un environnement stressant pour des gens habitués aux salles de conférence! «Bon, je dois vous dire qu'il faut régler. J'ai reçu des offres de deux de vos compétiteurs et en comparant ce qu'ils proposent, je ne peux pas accepter votre augmentation de prix. Donc, vous pouvez rester ici jusqu'à demain, mais je ne peux pas l'accepter.» Sans bouger du milieu où le tumulte de l'usine se produit, vous reprenez la parole: «Donc, on s'entend sur le même prix que le dernier contrat, vous apportez les correctifs d'entretien demandés et on règle pour les quatre prochaines années.» Et voilà! La tactique *Augmenter l'inconfort* est mise en place; il suffit juste d'être patient.

► Forces

La tactique *Augmenter l'inconfort* est particulièrement utile devant une partie qui, en fin de négociation, hésite, manque d'arguments pour vous contrer ou qui cherche ses mots. Dans de telles situations, cette tactique aura pour effet de créer une pression indirecte, c'est-à-dire une pression autre que celle que vous amenez directement. Elle s'utilise bien en complément aux tactiques suivantes:

- Tactique n° 11: *Bénéfices intangibles*;
- Tactique n° 28: *Comparaison*;
- Tactique n° 37: *Disque rayé*;
- Tactique n° 57: *Contrainte budgétaire*;
- Tactique n° 62: *Dû à l'économie*;
- Tactique n° 73: *Jouer sur la corde sensible*.

► Contre-tactique

Si on utilise contre vous la tactique *Augmenter l'inconfort*, la manœuvre est simple; il vous suffit d'ajourner. Présentez un prétexte, tel que vous avez à revoir les conditions, mais quittez! D'ailleurs, nous l'avons écrit à plusieurs endroits dans ce livre, jamais vous ne devriez prendre une décision sous l'effet de la pression. Prenez du recul, révisez votre position et tentez de déceler la manœuvre de l'autre partie afin de reprendre les négociations lorsque vous serez confortable!

TACTIQUE n° 89: *Fuite organisée dénonciatrice*

► Description

Vous négociez depuis longtemps face à un négociateur difficile, entêté, voire même centré sur ses préoccupations personnelles, c'est-à-dire qu'il cherche à tirer la couverture afin de s'avantager au détriment des autres qui pourraient en bénéficier. Ou, possiblement, il s'agit d'orgueil mal placé: vous avez en partie raison, il le sait mais ne veut simplement pas l'admettre. Vous vous dirigez vers l'impasse et vous avez besoin de tourner la situation à votre avantage. C'est là que la tactique *Fuite organisée dénonciatrice* peut vous aider. Pourquoi ne pas utiliser les influenceurs externes pour redresser la situation?

Il s'agira de laisser couler de l'information vers des personnes externes, le type d'information qui dénoncera ce que vous reprochez à l'autre partie, sachant ou espérant du moins que ces influenceurs externes en glisseront un mot à votre vis-à-vis. Il pourrait s'agir de laisser couler, par exemple:

- Les demandes excessives qu'exige l'autre partie.
- L'usage de tactiques déloyales ou coercitives que l'autre partie utilise contre vous.
- Des comportements inacceptables, comme des menaces déguisées, une fermeture totale à vos idées ou le simple fait qu'il ne prenne pas au sérieux la négociation.
- Leur manque de préparation.
- Leur manque d'effort à rechercher une solution juste et équitable.

Évidemment, assurez-vous que la personne vers qui vous coulez l'information sera réceptive et favorable à votre façon de voir les choses. Autrement, la tactique sera inefficace et, pire, elle risquera de rallier plus de monde à la cause de l'autre partie. Évaluez bien votre risque en vous assurant que l'autre partie est «déraisonnable» envers vous. Il faut donc faire la différence entre une démarche qui ne vous soit pas favorable ou une démarche déraisonnable de l'autre partie. Autrement dit, ce n'est pas parce que vous n'aimez pas ça que les personnes externes verront la chose comme vous! Testez avec des gens de confiance s'ils ont tendance à vous donner raison. Notre regard est biaisé et souvent trop concentré sur nos propres objectifs. Il faut prendre un peu de distance.

Aussi, attention à ne pas prendre un ton plaignard, ce qui serait sûrement mal perçu. Optez plutôt pour une approche constructive, soit de dénoncer ce qui ne va pas, pour rapidement suggérer une approche autre que celle de votre vis-à-vis.

► Quand l'utiliser

Le moment où il faut choisir d'utiliser la tactique *Fuite organisée dénonciatrice* est relié au déroulement de votre négociation. Vous faites face à une impasse, alors vous avez tenté de débloquer votre négociation en utilisant d'autres tactiques comme la [tactique n° 46, Cent quatre-vingts degrés \(180°\)](#), la [tactique n° 67, Escalade](#) ou encore la [tactique n° 03, Résolution du problème](#), car il est plus risqué de faire appel à une personne externe dont vous n'avez pas le contrôle. Vos indicateurs annonçant qu'il est temps d'utiliser cette tactique sont:

- Vous avez atteint une impasse.
- Vous avez tenté plusieurs autres tactiques pour débloquer votre impasse.
- L'autre partie est déraisonnable et vous avez corroboré votre perception auprès d'autres personnes.
- Vous êtes persuadé que des gens de l'entourage de votre vis-à-vis seraient d'accord avec vous.

Dans un tel cas, à vous de jouer. Il est temps d'utiliser la tactique *Fuite organisée dénonciatrice*.

► Démonstration

Imaginons une négociation patronale-syndicale, où le porte-parole de la partie syndicale tente de gagner un point personnel. Par exemple, il cherche à faire modifier un aspect de la convention où seul lui, ou presque, va en bénéficier. Ce point n'est pas simple et les répercussions sont telles que vous ne pouvez acquiescer à sa demande. Vous avez beau lui expliquer que vous ne souhaitez pas négocier des aspects personnels, il s'entête et, pire, il laisse sous-entendre que ce point est conditionnel pour poursuivre la négociation. C'est alors que vous utilisez la tactique *Fuite organisée dénonciatrice* en vous assurant de croiser un employé de l'usine avec qui vous avez déjà eu des conversations «sensées» sur la convention collective: «Comment vas-tu?» Et après avoir écouté sa réponse, vous enchaînez: «Moi, c'est difficile. Les négociations piétinent. Nous sommes pris dans une discussion sur la disposition X de la convention...» Après sa réaction de surprise: «Moi non plus, je ne comprends

pas pourquoi cela fait partie de vos demandes syndicales. Nous serions beaucoup mieux d'investir notre énergie à régler des aspects comme...» Et voilà, la tactique est en place et vous pouvez être certain que l'autre sera mis au courant et la pression externe fera sûrement en sorte qu'il lâchera le morceau.

► Forces

La plus grande force de la tactique *Fuite organisée dénonciatrice* est de créer une pression externe. Des gens qui sont susceptibles de soutenir votre point de vue et qui interviendront auprès de l'autre partie pour rectifier la démarche. Formidable, n'est-ce pas? Tel est l'effet de cette tactique: vous vous alliez avec des gens qui travailleront à leur façon pour vous. L'union fait la force et, bien exécutée, cette tactique est puissante. L'autre partie sentira l'isolement et sera tentée de modifier son approche en votre faveur.

