



CONFÉRENCE

HERMIONE LES 8 QUESTIONS DE LA NÉGOCIATION

▶ LAURENT COMBALBERT



▶ NÉGOCIATEURS ◀ DE CRISE

DES MOTS ET DES ÉMOTIONS
AU SERVICE DE L'INTERVENTION

Depuis quelques décennies, les groupes d'intervention du monde entier se sont dotés d'équipes de négociateurs de crise pour gérer les prises d'otages et les situations de forcenés en minimisant le risque d'intervention par la force. Aujourd'hui, ces spécialistes de la relation et de l'écoute résolvent par la négociation 80 à 85 % des missions qui leurs sont confiées.

Voilà plus de vingt ans que je transpose au monde de l'entreprise ce que j'ai appris lorsque j'étais négociateur du RAID. Les méthodes et les outils que j'uti-

lise aujourd'hui ont été construits et éprouvés sous la pression des enjeux, de l'urgence, de la multitude des parties prenantes, ou dans l'incertitude et la complexité.

J'ai pu constater que, à part les enjeux qui diffèrent entre une négociation de crise et une négociation d'entreprise, toutes les questions que l'on doit se poser pour se préparer et conduire une négociation sont rigoureusement identiques. Je les ai regroupées sous l'acronyme HERMIONE.



L'ART DE LA NÉGOCIATION

UN ACTE D'ALTÉRITÉ

La négociation est l'art des frottements et des frictions. Elle est l'art des désaccords et de la meilleure façon de trouver des solutions. Elle est une discipline indispensable à la vie en société car, au départ de chaque négociation, il y a un conflit, et c'est du conflit que naît la créativité et l'innovation.

Le mot « conflit » a, pour la plupart d'entre nous, une connotation négative. Elle est certainement issue de notre enfance, des injonctions que nous avons reçues, de toutes les expressions qui tournent autour de ce mot et qui sont le plus souvent péjoratives. On a fait un mauvais sort à ce terme, alors qu'il est source de créativité si on sait l'utiliser et l'apprécier de manière positive.

Négocier est un acte d'altérité. Il faut accepter de passer du temps à se poser les bonnes questions, imaginer l'objectif commun à construire avec la partie adverse, écouter sans juger pour comprendre ses intérêts, préparer des concessions et des contreparties, garder son calme quand la situation se tend, maîtriser les émotions mutuelles pour éviter qu'elles ne s'emportent, gérer le rythme et la pression de l'urgence. Il serait tellement plus simple de se soumettre ou d'imposer. Mais, dans ce cas, il y aurait un gagnant et un perdant, un heureux et un frustré : ce n'est pas le plus efficace pour une relation stable et durable.



▶ HERMIONE® ◀

LE RÉFÉRENTIEL POUR PRÉPARER ET CONDUIRE UNE NÉGOCIATION

HERMIONE® est le référentiel des négociateurs professionnels. Simple et pragmatique, il permet de préparer et de conduire toutes négociations, quels que soit leur secteur d'activité ou leurs enjeux.

HERMIONE® aborde les 8 questions fondamentales pour préparer et conduire une négociation.

- H** - HAUTE INTENSITÉ
- E** - ENJEU(X)
- R** - RAPPORT DE FORCE
- M** - MANDAT
- I** - INTÉRÊTS ADVERSES
- O** - OBJECTIF COMMUN
- N** - NÉGOCIATION
- E** - ENGAGEMENT



▶ HERMIONE ◀

01 | QUEL EST LE NIVEAU D'INTENSITÉ DE CETTE NÉGOCIATION ?

Dans une négociation, la haute-intensité caractérise une situation dans laquelle la capacité cognitive du négociateur est diminuée du fait de facteurs de stress et de tension comme l'urgence, la responsabilité, le manque de préparation, le manque de données fiables ou le manque de moyens.

La première question d'HERMIONE® a pour but d'identifier le potentiel point de tension que vous pourriez rencontrer lors de votre négociation. Par expérience, les points de tension les plus fréquents sont :

▶ LE SENTIMENT D'INCOMPÉTENCE

Rappelez-vous que douter de sa compétence est une compétence. Vous pouvez vous interroger sur votre capacité à bien négocier pendant la phase de préparation, mais ce doute doit s'arrêter quand la négociation commence.

▶ LES ÉMOTIONS GÉNÉRÉES PAR LA NÉGOCIATION

Identifiez les émotions que vous pourriez rencontrer dans la négociation pour les reconnaître et les accepter. Nier ces émotions est contreproductif, les accepter en les verbalisant est le meilleur moyen de les maîtriser.

