



Vous allez négocier dans la cadre d'une transaction, d'une gestion de conflit ou d'un projet ? Préparez-vous ! Évaluez vos objectifs, limites et solutions de rechange. Estimez s'il existe une marge potentielle pour un accord et définissez l'ampleur de votre première offre.

Le résultat idéal ?

Le point d'aspiration est le meilleur résultat qu'un négociateur peut raisonnablement espérer obtenir ; c'est l'objectif qu'il poursuit et cherche à atteindre. Plus il est élevé, plus la motivation du négociateur l'est également et plus ce dernier aura de chance d'engranger des gains conséquents.

Quid si la négociation n'aboutit pas ?

Les solutions de rechange représentent les différentes options qui s'offrent à la personne si la négociation n'aboutit pas avec son interlocuteur. Les solutions de rechange donnent du pouvoir à celui qui les possède. J'ai en effet plus de chance de négocier un bon salaire avec un employeur potentiel si j'ai d'autres alternatives de job que si je n'en ai aucune.

Parmi toutes les alternatives possibles, la MEilleure SOLution de REchange (MESORE) est essentielle car c'est elle qui détermine l'issue d'une négociation. Si l'offre qu'on me propose est meilleure que la Mesore, je conclus l'accord. A contrario, si l'offre proposée est moins satisfaisante que la Mesore, j'opte pour cette dernière.

Au cours d'une négociation, les solutions de rechange ne sont pas fixes. Vu leur importance, il convient de sans cesse chercher à accroître leur nombre et leur potentiel d'attractivité. N'oubliez pas : plus vous avez d'alternatives et plus celles-ci sont attrayantes, plus vous détiendrez de pouvoir et plus l'accord que vous obtiendrez sera satisfaisant.

Les limites à ne pas franchir ?

Le point de réserve constitue la limite au-delà de laquelle le négociateur ne veut pas aller, le moment où il préférera avorter la négociation plutôt que de poursuivre. Se fixer des limites avant même d'entrer en négociation est essentiel à plusieurs égards. D'abord, le point de réserve permet d'éviter au négociateur de faire des propositions ou de signer des accords qu'il ne pourrait en réalité pas



assumer. Ensuite, les limites sont utiles car elles servent de point de référence par rapport auquel les propositions qui sont faites vont être évaluées.

Un consensus est-il atteignable ?

Les points de réserve des parties en présence déterminent la zone de possibilité d'accord (ZOPA). En d'autres termes, la ZOPA c'est l'endroit où un accord peut avoir lieu. Un accord n'est cependant pas toujours possible. Si les limites des deux parties ne sont pas compatibles, aucun accord n'est envisageable et la ZOPA est négative. C'est par exemple le cas lorsque le prix minimal auquel un vendeur est prêt à laisser partir son bien est supérieur au prix maximal que l'acheteur est prêt à investir pour acquérir ce bien.

La première offre ?

La première offre, dernier élément à considérer avant d'entamer une négociation, est le premier élément placé sur la table des négociations à l'adresse des autres parties.

Les gens sont souvent réticents à s'exprimer en premier en négociation. Notamment parce qu'ils ont peur de faire des erreurs et de révéler, au travers de leur première proposition, des éléments susceptibles d'être utilisés à leurs dépens. Pourtant, être en mesure de placer la première offre constitue un avantage indéniable. En effet, la première offre sert de point d'ancrage à la négociation, point d'ancrage autour duquel toutes les offres subséquentes viendront s'ajuster. Une première offre basse déterminera un résultat final faible ; une première offre élevée est garante d'un résultat final de grande ampleur.

L'effet d'ancrage de la première offre explique pourquoi celle-ci doit être murement réfléchie et soupesée. La première offre ne doit pas être trop raisonnable. Elle doit être relativement exagérée pour laisser suffisamment de marge de manœuvre aux négociateurs et leur permettre de faire des concessions. Une première offre qui serait établie à trop courte distance du point d'aspiration n'offrirait pas au négociateur la possibilité de faire des concessions à son interlocuteur. Or les gens n'aiment pas être mis sous le fait accompli ; ils veulent penser qu'ils possèdent un certain contrôle sur la situation et que leurs actions ont permis d'influencer leurs adversaires.



Dernière considération

Gardez à l'esprit qu'il existe souvent plus d'un enjeu en cours de discussion. Même lorsqu'une négociation porte sur une transaction financière (ex : vente/achat d'un bien), bien d'autres éléments que le prix sont à considérer et peuvent être source de débat. Accroître le nombre d'enjeux, c'est s'offrir la possibilité de développer des accords plus créatifs et de découvrir des solutions globalement plus satisfaisantes pour toutes les parties. Cela étant, chaque enjeu devra faire l'objet d'une réflexion concernant les solutions de rechange, le point d'aspiration, le point de réserve et la première offre à déposer sur la table des discussions.

Pour aller plus loin: [Psychologie de la négociation, S. Demoulin, Ed Mardaga 2014](#)

*Article co-élaboré avec Stéphanie Demoulin et
publié initialement sous le titre « Se préparer à négocier »
dans L'Echo le 04/11/2014*

Sur le même sujet sur ce site:

[Que signifie négociateur ?](#)

[Les incontournables en négociation](#)

[La négociation, compétition ou coopération ?](#)

[Négocier la négociation](#)

[Impact de la négociation sur le futur de la relation](#)

[Le compromis, la panacée ?](#)

[La négociation sociale en entreprise](#)

[Au terme d'une négociation, le diable se cache dans les détails](#)