► Contre-tactique

Si on tente de vous influencer hors de la table de négociation par des gens en relation avec vous, mais qui sont possiblement en contact directement ou par personne interposée avec l'autre partie, c'est qu'on utilise la tactique *Fuite organisée dénonciatrice* contre vous. Vous devriez couper court à cette manœuvre en avisant la personne tentant de vous influencer qu'on se sert d'elle, que la négociation se déroule en privé et que vous ne comptez pas en discuter avec elle. À la prochaine rencontre, rectifiez le tir, prenez le temps d'aviser que vous n'appréciez pas que la négociation soit discutée avec des gens externes et, surtout, prenez le temps de démontrer que votre démarche est RAISONNABLE et qu'il n'y a pas lieu de se plaindre à des gens extérieurs. Vous pourriez utiliser la [tactique n° 60, *Démonstration de la valeur totale*](#), pour expliquer le bien-fondé de votre proposition, car nous tenons pour acquis ici que si vous y tenez à ce point, c'est qu'il est bien entendu raisonnable.

TACTIQUE n° 90: *Bluff calculé*

► Description

Vous l'avez peut-être déjà fait: dire au vendeur que le compétiteur a des soldes sur ses téléviseurs quand c'est faux, ou prétendre que vous avez d'autres acheteurs intéressés par votre voiture à vendre sur les annonces classées! Bien

sûr, c'est tentant le *bluff*. *Bluff calculé* est une tactique pour augmenter votre pouvoir de négociation. D'ailleurs, voici la définition du Larousse: «Attitude, action destinée à faire illusion, à tromper sur ses forces, ses possibilités réelles». Certains le qualifieront de petit mensonge blanc, de détournement de la vérité. Dans tous les cas, attention à ce que l'autre partie ne vous prenne au mot et vous laisse partir à la suite de votre *bluff*. Vous serez à court d'options.

C'est pourquoi nous recommandons que le *bluff* soit calculé, comme le titre de cette tactique l'indique. C'est-à-dire que vous avez évalué votre risque et que vous êtes prêt à vivre avec les conséquences. Prenons l'exemple de celui qui *bluffe* sur le fait qu'il a plusieurs autres acheteurs intéressés par sa voiture à vendre, mais cela fait des semaines qu'elle est annoncée et personne n'a montré de l'intérêt. Il refuse de baisser davantage son prix en prétendant qu'il a d'autres acheteurs dans la course. Son *bluff* est calculé s'il n'est pas pressé ou s'il est capable de patienter. Si ce n'est pas votre cas, attention à bien évaluer votre risque de perdre une transaction potentielle.

Aussi, nous tenons à faire une mise en garde contre les mensonges où l'une des parties manipule l'information à son avantage pour obtenir davantage de sa négociation. Pour nous, ce type de mensonge est inacceptable, et donc non recommandé, car il amène l'autre partie à baser sa négociation sur de fausses informations. Par exemple, l'acheteur qui ment sur les quantités dont il aura besoin afin d'avoir un meilleur prix: «Nous avons besoin de 10 000 unités», quand dans les faits, il en achètera que 1000. Non seulement ce type de mensonge entache la réputation de celui qui l'utilise, mais aussi, dépendamment de la gravité du mensonge, ouvre la porte à des recours légaux.

Toutefois, le *Bluff calculé* fait partie des tactiques utilisées en négociation. En voici quelques-uns dans des contextes qui vous permettent de l'utiliser:

- *Bluff sur des comparables*: Feindre sur le fait que vous avez une ou des solutions de rechange quand vous n'en avez pas. Ceci est recommandé quand, effectivement, des comparables existent, mais vous n'avez fait aucune démarche avec eux. Si votre *bluff* échoue, vous n'aurez qu'à redémarrer une négociation avec un ou des comparables (voir les [tactiques n° 28, *Comparaison*](#), et [n° 29, *Presque comparable*](#)).
- *Bluff sur vos contraintes budgétaires*: Feindre sur le fait que votre budget est limité. Si votre *bluff* échoue, vous n'aurez qu'à prétendre que vous avez réussi à débloquer de nouveaux budgets (voir la [tactique n° 57, *Contrainte budgétaire*](#)).

- *Bluff* sur l'offre finale: Feindre que c'est votre dernière offre. Ceci est recommandé si vous avez des solutions de rechange ou si vous êtes prêt à piler sur votre orgueil et poursuivre même si le *bluff* échoue (voir la [tactique n° 78, *L'offre finale*](#)).

► Quand l'utiliser

Étant donné le risque associé à ce genre de tactique, le *Bluff calculé* n'est à utiliser qu'en dernier recours, lorsque vous êtes à court d'arguments ou que votre rapport de force est inférieur à celui de l'autre partie. La tactique *Bluff calculé* est moins recommandée lorsque vous négociez dans le cadre d'un partenariat, soit avec une partie avec qui il y aura une relation ou une exécution de travaux à la suite de la négociation. Dans de tels cas, vous courez le risque qu'elle le découvre. Donc, cette tactique est recommandée dans le cadre d'une négociation compétitive sans lendemain.

► Démonstration

Imaginons la négociation entre vous, l'acheteur et un vendeur pour un chalet. Les négociations durent depuis un certain temps et il ne reste que le prix à régler. Vous avez bien évidemment utilisé les arguments reliés à l'âge de la propriété et les travaux à faire pour faire baisser le prix, mais il demeure encore un écart que vous pensez pouvoir gagner. Toutefois, le prix est déjà bien meilleur que les autres chalets comparables à vendre dans le secteur et le vendeur le sait. Vous ne pouvez donc pas *bluffer* à ce sujet. C'est d'ailleurs ce qu'il répète continuellement: «Vous ne trouverez pas mieux à ce prix dans le secteur!» Vous êtes à court d'arguments. Voici un *Bluff calculé* que vous pourriez utiliser: Quelques jours plus tard, vous entrez en contact avec le vendeur. Vous lui annoncez ceci: «Une connaissance à nous considère vendre son chalet et nous avons déjà vu son chalet et échangé sur le prix. Considérant nos discussions, ma dernière offre est la meilleure que je vais vous faire.» S'il refuse, vous aurez la possibilité de revenir à la charge en disant que, finalement, votre connaissance ne veut plus vendre. Voilà donc un *Bluff calculé*.

► Forces

La principale force de la tactique *Bluff calculé* est de rééquilibrer le rapport de force ou de vous avantager face à l'autre partie. Bien exécutée, et surtout si elle est amenée quand c'est réaliste, elle peut vous procurer un certain avantage en créant une pression à laquelle l'autre partie ne s'attendait pas.

► **Contre-tactique**

Si vous soupçonnez qu'on utilise contre vous un *Bluff calculé*, l'astuce sera de questionner l'autre afin de vérifier si cela est vrai ou pas. Utilisez autant de questions que possible, telles que: De qui s'agit-il? Quel modèle? De quel endroit? C'est fabriqué où? De quelle compagnie? Etc.