▶ LES INFORMATIONS

Beaucoup des informations que nous avons au début de la préparation de la négociation sont fausses ou interprétées. Identifiez les informations majeures dont vous avez besoin et vérifiez-les quoi qu'il arrive, même si vous ne doutez pas de leur véracité.

▶ LA PRESSION DU TEMPS

Pour gérer le temps de la négociation, maîtrisez le rythme. Planifiez les contacts et les échanges pour garder le contrôle de l'enchaînement des séquences.

▶ L'ENJEU

C'est le besoin fondamental à satisfaire dans la négociation. La question suivante d'HERMIONE® lui sera consacrée.

▶ LE MANQUE DE SOUTIEN ET DE COLLECTIF

« Tout seul, on va plus vite. Ensemble, on va plus loin ». La négociation est un travail d'équipe, sollicitez les expertises autour de vous pour dérouler le référentiel HERMIONE® et pour vous assister dans votre préparation.

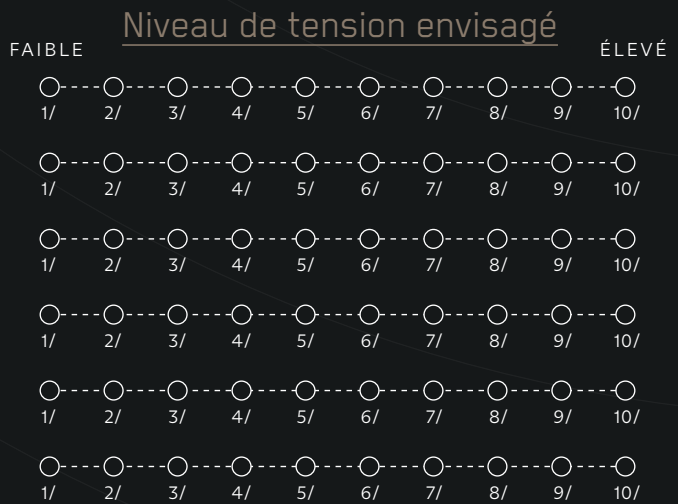


HERMIONE®

HAUTE INTENSITÉ

HAUTE INTENSITÉ | LES FACTEURS DE CHARGE

- C** - COMPÉTENCES
- R** - RESSOURCES ÉMOTIONNELLES
- I** - INFORMATIONS
- T** - TEMPS
- E** - ENJEUX PERÇUS
- R** - RESSOURCES COLLECTIVES



POINTS D'ATTENTION



▶ HERMIONE ◀

02 | QUEL EST L'ENJEU DE CETTE NÉGOCIATION ?

L'enjeu correspond au besoin fondamental que cherche à satisfaire la négociation. Il permet de déterminer l'objectif, la stratégie, la tactique et les techniques pour constituer la ligne de négociation. L'enjeu peut être conscient ou inconscient, verbalisé ou non.

La seconde question d'HERMIONE® clarifie la ligne de négociation, avec essentiellement :

▶ L'ENJEU

C'est le besoin fondamental à satisfaire dans la négociation. Il est parfois inconscient, parfois complexe à définir, mais il est primordial de le clarifier pour ensuite définir l'objectif à atteindre.

▶ L'OBJECTIF

C'est le but tangible pour atteindre l'enjeu. Pour satisfaire un même enjeu, plusieurs objectifs peuvent être envisagés. Identifiez-les tous pour ensuite choisir celui qui correspond le mieux à votre éthique, à vos capacités et à votre rapport de force.

▶ LA STRATÉGIE

Elle oscille entre coopération, coopétition et compétition. Si la coopération est la plus éthique, la coopétition est celle que nous recherchons le plus souvent : elle transforme la compétition en coopération d'opportunité grâce à l'objectif commun partagé.

