



Atelier de négociation Hammamet, 18-21 mai 2009

Introduction aux méthodes et outils de négociation



©FAO 2007. Tous droits réservés. Projet sur la négociation pour l'agriculture.



Equipe de formation

- Gunther Feiler, Facilitateur, FAO-SNEP Tunis
- Laszlo Vajda, Consultant FAO, Négociateur en chef de la Hongrie
- Jean Balié, Formateur en Négociation, FAO-ESA Rome



©FAO 2007. Tous droits réservés. Projet sur la négociation pour l'agriculture.



Une Méthode d'enseignement pour une méthode de négociation

- Apprendre à négocier en négociant
 - Pratique (simulations, exercices, cas)
 - Partage d'expériences
 - Apports théoriques
- Interactif et participatif
- Stimulant et parfois destabilisant
- Intensif et distrayant



Objectifs globaux de la formation

- **Préparer, conduire et analyser différents types de négociations**
- **Connaître et maîtriser des outils de négociation**
- **Disposer de références bibliographiques théoriques**



Negotiation?

- Qu'est ce que c'est?
- Pourquoi négocier?
 - arbitration: justice
 - médiation
 - force
- Quand négocier?
 - Quand l'espoir d'une solution à la table semble meilleur que les solutions alternatives

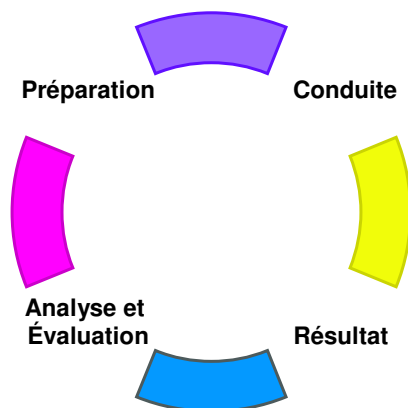


L'ESPRIT GENERAL DU SEMINAIRE

**Dépasser une approche
intuitive de la négociation**



Démarche et critères d'évaluation



Pour en savoir plus

www.fao.org/tc/tca/negotiation

jean.balie@fao.org

gunther.feiler@fao.org



Objectifs Jour 1

- Objectifs atelier et démarche globale connus
- Identifier les trois tensions et connaître les outils correspondants
- Connaître les approches intégratives et distributives
- Reconnaître l'intérêt de raisonner en terme d'options (vs positions)



Programme Jour 1

- 8.30 Session 1: **Introduction de l'atelier**
- 9.30 Session 2: **Stratégie de négociation**
Simulation 1 « *Le prix du coton* »
- 12.30 Déjeuner
- 14.00 Session 3: **Négociations intégratives**
Simulation 2 « *Le contrat de Laurent Koupo* »
- 16.00 Session 4 :Exploitation Outils et concepts



Objectifs Jour 2

- Être conscient de l'importance de la préparation en négociation
- **Connaître les notions de création et distribution de valeur**
- Connaissent un outil de préparation (la grille des 7 éléments).
- **Apprécier la notion d'alternatives en négociation (BATNA)**
- Connaître l'importance du processus



Objectifs Jour 3

- Être conscient du rôle des émotions en négociation
- **Être capable de recourir à l'écoute active**
- Être capable de gérer le processus et les attitudes pour gérer les négociations difficiles
- **Être capable de recourir à des exemples de situation de négociation réelles**



Objectifs Jour 4

- Connaître :
 - les exigences des négociations en équipes.
 - les contraintes des négociations multipartites
 - les spécificités des négociations multilatérales
 - le rôle des coalitions et leur effets de pouvoir
- **Savoir comment créer et distribuer de la valeur**
- Avoir identifié les acquis et les questions qui restent en suspens



Stratégie de négociation

Jean Balié
FAO/ESAE



Comment mesurer la réussite?

- Mes objectifs sont atteints
- Nous avons un accord
- Je gagne plus que lui
- Je l'ai bien eu
- Il a fait plus de concessions que moi
- Il a dépassé sa ligne rouge
- J'ai obtenu la « cerise sur le gâteau » à la fin
- On est tous mécontents/contents
- Nous avons évité le conflit



Qu'est-ce qui est en jeu?