L'astuce est de bien écouter. Est-ce que votre interlocuteur invente une réponse au fur et à mesure ou devient-il évasif? Dans de tels cas, c'est qu'il ment. Et si c'est bien le cas, c'est qu'il est à court d'arguments! Sans le traiter de menteur, vous devriez plutôt revenir sur les avantages de votre proposition et tenter de conclure sans faire référence à ses soi-disant solutions de rechange.

Ou bien, si vous avez une alternative, vous pouvez le forcer à avoir recours à son *bluff* en annonçant: «Eh bien, si vous avez une meilleure option, à vous de voir. Toutefois, je suis persuadé que celle-ci est mieux que ce que vous trouverez ailleurs.»

Chapitre 9

Tactiques de la dernière chance

Il s'agit de tenter une dernière manœuvre pour sauver votre négociation. Pourquoi pas, puisque vous avez fait tous ces efforts. Dans tous les cas, s'il semble que cette négociation a peu de chances de réussite, voici des tactiques pour essayer de sauver la mise, pour susciter un changement drastique.

Bien sûr, il faut bien évaluer, car effectivement, l'autre partie peut très mal réagir et couper court à vos négociations. C'est pourquoi il s'agit de tactiques de la dernière chance!

TACTIQUE n° 91: *Court-circuiter avec le niveau supérieur*

► Description

Vous négociez depuis de très longues heures; vous êtes très bien préparé, votre argumentation est logique, mais l'autre partie résiste. En fait, elle n'est pas à l'écoute, pire, elle ne vous offre même pas de contre-arguments. Vous voyez bien qu'il y a quelque chose qui bloque, quelque chose qu'elle ne peut ou ne veut pas vous dire. Vous avez beau la torturer avec des questions, rien ne sort. Vous avez ajourné, pensant qu'elle avait eu une mauvaise journée et que ce serait mieux la prochaine fois, mais non. Vous l'avez même confrontée en disant: «Écoute, je ne sais pas ce qui se passe, mais tu ne réagis pas comme d'habitude. Tu ne fais que refuser sans m'offrir de raison valable. Que se passe-t-il?» Puis rien. Elle est devenue évasive et vous n'avez pas progressé. Rien ne va plus!

Voilà bien un exemple de situation où vous devriez utiliser la tactique *Court-circuiter avec le niveau supérieur* en allant voir son patron pour tenter de régler directement avec lui, car vous avez tout essayé et vous sentez bien qu'il y a un blocage hors de votre compréhension. Plusieurs raisons impossibles à saisir peuvent expliquer ce qui se passe. En voici quelques-unes:

- Votre interlocuteur a une dent contre vous. Pour des raisons que vous ne connaissez pas, il ne vous aime pas!
- Votre interlocuteur a un parti pris pour votre concurrent. Ils ont développé une affinité dans le passé et il vous fait la vie difficile.
- Votre interlocuteur veut une entente trophée, c'est-à-dire qu'il veut gagner au-delà de ce qui est logique pour en faire un succès personnel.
- Votre interlocuteur n'a pas de pouvoir. Il ne veut pas l'admettre, mais cette négociation dépasse son niveau hiérarchique.
- Votre interlocuteur est déraisonnable. Il s'est fixé des objectifs simplement irréalistes, illogiques et impossibles à satisfaire.

- Votre interlocuteur est coincé. Il a promis des performances, des retours ou un rendement au-delà de ce qui est possible.

Dans de telles circonstances, vous n'aurez bien souvent pas d'autres choix que de le court-circuiter pour aller directement vers son supérieur. Toutefois, attention! Lorsque vous passez au-dessus de votre interlocuteur, il y a des risques. Il est presque certain que ce dernier n'appréciera pas votre démarche et il risque d'être rancunier, ou alors que son patron réagisse mal à votre approche. Dans tous les cas, évaluez bien votre risque et assurez-vous aussi d'avoir bien évalué la situation et de n'avoir aucune autre option avant de recourir à cette tactique.

► Quand l'utiliser

La tactique *Court-circuiter avec le niveau supérieur* s'utilise plutôt en fin de processus, car vous devez être bien certain que c'est effectivement la bonne chose à faire. Autrement dit, assurez-vous que ce n'est pas par désaccord, mais bien parce qu'il y a un blocage sans raison. Tant que l'autre partie argumente pour soutenir son point de vue, il n'y a pas lieu de recourir à cette stratégie. Nous l'avons dit, trop tôt ou de façon inappropriée, cette tactique vous fait courir un risque élevé, soit que le patron vers qui vous vous dirigez réagisse mal et soutienne sa ressource.

Votre prémissse de base, c'est qu'il y a une raison injustifiée qui bloque votre négociation et qui n'est pas en lien avec les enjeux à négocier.

► Démonstration

Imaginons une négociation entre un consultant en TI (technologies de l'information) qui désire faire payer sa facture d'honoraires pour la réalisation des travaux de programmation effectués pour un client. Le responsable de l'approvisionnement chez ce dernier refusait, sans raisons valables, de payer la facture. Après que le consultant en TI a démontré que tout avait été fait selon les règles du contrat, le responsable en approvisionnement, sans être en mesure de répliquer quoi que ce soit, refusait toujours ladite facture. Toutefois, le consultant en TI ne désirait pas froisser son contact, car il s'agissait d'un client important avec qui il réalisait plusieurs mandats chaque année. Or, plutôt que de risquer le conflit avec le responsable de l'approvisionnement ou, pire, avec le supérieur de ce dernier qui avait une réputation d'être dur en affaires, il a opté pour la tactique *Court-circuiter avec le niveau supérieur* en présentant sa facture directement au responsable du département pour qui il avait réalisé les travaux.

«Je sais que vous préférez que je remette la facture à l'approvisionnement, mais comme j'ai tenté à quelques reprises sans succès, je vous la remets avec toutes les pièces justificatives que vous trouverez conformes au contrat.» Et voilà! La tactique *Court-circuiter avec le niveau supérieur* est mise en œuvre et même si l'autre vous questionne, vous jouez l'innocent qui ne savait pas.

► Forces

La tactique *Court-circuiter avec le niveau supérieur* a pour principale force de vous donner une nouvelle chance de régler un dossier qui s'enlise. Plutôt que de laisser aller vers l'impasse ou d'avoir recours aux tribunaux, vous tentez de régler avec un nouvel interlocuteur. De plus, cette tactique vous fait gravir les échelons hiérarchiques, puisque vous allez tenter de régler en court-circuitant votre interlocuteur pour négocier avec son patron. La marge de manœuvre est souvent meilleure à mesure qu'on gravit les échelons hiérarchiques.

► Contre-tactique

Si on pratique contre vous la tactique pour tenter de régler une négociation en vous court-circuitant pour passer directement par votre patron, celui-ci devrait simplement refuser de s'impliquer en précisant que c'est avec vous que la négociation doit se régler. Aussi, nous vous suggérons de réexpliquer vos arguments ou vos motifs de négociation afin de démontrer qu'il ne s'agit pas d'entêtement de votre part mais bien d'arguments valables.

TACTIQUE n° 92: *Fausse surenchère*

► Description

D'entrée de jeu, cette tactique vient avec un avertissement, une mise en garde. Attention, car ceci est une tactique qui est pratiquée en négociation, mais il n'est pas recommandé de l'utiliser. De notre point de vue, il nous était impossible d'écrire un livre sur les tactiques de négociation sans y consacrer une place, puisque vous pourriez y faire face ou même décider de l'appliquer en négociation. Nous ne recommandons toutefois pas son utilisation.