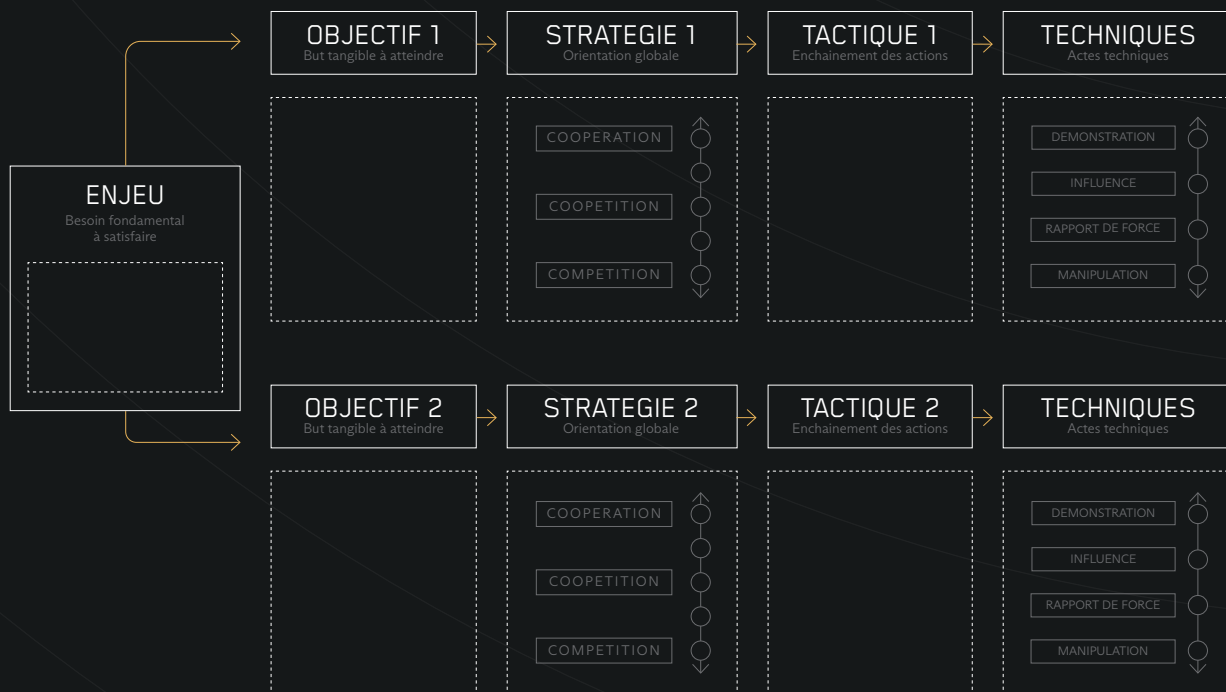




HERMIONE®

L'ENJEU

ENJEU | LA LIGNE DE NÉGOCIATION



▶ HERMIONE ◀

03 | QUEL EST MON RAPPORT DE FORCE DANS CETTE NÉGOCIATION ?

En négociation, le rapport de force est la relation de pouvoir entre plusieurs parties qui opposent leurs forces consciemment ou inconsciemment. Il est constitué de tous les facteurs contextuels qui sont soit favorables, soit neutres, soit défavorables pour notre stratégie de négociation.



| IDENTIFIEZ ET LISTEZ LES FACTEURS CONTEXTUELS DE LA SITUATION

le temps, la dépendance, la capacité à imposer, l'éthique de la partie adverse, l'argent, l'exclusivité, ...

| CLASSEZ ces facteurs selon leur ordre d'importance dans la négociation :

| CLASSEZ ces facteurs selon le fait qu'ils vous sont favorables, neutres ou défavorables. Vous pourrez ainsi voir sur quels facteurs agir pour maintenir votre position ou pour renforcer votre rapport de force.

| IDENTIFIEZ les facteurs-pivots : ce sont les éléments du rapport de force qui, s'ils sont modifiés, peuvent retourner la situation. Ces facteurs-pivots doivent être surveillés à chaque instant pour anticiper toute modification majeure de la relation de pouvoir qui influencerait la stratégie que vous avez retenue.



HERMIONE®

RAPPORT DE FORCE

▷ RAPPORTS DE FORCE LE SCORE DES POUVOIRS PONDÉRÉS

Pondération	Facteurs de rapport de force	Défavorable (-)	Neutre (0)	Favorable (+)
Impact très important (3)				
Impact important (2)				
Impact peu important (1)				
Scores	- / +			

FACTEURS CONTEXTUELS DE LA NÉGOCIATION

FACTEURS-PIVOTS



▶ HERMIONE ◀

04 | QUEL EST MON MANDAT DANS CETTE NÉGOCIATION ?

Le mandat de négociation regroupe l'ensemble des sujets que l'on peut aborder dans le cadre d'une négociation, avec des objectifs minimaux et maximaux pour chacun des sujets et un ordre de priorité entre eux. Il est établi entre celui qui négocie et celui qui décide. Le mandat détermine le terrain de jeu du négociateur. Il est primordial de bien le négocier en interne si vous agissez pour le compte de votre entreprise, ou de bien le clarifier pour vous-même si vous êtes à la fois le décideur et le négociateur.