**Relation
Processus
et
Contenu**

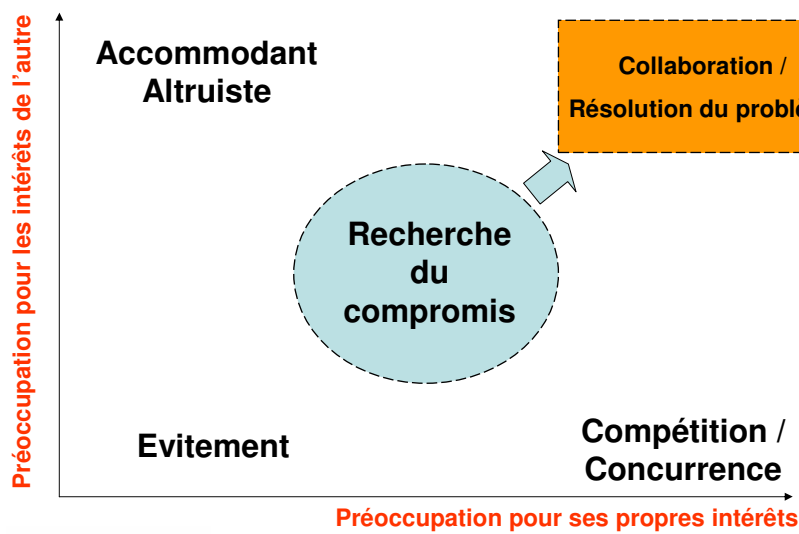


LES TROIS TENSIONS CLES POUR LA STRATEGIE DE NEGOCIATION

1. Coopération / Compétition
2. Empathie / Affirmation de soi
3. Mandant / Mandataire

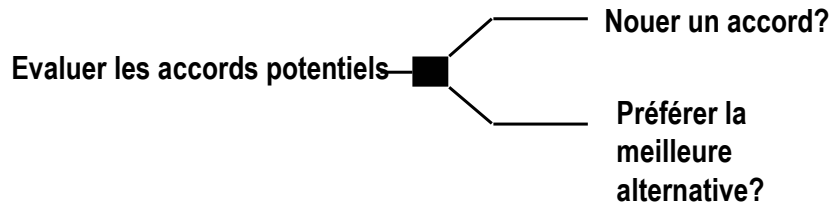


Strategie en négociation





BATNA: Meilleure Alternative à un Accord Négocié (R. Fisher)



A garder en mémoire

1. Je suis difficile à gagner,
2. Facile à perdre,
3. Et très difficile à reconstruire?

Qui suis-je ?

**CONFIANCE
REPUTATION**



Préparation d'une négociation

La grille des 7 éléments

Jean Balié, FAO/ESAE



Les 7 éléments

1. Intérêts

- Les miens/nôtres
- Les siens/leurs
- Ceux d'autres acteurs à considérer

2. Options (Solutions)

- Quelles sont les options possibles?
- Que peut-on imaginer pour satisfaire, à la fois, nos intérêts respectifs?

3. Alternatives (solutions hors table)

- Quel est notre meilleure alternative (BATNA)?
- Comment peut-on l'améliorer?
- Comment peut-on fragiliser la leur?



Les 7 éléments (suite)

4. Critères

- Quel précédent invoquer?
- Y a t il une procédure standard?
- Loi? Tradition? Coutume? Valeur de marché?
- Comment peuvent-ils justifier le résultat à leurs mandants?

5. Relation

- Quelle type de relation souhaitons-nous?
- Comment améliorer la relation sans concéder de la substance?