Il s'agit ici d'utiliser le mensonge en inventant une *Fausse surenchère*. Vous pourriez donc l'utiliser de différentes façons:

- En faisant croire que vous avez trouvé un autre produit similaire.
- En mentionnant que le compétiteur vous inclut telle option ou tel service.
- En disant que vous songez à aller avec une autre marque comparable.
- En insinuant que vous avez reçu une soumission à moindre prix.

Cette tactique mérite qu'on s'y attarde, bien qu'elle soit similaire à la [tactique n° 90, *Bluff calculé*](#). Cependant, le *bluff* calculé peut prendre plusieurs formes, tandis que la fausse surenchère a pour but de mettre de la pression sur votre vis-à-vis en le comparant à d'autres qui n'existent pas.

L'objectif ici est donc d'inventer une proposition de prix d'un produit compétiteur ou d'une inclusion qui rendra votre vis-à-vis nerveux et l'obligerà à égaler l'offre fictive que vous dites avoir obtenue. Il vous faudra donc présenter cette surenchère avec assurance et aplomb, afin que votre interlocuteur vous croie sur parole. Vous devrez pouvoir lui faire part de cette alternative en le regardant droit dans les yeux, sans aucune hésitation.

Je tiens toutefois à rappeler qu'il est préférable d'opter pour n'importe quelle autre tactique qui s'appuie sur des vérités. Vous devriez effectuer certaines recherches afin de trouver de véritables solutions de rechange et préparer votre négociation en fonction de celles-ci. Dites-vous qu'avec l'accès à l'information, il pourrait être facile pour votre vis-à-vis de savoir que vous mentez. S'il est bien renseigné, bien préparé et le découvre, vous perdrez alors toute crédibilité. Nous savons toutefois que l'emploi de cette tactique est malheureusement chose fréquente et, pour cette raison, nous l'incluons à la liste des tactiques possibles.

► Quand l'utiliser

La tactique *Fausse surenchère* sera employée lors d'achat unique, sans lendemain. Par exemple, lors de la négociation pour l'achat d'une voiture ou d'une maison, plusieurs acheteurs auront tendance à faire croire au vendeur qu'ils préfèrent une autre marque, ont un meilleur prix ou ont vu un produit qui leur plaît davantage.

Cette tactique sera plus facilement employée lorsque l'opposant est mal préparé ou connaît mal son marché. Il sera alors plus facile de lui donner des informations erronées pour négocier et ainsi améliorer votre rapport de force.

Encore une fois, nous croyons que ceci ne devrait jamais être employé, mais nous savons qu'il s'agit d'un bon dépanneur lorsque les options semblent

s'épuiser et que les arguments et les faits nous manquent. Rappelez-vous tout de même que vous jouez un jeu dangereux.

► **Démonstration**

Vous désirez acheter un VUS et votre modèle préféré est de la marque Nissan. Vous êtes avec le vendeur et vous voulez obtenir une meilleure offre. Vous lui dites: «J'ai comparé ce modèle avec le modèle équivalent de Honda. J'avoue qu'il a quelques fonctionnalités qui me plaisent particulièrement. Pour que j'opte pour votre modèle, il vous faudra être moins cher et ils m'ont déjà fait, selon les mêmes conditions, une mensualité de 30\$ de moins que vous.»

Vous vendez votre maison. Un acheteur vient la voir pour la troisième fois. Il semble très intéressé mais ne dépose aucune offre. Vous voyez dans les yeux de la conjointe que la maison lui plaît vraiment beaucoup. Vous mentionnez: «Nous avons un autre couple qui vient visiter pour la troisième fois demain. Je crois qu'il fallait que je vous le mentionne pour être équitable envers vous, car il y a de fortes chances qu'il dépose une offre.»

► **Forces**

La force de la tactique *Fausse surenchère* réside dans le fait qu'elle est simple et exige peu de travail de préparation. Vous devrez toutefois avoir préparé les grandes lignes de votre surenchère afin de pouvoir en parler et donner quelques détails pour être crédible, sinon vous serez découvert.

Cela vous donnera aussi plus de pouvoir et de munitions pour soutenir vos demandes. Si cela est bien fait et que l'autre mord à l'appât, vous obtiendrez des éléments que vous n'auriez peut-être pas obtenus sans l'emploi de cette tactique. Avez-vous besoin de vous rendre jusque-là? Avez-vous assez de munitions? À vous de savoir!

► **Contre-tactique**

L'élément important ici est de questionner. Vous devez savoir si c'est la vérité ou un *bluff*. Le seul moyen est de jouer à l'enquêteur. Tout comme Columbo, questionnez le produit envisagé, l'endroit où l'autre l'a vu, la marque, les options, le prix. Demandez à le voir sur Internet. Demandez-lui quand cela s'est passé; pourquoi il n'est pas allé de l'avant; etc. S'il cherche, invente sa réponse, vous décèlerez le mensonge. Vous savez que vous n'avez pas besoin d'aller où il

vous demande d'aller. Et, au passage, vous avez aussi appris autre chose: votre opposant est probablement à court d'arguments.

TACTIQUE n° 93: *Discréder le négociateur*

► **Description**

Ici encore, nous débutterons l'explication de cette tactique par une mise en garde. Avant d'opter pour cette tactique, analysez bien la situation. Êtes-vous au bout de vos ressources? Quelles autres tactiques pourraient être mises de l'avant? Quels arguments, faits, preuves pourraient être présentés à nouveau afin de garder la discussion sur les enjeux réels de la négociation? Vous comprendrez que ceci ne doit pas être fait à la légère. Les impacts de cette tactique sont importants. Le pour et le contre doivent être pris en considération avant de faire le choix de discréder le négociateur adverse.

En effet, il s'agit ici d'attaquer la compétence, l'expertise et la crédibilité de votre vis-à-vis. Par cette tactique, vous voulez soulever les faiblesses, les erreurs ou le manque de connaissances de l'adversaire et semer le doute dans le camp adverse. Vous comprendrez que celui-ci voudra ruer dans les brancards et se défendre. La discussion prendra probablement une tournure différente, ralentira l'adversaire et cassera son rythme. Pendant qu'il est en mode défensif et que son attention est détournée, vous pourrez en tirer profit en tentant de lui arracher quelques concessions. Il est important de vous préparer et de bien connaître votre adversaire pour utiliser la tactique. Bien sûr, faites attention! Ceci pourrait aussi avoir pour effet qu'il se braque contre vous et votre organisation. Pour avoir du succès avec la tactique *Discréder le négociateur*, votre adversaire doit désirer suffisamment l'entente pour qu'il demeure à la table malgré votre attaque.

Il faut savoir quels éléments vous voulez soulever, connaître le parcours de votre vis-à-vis, les faiblesses qu'il présente, les dossiers qu'il a menés auparavant. Vous comprendrez que pour mettre cette tactique de l'avant, il faut avoir des faits nous permettant de la discréder. Ceci ne pourra pas être basé sur des ouï-dire et des impressions.