COMMENT CONSTRUIRE SON MANDAT

| IDENTIFIER LES AXES DE LA NÉGOCIATION : tous les sujets sur lesquels vous pouvez donner quelque chose ou demander quelque chose à la partie adverse.

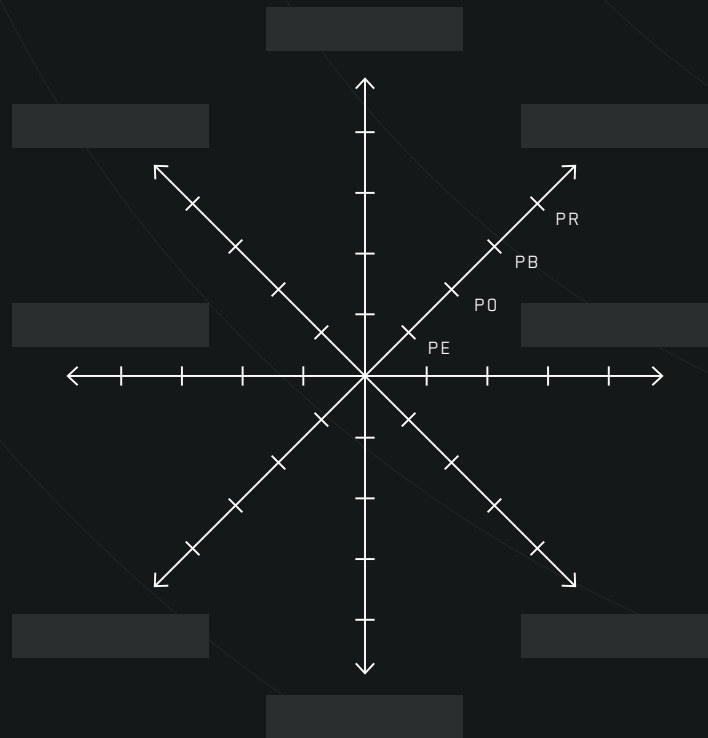
| IDENTIFIEZ L'ORDRE DE PRIORITÉ ENTRE CES AXES : qu'est-ce qui est important pour vous, qu'est-ce qui est important pour la partie adverse ?

| POSEZ LE POINT D'ENTRÉE SUR CHACUN DE CES AXES : quelle est la première proposition que vous allez faire sur chaque sujet de la négociation ?

| IDENTIFIEZ LE POINT DE RUPTURE SUR CHACUN DES AXES : quel est le point que vous ne dépasserez pas et qui arrêtera la négociation ?



▶ MANDAT | LE MANDASCAN



AXES MAJEURS DE NÉGOCIATION

- 1/
- 2/
- 3/
- 4/
- 5/
- 6/
- 7/
- 8/

AXES SECONDAIRES DE NÉGOCIATION

- 1/
- 2/
- 3/
- 4/



▶ HERMIONE ◀

05 | QUEL EST L'INTÉRÊT DE LA PARTIE ADVERSE ?

L'intérêt adverse est le réel besoin que la partie adverse cherche à satisfaire en faisant sa première demande. L'intérêt est souvent personnel et individuel, il peut aussi être inconscient pour la partie adverse.

L'IDENTIFICATION DES INTÉRÊTS ADVERSES REPOSE SUR UN TRAVAIL D'HYPOTHÈSES

| **IMAGINEZ** quelles peuvent être les hypothèses d'intérêts qui poussent la partie adverse à rentrer en négociation : quels est le réel besoin que l'autre cherche à satisfaire ?

| **TROUVEZ**, parmi ces hypothèses d'intérêts, lesquelles sont les plus faciles à satisfaire pour vous.

| **PRÉPARER UNE PROPOSITION** pour satisfaire l'hypothèse d'intérêt adverse qui vous est le plus favorable : que pouvez-vous donner à l'autre qui puisse satisfaire son intérêt sans pour autant donner satisfaction à sa première demande ?

| **APPLIQUEZ** le principe de résistance : quelle contrepartie demander à la partie adverse pour valoriser la proposition que vous venez de lui faire ?



HERMIONE®

INTÉRÊT ADVERSE



INTÉRÊTS | POSITION PROPOSITION INTÉRÊT CONTREPARTIE

HYPOTHÈSES D'INTÉRÊTS ADVERSES

Quelle est la position de la partie adverse ?