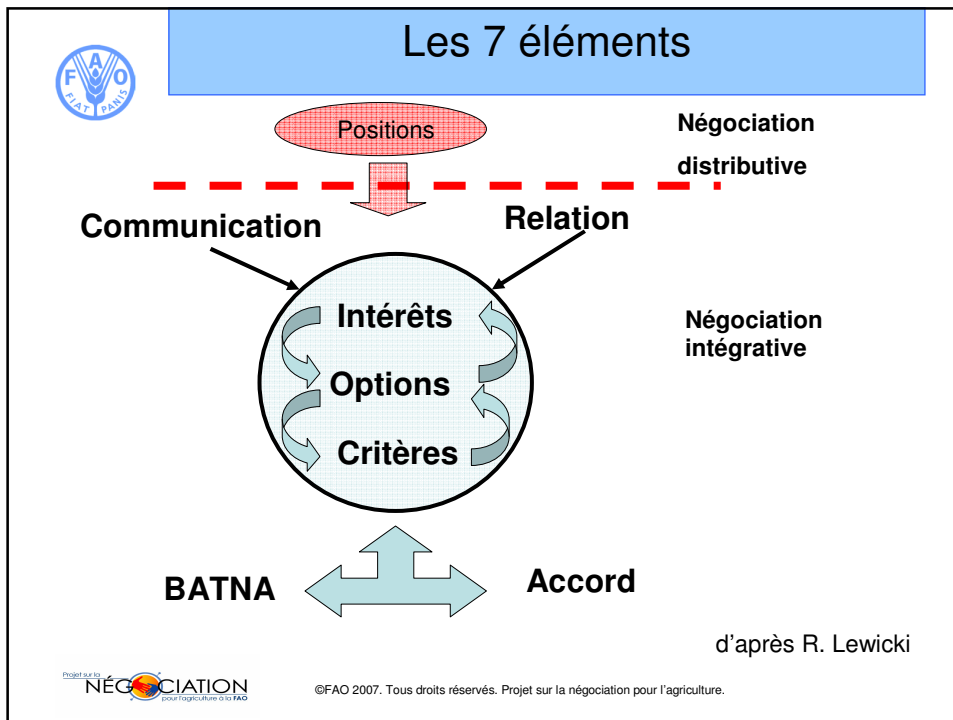
Les 7 éléments (suite)

6. Communication

- Quelle information souhaitons nous recevoir?
- Comment leur montrer qu'ils ont été entendus?
- Quel message voulons nous leur laisser?
- Que dire pour commencer?

7. Engagements

- Quel est notre « autorité »? La leur?
- Quel type d'engagement envisager à chaque phase du processus?
- Accord sur le processus?
- Quel cadre? Accord partiel, temporaire, final?





PROCESSUS et NEGOCIATION

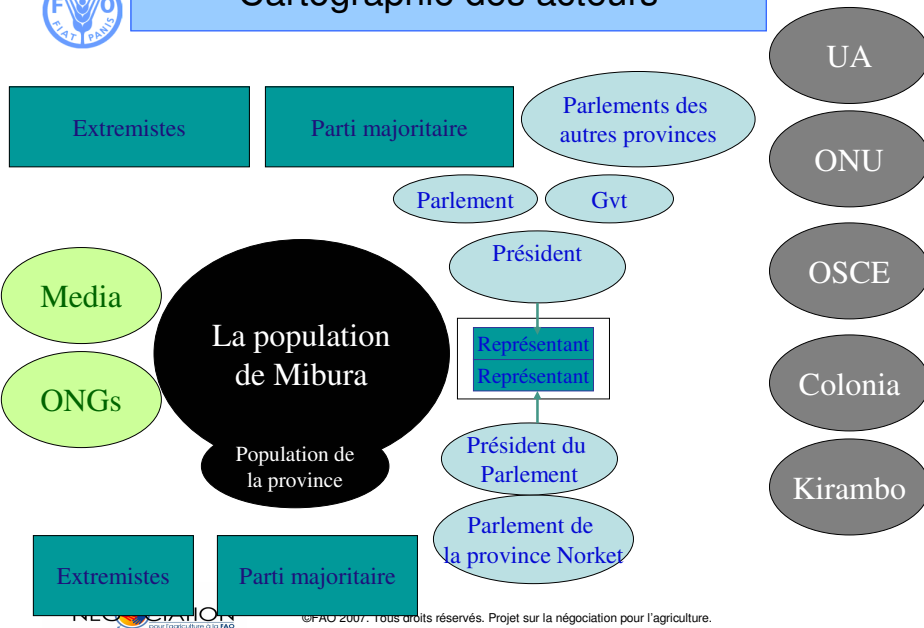
Jean Balié
FAO/ESA



©FAO 2007. Tous droits réservés. Projet sur la négociation pour l'agriculture.