Vous devez aussi présenter un parcours sans faille et posséder compétence et expertise dans ce que vous faites, sans quoi, la même tactique pourra être retournée contre vous.

Vous voyez donc que l'application de cette tactique exigera beaucoup de confiance, de recherche et de préparation.

► Quand l'utiliser

Premièrement, la tactique *Discréder le négociateur* pourra être employée s'il n'y a pas de collaboration à long terme à établir avec cet intervenant. Vous comprendrez que si votre vis-à-vis est la personne avec qui vous aurez à travailler le dossier à la suite de la négociation, cette tactique est à proscrire.

Toutefois, elle pourra être très efficace face à un intervenant qui a un ego surdimensionné, qui semble au-dessus de ses affaires, qui a tendance à jeter le blâme sur vous ou à vous remettre la responsabilité de trouver un arrangement. La tactique *Discréder le négociateur* pourrait être une bonne façon de ramener son ego sur terre.

Mais attention, si l'autre partie a d'autres options, plutôt que de s'entendre avec vous, elle risque de couper court à la négociation si elle est attaquée personnellement.

► Démonstration

Considérez cette négociation patronale-syndicale où l'une des parties, à bout de ressources et après avoir tout tenté pour faire avancer la négociation, décide d'utiliser la tactique *Discréder le négociateur*: «Je me permets de vous demander, combien de négociations patronales-syndicales avez-vous faites? À quel endroit? Et quels en ont été les résultats? Est-ce vrai que vous avez dû demander un médiateur pour finaliser le tout? Alors, bienvenue dans la cour des grands! On ne négocie pas des petits dossiers, ici. Bien honnêtement, je sais que vous n'êtes pas l'homme de la situation et vos expériences passées me le prouvent bien. Votre incompétence nuit au règlement de l'entente et je n'ai pas l'intention de perdre plus de temps à la table avec vous.»

► Forces

La force de la tactique *Discréder le négociateur* est de déstabiliser l'adversaire, de le ralentir et, surtout, de reprendre le contrôle. Maintenant sur la défensive, il s'investira à prouver que vous avez tort. Vous avez peut-être aussi semé le doute dans l'esprit des membres de son équipe. Pendant ce temps, vous êtes en mode attaque, vous avez le contrôle et vous pouvez amener la discussion où vous le voulez.

► Contre-tactique

Je sais que vous ne le verrez pas sous cet angle au départ, mais sachez que ceci est une bonne nouvelle. Si votre vis-à-vis doit vous attaquer personnellement, c'est qu'il n'a plus de munitions, son dossier est faible et il se sent en perte de contrôle. En d'autres mots, vous êtes en train de gagner et il utilise maintenant tout ce qu'il peut pour reprendre les rênes de la négociation.

Reconnaissez cette manœuvre et continuez votre bon travail. Faites-lui savoir que ceci n'est pas l'objet de la négociation, que ses attaques sur le plan personnel n'aideront pas à régler la négociation et martelez vos arguments en mentionnant que vous aimeriez plutôt savoir ce qu'il répond à cela. Dites-lui que s'il désire un arrangement, il sera plus profitable de discuter des vrais enjeux.

Si les propos deviennent blessants et que vous ne pouvez arrêter votre vis-à-vis, quittez la table en mentionnant que les discussions reprendront lorsqu'elles seront empreintes de respect.

TACTIQUE n° 94: *Menace médiatique*

► Description

À l'automne 2017, la pétrolière albertaine TransCanada a abandonné son projet d'oléoduc Énergie Est. Bien campés contre le projet se réunissaient les environmentalistes, les Autochtones, certains politiciens et, par le fait même, une partie de la population.

En avril 2012, l'entreprise Lassonde s'entend à l'amiable avec la propriétaire de Olivia's Oasis pour régler le litige concernant la propriété intellectuelle du nom «Oasis» après que plusieurs personnalités connues ont pris d'assaut les réseaux sociaux pour défendre cette dernière.

Dans les années 1990, plusieurs fabricants et commerces de détail avec qui nous avons travaillé nous mentionnaient que le meilleur argument employé par les consommateurs pour régler un litige était: «Je vais appeler et raconter l'histoire à l'émission J.E.», émission d'enquête sur des cas de fraudes, de procédures abusives et d'entreprises, ou de particuliers malhonnêtes.

Tous ici utilisent de façon différente la tactique que nous vous proposons: *La menace médiatique*. D'ailleurs, ne dit-on pas que, aujourd'hui, ce sont les médias qui jouent le rôle de la police? Bien ou pas, la menace est réelle. Il s'agit

donc d'utiliser les relations publiques, les médias traditionnels, les médias sociaux, les journalistes ou certains groupes de pression pour faire avancer votre dossier. Ainsi, vous voulez utiliser la pression de gens externes à votre négociation pour mettre la pression sur votre opposant.

À plus petit égard, ce pourrait être l'utilisation du conjoint, de la famille, d'un collègue, etc. Il suffit que ces gens externes soient sensibles à votre point et puissent parler et mettre ainsi de la pression en votre faveur. Sous la pression de proches, de groupes, des médias, la situation peut devenir rapidement intenable pour votre vis-à-vis qui s'empressera de régler le dossier.

Attention: pour utiliser cette tactique, vous devez être sans reproche, car ceci pourrait se retourner contre vous. Posez-vous la question: Que pourrait-il sortir pour me faire une menace médiatique à son tour? Soyez prudent et analysez la situation avant d'opter pour cette tactique. Votre opposant ne se laissera pas attaquer sans réagir. Assurez-vous que vous ne lui avez pas fourni des munitions, sans quoi vous vous apprêtez à jouer un jeu dangereux.

► **Quand l'utiliser**

Cette tactique sera utilisée assez tard dans la négociation. Elle sera applicable si vous jugez que l'autre partie est déraisonnable, qu'elle travaille pour son gain personnel ou que ses demandes vont à l'encontre d'un règlement logique. Autrement dit, vous êtes dans une situation où vous pourrez faire pencher l'opinion publique en votre faveur et mettre de la pression grâce à l'aspect injuste de la situation.

► **Démonstration**

Lors d'une négociation patronale-syndicale, vous représentez les employés d'usine d'une entreprise manufacturière. Les dirigeants vous offrent une augmentation salariale de 2% en vous servant l'argument du marché difficile et de la compétitivité à préserver. Comme réponse, vous menacez de raconter aux médias que vous savez que les dirigeants se sont accordé une hausse salariale de 7% pendant qu'ils vous offrent 2%. Vous leur donnez jusqu'à ce soir pour revenir sur votre demande de 5% avant d'appeler les médias.

► **Forces**

La force de la tactique *Menace médiatique* réside dans le fait qu'à votre pression, à vos arguments, à votre stratégie s'ajoute la pression des groupes externes. Plus

la pression médiatique sera forte, plus la tactique sera efficace. Elle permettra d'isoler l'autre partie, de la mettre sur la défensive et de lui faire subir des pressions de toutes parts.

► **Contre-tactique**

Premièrement, vous devez aviser l'autre que la négociation se passe entre lui et vous, et qu'elle doit se faire à la table de négociation. Vous ne tolérerez pas que ceci se discute sur la place publique. Les discussions doivent rester confidentielles si toutes les parties désirent que la négociation se poursuive. Sachez que c'est d'ailleurs ce qu'un médiateur demanderait en premier lieu en prenant le dossier.