Quelle proposition faire pour satisfaire l'intérêt de la partie adverse ?

Quels sont les hypothèses d'intérêts de la partie adverse ?

1/	4/
2/	5/
3/	6/

POSITION

↕

PROPOSITION → **CONTREPARTIE**

↕

INTÉRÊT

Quelles contreparties demander en échange de la proposition ?

1/

2/

3/





▶ HERMIONE ◀

06 | QUEL EST L'OBJECTIF COMMUN PARTAGÉ DES PARTIES PRENANTES ?

L'Objectif Commun Partagé (OCP) est le but commun à atteindre entre toutes les parties prenantes engagées dans la négociation. Pour être optimal, ce but commun doit être positif, émotionnel, gratifiant et atteignable.



Pour déclencher la négociation, et pour privilégier une approche coopérative ou coopétitive, il faut que la partie adverse accepte l'objectif commun qu'elle partage avec vous.

POUR CE FAIRE

| **IMAGINEZ** Clarifiez les informations contextuelles de la négociation et assurez-vous quelles sont acceptées par la partie adverse.

| **VERBALISEZ LE BUT COMMUN** à atteindre en réussissant cette négociation.

| **ASSUREZ-VOUS** que votre objectif commun est positif, émotionnel et atteignable.

▶ OBJECTIFS | LE SOCLE OBJECTIF DE FAITS ACCEPTÉS & L'OBJECTIF COMMUN PARTAGÉ





▶ HERMIONE ◀

07 | COMMENT NÉGOCIER EN CONFIANCE ?

La phase de négociation relève de la relation et des échanges entre les parties prenantes, dont l'objectif est de parvenir à un accord satisfaisant et juste pour l'ensemble des parties prenantes. Ces échanges doivent être en phase avec les règles établies entre les parties prenantes.

POUR CRÉER UNE RELATION DE CONFIANCE EN NÉGOCIATION, IL FAUT ÊTRE DEAR :
DISPONIBLE – EMPATHIQUE – ASSERTIF – RESPECTUEUX.

| METTEZ-VOUS À DISPOSITION DE L'AUTRE :
soyez préparé mentalement et physiquement pour consacrer du temps à la partie adverse afin qu'elle se sente entendue et écoutée.

| FAITES PREUVE D'EMPATHIE : identifiez les émotions de la partie adverse et acceptez les sans pour autant les partager. Méfiez vous de la sympathie et du partage émotionnel qui pourraient vous faire perdre votre objectivité.

| SOYEZ ASSERTIF : défendez votre enjeu et vos positions avec fermeté tout en acceptant que l'autre puisse ne pas être d'accord avec vous et en écoutant objectivement ses demandes.

| RESPECTEZ les valeurs et les codes culturels de la partie adverse, à la fois dans votre communication verbale et paraverbale que dans votre comportement non-verbal.



La négociation se base sur une relation de confiance qui se construit et se maintient tout au long des échanges.

HERMIONE®

NÉGOCIER

LA RELATION DE NÉGOCIATION



NÉGOCIATIONS | ORGANISER UNE RENCONTRE

RENCONTRE D / E / A N°		
QUI	Négociateur(s) DÉCIDEUR : NÉGO CONTACT : NÉGO OBSERVATEUR : NÉGO SOUTIEN : SUPERVISEUR : AUTRES :	Interlocuteur(s) PRÉVUS : SOUHAITÉ(S) :
QUOI	Objectif principal	Objectif(s) secondaire(s)
COMMENT	Tactique / Techniques	Point(s) d'attention
	Propositions	Contreparties

08 | COMMENT MATÉRIALISER L'ENGAGEMENT DANS L'ACCORD ?

L'engagement est le lien qui unit les parties prenantes grâce à l'accord qu'elles ont conclu au terme de la phase de négociation. Pour que l'engagement soit pérenne, il doit permettre à chacune des parties de satisfaire leurs

enjeux initiaux. En négociation, l'accord ne suffit pas : il faut obtenir l'engagement de la partie adverse à appliquer l'accord jusqu'à son terme.

POUR CE FAIRE

| ÉNUMÉREZ l'un après l'autre les points de l'accord et obtenez l'engagement de la partie adverse sur chacun d'entre eux.

| DONNEZ DES ARGUMENTS à la partie adverse pour qu'elle puisse expliquer au sein de sa propre organisation que l'accord qu'elle a obtenu est le meilleur possible.

| ASSUREZ-VOUS que ces arguments ont été bien intégrés en pratiquant la reformulation et le back-briefing.