Cartographie des acteurs



©FAO 2007. Tous droits réservés. Projet sur la négociation pour l'agriculture.



PROCÉDER À L'ÉCHANGE D'INFORMATION

- RISQUE SI VOUS NE L'EFFEUILLEZ PAS :
 - VOUS POUVEZ NE PAS ABOUTIR À UN ACCORD
 - VOUS POUVEZ ATTEINDRE UN ACCORD MÉDIOCRE
 - DONC *BESOIN* DE DIVULGUER L'INFORMATION
- RISQUE SI VOUS L'EFFEUILLEZ SEUL(E) :
 - VOUS POUVEZ ÊTRE EXPLOITÉ(E)
 - L'ACCORD PEUT ÊTRE MÉDIOCRE POUR VOUS
 - DONC *DANGER* DE DIVULGATION UNILATÉRALE
- SUGGESTION : "EFFEUILLEMENT MUTUEL"
 - RÉVÉLER FEUILLE APRÈS FEUILLE JUSQU'AU COEUR
 - DEMANDER À L'AUTRE DE FAIRE PAREIL
 - APPLIQUER LE PRINCIPE DE RÉCIPROCITÉ



« QUI ? » : Négociation relationnelle

- **A DISTANCE DU REFLEXE ACCUSATOIRE**
- **SEPARER LA PERSONNE DU PROBLEME**
 - PREFERER DES MESSAGES « JE »
 - RECONNAITRE LES EMOTIONS DE L'AUTRE
- **SOIGNER LA COMMUNICATION**
 - FOCALISATION SUR LE RECEPTEUR
 - FORMULATION POSITIVE
 - ECOUTE ACTIVE ET QUESTIONS DE CLARIFICATION



« QUOI? » : Négociation substantielle

- **A DISTANCE DU REFLEXE POSITIONNEL**
- **UTILISER :**
 - MOTIVATIONS : *Aspects interrogatifs & informatifs*
 - SOLUTIONS A LA TABLE : *Aspects intégratifs & créatifs*
 - CRITERES : *Aspects distributifs*
- **GERER LA TENSION :**
 - CREATION DE VALEUR
 - REPARTITION DE VALEUR



« COMMENT ? » : Dimension du Processus

- **A DISTANCE DU REFLEXE MENEUR**
- **ORGANISER**
 - UN AGENDA POUR LA REUNION
 - UN OBJECTIF : par exemple distinguer
 - Information
 - Invention
 - Évaluation
 - Décision
 - UNE METHODE POUR SATISFAIRE L'OBJECTIF DANS LE TEMPS IMPARTI



Les négociations difficiles

Jean Balié
FAO/ESAE



Comprendre les comportements difficiles

Situation émotionnellement chargée car on se sent:

1. Déséquilibré, destabilisé

- Processus obscur
- Contenu complexe ou vague
- Difficulté à percevoir des solutions disponibles ou réduction manifeste du nombre d'options

2. Attaqué sur son identité

- Impliquant l'image de soi, notre compétence, notre valeur personnelle
- Nos origines, nos valeurs fondamentales



Ne pas réagir. Diagnostiquer

- Ne pas contre attaquer
- Regagner votre calme
- Changer le jeu
- Regarder la situation de *3 perspectives*:
 - 📄 3^{ème}: La mouche qui vole (silence & recul)
 - 📄 2^{ème}: Se mettre à leur place (empathie)
 - 📄 1^{ère}: Conscience de soi (émotions)



Le travail "interne"

1. En premier lieu, **soyez conscient de vous même**
 - Est-ce que je suis anxieux? Enervé? Effrayé?
 - Retrouvez votre équilibre
2. En deuxième lieu, **diagnostiquez**:
 - Est-ce qu'ils sont anxieux? Énervés? Effrayés?
 - Est-ce la seule manière qu'ils connaissent de négocier?
 - Est-ce une stratégie volontaire et consciente?
 - Comment un observateur décrirait-il l'interaction?