Deuxièmement, expliquez les motifs et raisons qui justifient votre position. De toute évidence, l'autre partie vous trouve abusif. Essayez de comprendre ce qui la pousse à utiliser la tactique *Menace médiatique* contre vous et expliquez en détail votre position et les éléments qui peuvent paraître déraisonnables selon son point de vue.

Troisièmement, vous pouvez l'aviser que vous disposez d'arguments pour qu'à votre tour, vous puissiez utiliser la *Menace médiatique*. Avisez d'abord l'autre partie et faites-le si elle n'obtempère pas. Cependant, il est préférable de l'éviter puisqu'il n'est pas recommandé de négocier sur la place publique.

En même temps, analysez votre position. Se pourrait-il que votre position soit abusive? Il vaut mieux y réfléchir que de vous retrouver en première page d'un quotidien.

TACTIQUE n° 95: *Stopper les manœuvres déloyales*

► **Description**

La négociation ne fait pas ressortir que les beaux côtés des relations humaines. Eh oui! Pire que les risques de conflits, certaines personnes ont recours à des stratagèmes illégaux. Pas étonnant, mais décevant! Quand des millions de dollars sont en jeu, certaines parties sont prêtes à tout, même aller au-delà de la loi pour obtenir gain de cause.

Il n'y a qu'à suivre l'actualité partout dans le monde pour comprendre que c'est un risque potentiel lorsqu'on négocie. Bien sûr, ce n'est pas nécessaire et

nous vous recommandons de ne pas vous laisser aller à l'usage de stratagèmes illégaux. C'est d'ailleurs exactement la recommandation que nous vous proposons avec la tactique *Stopper les manœuvres déloyales*.

D'abord, dressons une liste de ce qui peut être considéré comme une manœuvre déloyale:

- Menace personnelle: lorsque l'autre partie vous menace ou menace l'un de vos proches directement ou plus subtilement en négociation avec des énoncés comme: «Ce serait dommage que vous vous brisiez les jambes en sortant d'ici!»
- Infraction aux lois: lorsque l'autre partie vous incite/suggère de contreviennent aux lois. Par exemple: «Vous et moi savons que c'est illégal, mais les autres ne le savent pas!»
- Corruption: lorsque l'autre partie vous offre une rétribution personnelle en échange de votre acceptation. Par exemple: «Il nous ferait plaisir de vous prêter un superbe chalet au lac...»
- Fraude: lorsque l'autre partie vous invite à commettre avec elle une falsification de documents ou un détournement des faits pour en profiter.
- Chantage: lorsque l'autre partie menace d'utiliser ce qu'elle sait sur vous si vous n'obtempérez pas en sa faveur. Par exemple: «Vous savez, on sait des choses sur vous et on peut laisser couler l'information aux médias!»
- Harcèlement: lorsque l'autre partie agit de façon hostile à répétition afin de vous affaiblir psychologiquement. Par exemple, avec des coups de téléphone la nuit, des lettres de menace, du vandalisme sur vos biens, etc.

Dans tous ces cas et bien d'autres, il faut stopper les négociations, car il s'agit de cas graves. En fait, il ne s'agit plus de négociations, parce que ce n'est plus une partie qui tente de convaincre l'autre que son point est de vue est valable, mais bien une partie qui manipule malicieusement l'autre pour gagner.

Voici comment réagir et, surtout, comment adapter votre réaction selon la gravité et le sérieux de la manœuvre déloyale de l'autre partie:

1. Ignorez: dépendamment de la gravité de ce que l'autre a dit, du contexte émotif et surtout si l'autre partie n'est pas expérimentée, il est préférable d'ignorer la manœuvre de l'autre. Possiblement qu'il le regrette déjà et que, sur le coup de l'émotion, il s'est emporté. S'il récidive, passez à l'étape 2. Sinon, poursuivez votre négociation comme si l'autre n'avait rien dit.

2. Dénoncez: lorsque vous jugez que ce n'est pas l'émotion qui parle, mais que c'est bien une manœuvre réfléchie et préparée par l'autre partie, décrivez simplement ce qu'il vient de dire ou faire en précisant que c'est inacceptable et déloyal, et que vous comptez dénoncer la pratique.

Au Québec, nous avons l'UPAC (Unité Permanente Anticorruption) ou simplement la police qui peut vous guider dans votre démarche.

Dans le cas où l'autre partie s'excuse, réalise qu'elle a tenu des propos déplacés et fait la démonstration que c'est une erreur impulsive non réfléchie, vous pouvez poursuivre avec l'étape 3.

3. Recadrez et négociez les règles de respect. Ramenez l'autre partie sur l'objectif de la négociation, le déroulement et entendez-vous avec elle pour établir des règles de respect et de conduite lors des rencontres et entre les rencontres afin qu'il n'y ait pas de dérapage.

► **Quand l'utiliser**

Agissez dès que l'autre partie utilise une manœuvre déloyale. Tolérer, c'est accepter! Même si vous êtes en position de faiblesse, dépourvu d'option, négocier avec un *revolver* sur la tempe, ce n'est pas légal! Même si vous souhaiteriez vous entendre, n'oubliez pas qu'à ce moment-là, vous ne négociez plus. Le rapport de force est désavantageux envers vous. De plus, attention: ne rien dire vous rend parfois coupable!

► **Forces**

Le plus grand avantage d'avoir recours, même si cela est déplaisant, à la tactique *Stopper les manœuvres déloyales* est de vous permettre de ne pas entacher votre nom, de ne pas risquer de perdre votre réputation et, bien sûr, de vous libérer d'une pression appliquée par des stratagèmes illégaux. C'est vrai que vous n'aurez peut-être pas d'entente avec l'autre partie, mais après tout, qui veut faire affaire avec des gens qui ont recours à des manœuvres illégales?

► **Contre-tactique**

Il n'y a pas de contre-tactique à *Stopper les manœuvres déloyales* parce qu'on ne vous recommande pas d'avoir recours à ce type de manœuvre. Il y a 94 tactiques dans ce livre qui vous permettent de négocier légalement! À vous de vous en tenir à celles-ci!

Mot de la fin

Félicitations! Vous avez pris le temps de réfléchir à votre négociation. Vous avez regardé chacune des 95 tactiques, vous les avez analysées, vous avez choisi les plus appropriées dans votre situation et vous les avez préparées avec soin. Avouez que vous êtes extrêmement bien préparé pour la négociation qui s'en vient.

Sachez que vous pourrez vous réajuster à l'aide de ce livre entre chaque rencontre de négociation afin de vous permettre de maintenir un climat collaboratif: créer encore plus de valeur, reprendre le contrôle, démontrer votre rapport de force, déstabiliser, persuader, convaincre et conclure.

Après une négociation, prenez le temps de faire un post-mortem afin d'identifier ce qui a bien et moins bien fonctionné. Revenez aux tactiques et notez ce que vous feriez différemment si vous pouviez recommencer cette négociation. Ainsi, vous commencez déjà à vous préparer pour la prochaine. Vous êtes en amélioration continue et en voie de devenir un négociateur redoutable!