En valorisant aussi bien l'accord obtenu que la partie adverse avec laquelle vous avez signé, vous préparez l'avenir et vous créez les conditions de vos futures négociations.

ENGAGEMENT | L'ENGAGEMENT DANS L'ACCORD & LA VALORISATION DE L'ENGAGEMENT

<p>Points constitutifs de l'accord POINT OBJECTIFS & QUANTIFIABLES</p> <div style="border: 1px dashed black; height: 200px;"></div>	<p>Accord mis en forme</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px;">« ... »</div>																
	<p>Négociation réussie</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>OUI</th> <th>PARTIEL</th> <th>NON</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>L'enjeu est atteint</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Les règles de négociation ont été respectées</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>L'accord est juste pour toutes les parties prenantes</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		OUI	PARTIEL	NON	L'enjeu est atteint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Les règles de négociation ont été respectées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	L'accord est juste pour toutes les parties prenantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	OUI	PARTIEL	NON														
L'enjeu est atteint	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
Les règles de négociation ont été respectées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
L'accord est juste pour toutes les parties prenantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>														
	<p>Valorisation de l'accord GAIN GLOBAL, ARGUMENTS, PROJECTION</p> <div style="border: 1px dashed black; height: 100px;"></div>																

BIBLIOGRAPHIE

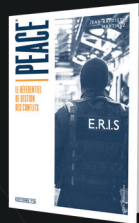
THE TRUSTED AGENCY



HERMIONE
ÉDITIONS TTA, 2023



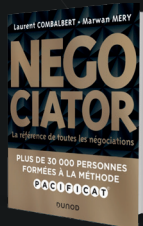
HERACLES
ÉDITIONS TTA, 2023



PEACE
ÉDITIONS TTA, 2022



HERACLES
ÉDITIONS TTA, 2023
ÉDITION ESPAGNOLE

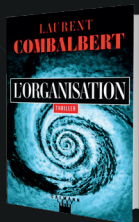


NEGOCIATOR
DUNOD, 2023

« Prix de l'Académie des Sciences Commerciales 2020 »



NEGOCIATOR
DUNOD, 2021
ÉDITION ANGLAISE

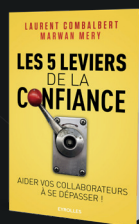


L'ORGANISATION
CALMANN-LÉVY, 2023



NÉGO
CALMANN-LÉVY, 2021

« Prix Sang pour Sang Polar 2021 »



LES 5 LEVIERS DE LA CONFIANCE
EYROLLES, 2016

« Prix du livre Qualité Performance »
décerné par le MEDEF



DANS LA PEAU DE DEUX NÉGOCIATEURS D'ÉLITE
EYROLLES, 2017



DEVENEZ MEILLEUR NÉGOCIATEUR QUE VOS ENFANTS
ESF, 2015



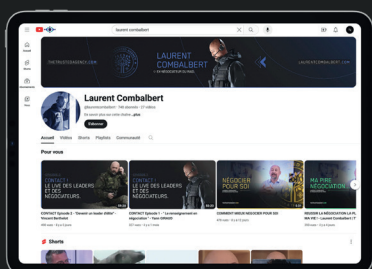
LA GESTION DE CRISE
QUE SAIS-JE, 2018

“ CONTACT! ”



LE BLOG

Le Blog TTA rassemble tous les articles en lien avec les sujets de la négociation, du leadership et de la confiance. Vous y trouverez des outils techniques, les méthodes éprouvées par nos experts et l'inspiration pour innover auprès de vos équipes. N'hésitez pas à le partager et à le commenter pour enrichir le contenu et la transmission des savoirs.



LA CHAÎNE YOUTUBE

La chaîne Youtube @laurentcombalbert propose une série de vidéos publiées chaque semaine pour répondre aux questions qui sont régulièrement posées lors des conférences ou lors des formations réalisées par TTA – The Trusted Agency.



LES LIVES

Les lives mensuels sont animés par Laurent Combalbert et les experts de l'agence TTA. Ils constituent un moment d'échange et de partage d'expérience sur les sujets de la négociation, du leadership et de la confiance. Chaque mois, un sujet en lien avec l'actualité sera proposé. Pour être informé des dates et des thématiques, inscrivez-vous. Vous retrouverez aussi ici tous les replays.



NOUS ÉCRIRE

OFFICE@THETRUSTEDAGENCY.COM