Le travail "externe"

Sortez des attaques et du contenu

Pensez en terme de processus:

- N'oubliez pas d'établir ce processus
- Négociez ce processus dès le début
- N'imposez pas un processus



Changer le jeu

Une hiérarchie d'atouts :

- **Ecouter**
- ✦ **Recadrer**
- ★ **Négocier les règles du jeu**
- ▲ **Changer de joueurs**



Débriefing de la simulation « Riveria »

Jean Balié
FAO/ESA



Le contexte multilatéral

	Facteurs	Complique	Facilite
Relation	Nombre d'acteurs Acteurs hors table (niveaux) Coalitions	Nombre Coalitions Mandants...	Coalitions Représentation ...
Processus	Règles de décision Communication Rôles Temps et espace	Manque de temps Forums multiples Opportunisme ...	Outils de consensus Règles de fonctionnement et de décision Confiance
Contenu	Complexité Ressources Alternatives	Positions extrêmes Alternatives changeantes ...	Asymétrie de pouvoir?



Savoir gérer une coalition

1. Définir son objet
2. Choisir les membres
3. Progresser ensemble
 - Choisir le chef de file
 - Gérer les processus
 - Construire une dépendance progressive
 - Séquencer pour rythmer les progrès (définir les étapes à suivre)
 - Décider ensemble (les règles)
 - Communiquer
4. Recevoir de la valeur pour soi



Role clef des coalitions en multilatéral

- Pourquoi des coalitions?
 - Constater l'unilatéralisme qui isole et le multilatéralisme paralysant
 - Augmenter son pouvoir de négociation
 - Mobiliser différentes sources de pouvoir
 - Unir nos forces en vue d'un résultat
 - Faire bloc face à une agression
 - Simplifier /structurer le processus
- Condition?
 - Rencontre des intérêts de 2 parties ou plus
- Risques?
 - Grandes puissances sont fédératrices mais pèsent sur la coalition
 - Grosses coalitions sont difficiles à gérer: inertie



Riveria: Priorité relative des intérêts

	Priorité 1	Priorité 2	Priorité 3	Priorité 4	Priorité 5
Assort. industrie	X	LE	Syn, G	Ind, BRD, CP	X
Impact écologique	LE	BRD	X	G	CP
Emplois	Syn	G	CP, I	X	BRD
Prêt	CP, G, BRD	Ind, Syn	X	X	X
Compensation	Ind	CP	BRD	Syn	G



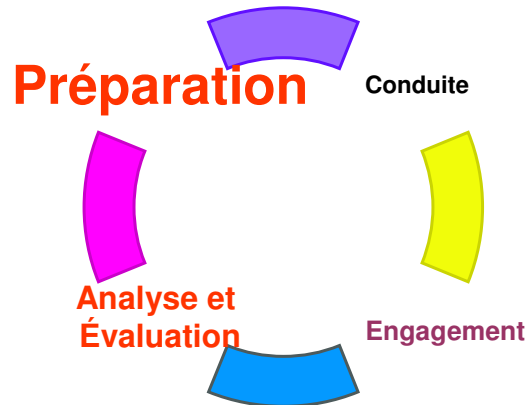
Conclusions

Méthodes et outils de négociation

Jean Balié
FAO



Démarche et critères d'évaluation



Rappels conceptuels & conseils

- **Préparer:**
 - Connaître votre affaires (intérêts, limites,...) → analyse du fond
 - Améliorer votre alternative (BATNA)
 - Prendre au sérieux la logistique
- **Gérer le processus:**
 - Négocier l'ordre du jour
 - Maîtriser le temps, les lieux, les règles et les procédures
 - Ne laisser pas ce **pouvoir** à l'autre
- **Gérer la relation:**
 - Ecouter avant de parler
 - Parler pour être compris
 - Parler lentement mais penser rapidement
 - Ne laissez pas une petite dispute blesser une grande amitié.
 - Donner aux autres une deuxième chance. Tout le monde peut faire des erreurs
- **Evaluer:**
 - Quand vous « perdez », ne perdez pas la leçon.



Les 3 R

Rappelez vous :

- **Respect pour vous**
- **Respect pour les autres**
- **Responsabilité pour toutes vos actions**



Message pour la suite

**“On ne naît pas
négociateur,
on le devient.”**