Si vous désirez échanger, discuter, partager vos situations et enjeux de négociation, nous vous invitons à communiquer avec nous.

Stéphan Lavigne

slavigne@groupelavigne.com

514-286-9961

Lucie Turcotte

lucie.turcotte@maestriance.com

514-448-0500

Remerciements

Par ce simple mot, nous, les auteurs, tenons à remercier de tout cœur Caroline Jeanneau qui a su avec efficacité colliger nos textes et garder le cap sur l'échéancier. Franchement, sans elle, ce livre aurait difficilement vu le jour.

En effet, certaines de ces tactiques ont été écrites à la suite de nos rencontres de coaching ou d'accompagnement de négociation. Elles ont alors été rédigées sur le coin d'une feuille, parfois dans une calligraphie digne d'un médecin. Caroline a su, avec patience, mettre de l'ordre dans nos idées et revenir vers nous avec beaucoup de tact afin d'en faire le livre dont nous sommes aujourd'hui très fiers.

Encore une fois MERCI.

Stéphan et Lucie

Bibliographie

Jung, C. G. *Psychological Types*, *The Collected Works of C. G. Jung*, volume 6, Princeton, New Jersey: Princeton University Press, 1971.

Levinson, R. et Link, W. (producteurs). *Columbo* [série télévisée], États-Unis: NBC. 1968

Office québécois de la langue française. Coentreprise. Dans *Grand dictionnaire terminologique*, 2001. Repéré à http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8368602

Shaller, M. et Neuberg, S. L. *Advances in Experimental Social Psychology*, Burlington, Vermont: Academic Press. 2012.

Teyssier d'Orfeuil, L. *La méthode Coué*. Repéré à www.methodecoue.com/

Index des figures

FIGURE 1: Voyager vers des gains mutuels

FIGURE 2: Modèle de progression Nord-Est à la négociation

FIGURE 3: Processus de résolution de problème

FIGURE 4: Zone favorable à la maximisation des gains

FIGURE 5: Anchrage selon le ZOPA

FIGURE 6: Modèle de progression à petits pas

FIGURE 7: Schéma de configuration dispersée

FIGURE 8: Créer de la valeur en voyageant Nord-Est

FIGURE 9: Profils de personnalité

FIGURE 10: Processus pour rétablir un climat cordial

FIGURE 11: Niveau d'émotivité selon le profil de personnalité

FIGURE 12: Schéma *Rationnel versus Émotionnel*

À propos des auteurs

Stéphan Lavigne, MBA, HBS executive education

Président et fondateur du cabinet conseil en développement des compétences, le Groupe Lavigne Inc., Stéphan possède plus de vingt-deux ans d'expérience en tant que négociateur, formateur, consultant et coach en leadership, en négociation, en vente et en service à la clientèle auprès de multiples entreprises d'envergure telles que Cascades, Boralex, la Banque Nationale, Molson, Vidéotron, Natrel, Pepsi, Transcontinental, Métro et Heinz.

Ses habiletés et son expertise lui permettent de transmettre le fruit de ses expériences et celles de centaines de professionnels de tous les niveaux hiérarchiques avec lesquels il a eu le privilège d'agir en tant que formateur et coach. Il a coaché, soutenu et accompagné de nombreuses négociations, tant en achat et vente d'entreprises qu'en achat et vente de biens, et en négociation de conventions de travail ou collectives. Il est aussi l'un des coauteurs de l'ouvrage *101 conseils pour propulser votre équipe de ventes au sommet*, ouvrage s'adressant aux gestionnaires de ventes et proposant une multitude de trucs et conseils acquis au fil de nombreuses années d'expérience pour aider ces derniers à exercer leurs rôles avec succès.

Stéphan est un coach certifié, titulaire d'un MBA en développement organisationnel, d'un diplôme de *Harvard Business School Executive Education* en négociation stratégique et d'un baccalauréat en administration des affaires option marketing. Il a été également le Président d'honneur du Forum Coach, organisé par l'Institut International de Recherche. Il a aussi donné plusieurs entrevues au journal Les Affaires sur la formation. Il enseigne notamment la négociation à l'ÉTS (École de technologie supérieure) au Service de perfectionnement, avec cinq formations: Négociation I – Art et techniques, Négociation II – La négociation raisonnée, Négociation III – Négocier avec des négociateurs exécutifs, Techniques de négociation d'approvisionnement et Négocier avec collègues et partenaires.

Lucie Turcotte, EMBA, Coach certifiée CCF

Après avoir acquis une expérience de plus de douze années, principalement à titre de directrice des ventes où elle a dirigé une équipe de plusieurs vendeurs, Lucie se spécialise depuis plus de dix ans dans le coaching et la formation en entreprise. Elle œuvre principalement dans les domaines de la gestion, du leadership, de la vente, du développement des affaires, de l'expérience-client, du service à la clientèle, de la négociation et de la commercialisation. Elle est formatrice agréée selon la Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre et coach certifiée par le CCF.

Forte de son expérience et de ses connaissances, Lucie sait épauler les entreprises dans l'atteinte de leurs objectifs. Grâce à sa facilité d'expression, son sens du mentorat raffiné et son expérience certaine du domaine de la vente, elle excelle dans la transmission et la mise en application de nouvelles compétences. Elle accorde une attention particulière à la personnalisation du contenu de ses formations et possède un talent certain pour les animer et y inciter la participation. Elle intervient en entreprise à titre de consultante, formatrice, coach et conceptrice de formations. Lucie a réalisé la stratégie de développement du talent sur au moins 190 projets et formé ou coaché plus de 2100 participants. Elle est aussi l'une des coauteurs du livre *101 conseils pour propulser votre équipe de ventes au sommet*, chez le même éditeur, ouvrage s'adressant aux gestionnaires de ventes et proposant une multitude de trucs et conseils acquis au fil de nombreuses années d'expérience pour aider ces derniers à exercer leurs rôles avec succès.

Titulaire d'un baccalauréat en administration des affaires, elle a aussi obtenu, en 2013, une double diplomation MBA exécutif de l'Université du Québec à Montréal et de l'Université Paris Dauphine en France.

Offrez-vous un coach en négociation!

L'autre partie en a possiblement un!

En négociation, les gains, tout comme les pertes, ont souvent une très grande valeur. Investir quelques heures avec un coach en négociation vous aidera à optimiser vos gains tout en minimisant vos pertes. Voici un type d'investissement qui s'avérera payant!

Ensemble nous pourrons:

- ▶ *Analyser votre dossier*
- ▶ *Préparer votre dossier*
- ▶ *Échanger, discuter, brainstormer*
- ▶ *Pratiquer les rencontres*
- ▶ *Débriefer les rencontres*
- ▶ *Résoudre les problèmes*

Nous avons coaché des situations telles que:

- ▶ *Acquisition/vente d'entreprise*
- ▶ *Renouvellement de convention*
- ▶ *Entente de partenariat stratégique*
- ▶ *Achat/vente d'équipement*

** Bon de réduction

À l'achat d'un plan de coaching d'un minimum de quatre (4) heures et du livre *95 tactiques de négociation*, obtenez

**1 heure supplémentaire
de coaching gratuite**

*Valide en tout temps • Non monnayable
Un coupon par client et par projet*

GROUPE LAVIGNE

CABINET CONSEIL EN DÉVELOPPEMENT DU TALENT

Téléphone: 514-286-9961 • info@groupelavigne.com

☆ Suggestions de Béliveau éditeur

Vous aimerez certainement...

101 conseils pour propulser votre équipe de ventes au sommet

Pour les gestionnaires qui désirent exceller

STÉPHAN LAVIGNE, LUCIE TURCOTTE ET RICHARD JUNEAU



978-2-89092-888-6

Epub: 978-2-89092-889-3

Cessez d'improviser!

Voici enfin un guide pratique pour amener votre équipe au sommet!

Ce livre est le fruit des conseils que nous prodiguons à titre de formateurs, coaches et consultants auprès des gestionnaires des ventes depuis plusieurs années. Nous avons mis nos meilleures pratiques en commun pour les aider à exercer leurs rôles avec succès.

Les 101 conseils présentés peuvent être utilisés en séquences ou séparément. **Utilisés en séquences**, ils amènent progressivement les gestionnaires à analyser l'industrie et l'équipe, définir leur vision, établir leur stratégie, promouvoir la culture souhaitée et concevoir leur plan directeur. Ils les aident aussi à fixer des objectifs, aligner leurs ressources sur les priorités, suivre et stimuler la performance, créer un climat propice à exceller, développer, motiver, réévaluer le talent et, enfin, maintenir un haut niveau d'énergie et de leadership.

Utilisés séparément, les 101 conseils offrent aux gestionnaires des ventes la possibilité de piger dans les meilleures applications proposées afin de corriger ou d'améliorer une situation spécifique.

Vous trouverez pour chacun des conseils une méthode efficace pour les réaliser. Nous avons opté pour un style pratique en offrant, quand c'est possible, une démarche, une technique ou un processus épuré de discours théorique. En effet, nous le savons, le temps des gestionnaires des ventes est plus que précieux.

VISITEZ www.beliveauediteur.com

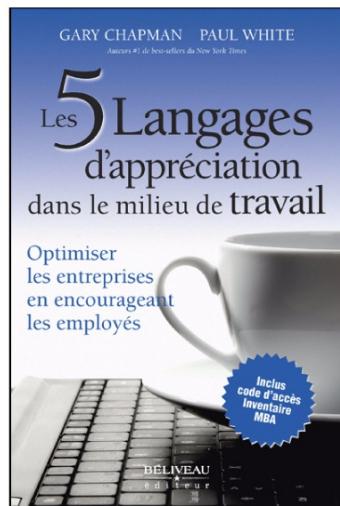
☆ Autres suggestions de Bélieau éditeur

Vous aimerez aussi...

Les 5 langages d'appréciation dans le milieu de travail

Optimiser les entreprises en encourageant les employés

DRS GARY CHAPMAN ET PAUL WHITE



978-2-89092-671-4

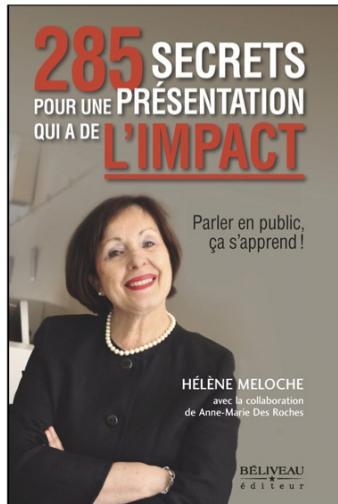
Dans le monde du travail d'aujourd'hui, il est essentiel que les employés se sentent valorisés, mais cela peut poser un problème quand vous ne communiquez pas l'appréciation de la même manière qu'eux.

Les auteurs vous font découvrir les 5 langages d'appréciation à appliquer pour rendre tout environnement de travail plus motivant et productif. Avant même de vous en rendre compte, vous apprendrez à comprendre et à parler les langages uniques d'appréciation de vos employés et collègues, tout en faisant votre propre inventaire MBA (*Motivation par le Biais de l'Appréciation*).

285 secrets pour une présentation qui a de l'impact

Parler en public, ça s'apprend

HÉLÈNE MELOCHE, avec la collaboration de Anne-Marie Des Roches



978-2-89092-793-3
Epub: 978-2-89092-794-0

À l'ère des réseaux sociaux, il est essentiel de maîtriser l'art de communiquer votre savoir-faire tout en engageant votre auditoire. Les participants ne se contentent plus de rester passifs devant un maître, ils désirent se sentir partie prenante de votre présentation.

Ce livre aborde les secrets d'un bon départ, la préparation et l'interaction dans tous ses aspects, ainsi que les techniques pour calmer le stress. La visibilité que vous donne une bonne présentation vous aidera à atteindre vos objectifs, à obtenir une promotion ou un contrat. Vous pourrez séduire, convaincre et influencer votre auditoire et vous n'aurez qu'à vous féliciter de votre réussite!

VISITEZ www.beliveauditeur.com

Préparez-vous à exceller avec brio !

Ce livre est essentiel pour préparer vos négociations. Il est le fruit de nos trente-trois années d'expérience cumulées à titre de formateurs, coachs et consultants, où nous avons travaillé sur plusieurs négociations d'envergure. Il s'adresse autant aux particuliers à la veille d'une transaction importante qu'à l'acheteur et au vendeur qui désirent s'entendre sur les clauses et le prix du contrat, qu'à la partie patronale et syndicale lors de la négociation de la convention, qu'au patron et son employé qui tentent de s'influencer mutuellement, qu'aux partenaires d'affaires de longue date qui veulent régler un différend.

Que vos négociations soient collaboratives, compétitives, raisonnées, intégratives, distributives ou même conflictuelles, elles ont toutes un point en commun : vous aurez besoin de tactiques pour manœuvrer pendant vos échanges. Et c'est exactement ce que nous vous proposons avec les 95 tactiques de ce livre.

Les tactiques sont utiles en négociation, entre autres pour:

- créer un climat collaboratif;
 - créer de la valeur;
 - capturer de la valeur;
 - prendre le contrôle;
 - démontrer votre rapport de force;
 - conclure, régler:
 - gagner du temps;
 - déstabiliser;
 - modifier la perception;
 - persuader, convaincre ou influencer;
 - accélérer le déroulement.

Allez, préparez-vous à l'aide de ces tactiques, elles sont applicables à toutes les réalités et ont de nombreux usages... nous en avons 95 pour vous!



Stéphan Lavigne, après avoir agi en grande entreprise, a fondé le Groupe Lavigne, cabinet conseil en développement du talent. Il possède plus de 23 ans d'expérience en tant que négociateur, formateur, consultant et coach auprès de multiples entreprises d'envergure. Il enseigne également la négociation à l'ÉTS (École de technologie supérieure) et détient un diplôme en Négociation stratégique de la Harvard Business School.



Lucie Turcotte, après avoir œuvré à titre de directrice des ventes d'une entreprise d'envergure, travaille depuis plus de 10 ans en tant que formatrice, consultante et coach dans les domaines de la gestion, du leadership, de la vente, du développement des affaires, de l'expérience-client, du service à la clientèle, de la négociation et de la commercialisation auprès d'entreprises renommées.