

ACTUALITÉS

PROFIL

LA PRATIQUE

ENTREVUES

L'ABC & VOUS

ÉTUDIANTS

VIDÉOS

L'art de la négociation

PAR ANN MACAULAY Janvier - Février 2013 Issue

 Recommend Tweet 9 +1 0 Share

Bien se préparer, poser beaucoup de questions, et laisser son égo de côté.



Photo : VEER.COM

Feuilleter le catalogue sur fiches de la bibliothèque de droit, prendre des livres et parcourir les rapports de la cour et INul doute de l'importance de la négociation en affaires; ça fait partie du quotidien, selon Charles Craver, professeur à la faculté de droit de l'Université George Washington à Washington, D.C. Pourtant, peu d'avocats ont reçu de formation dans l'art de conclure un marché.

Voici quelques astuces sur les clés de la réussite :

Soyez préparé

Le professeur Craver identifie six étapes formelles qui suivent le processus de la négociation: la préparation, les préliminaires, l'information, la distribution, la conclusion et la coopération. Selon lui, les bons négociateurs sont toujours bien préparés, ce qui aura une influence tangible sur le résultat final. Avant de vous asseoir à la table de négociation, informez-vous sur les faits et sur toutes les questions touchant les aspects juridiques et économiques de l'enjeu. Il faut savoir ce qui n'est pas négociable, connaître ses objectifs et déterminer sa position initiale. Mettez-vous à la place de votre adversaire et demandez-vous quels sont ses objectifs et ce qu'il n'est pas prêt à concéder.

Il est plus facile de maltraiter quelqu'un si vous dépersonnalisez l'interaction. Établissez donc une relation et appelez votre adversaire par son prénom, conseille le professeur Craver. Durant l'étape d'information, déterminez ce qu'est l'enjeu à la table de négociation, puis posez beaucoup de questions générales et ouvertes pour faire parler l'autre partie. « Les négociateurs les plus efficaces posent deux fois plus de questions que leurs collègues », dit-il. Au stade de la distribution, il faudra se disputer les éléments en jeu. Durant la conclusion, consolidez les conditions de l'entente. Et durant la phase de coopération, il s'agit d'optimiser les rendements des deux parties pour s'entraider de manière efficace.

Ne faites pas trop de cadeaux

Au stade de la conclusion, lorsqu'une entente est en vue, les gens impatients de conclure l'accord font souvent trop de concessions. Évitez cela en procédant lentement, avise M. Craver. « Essayez plutôt de faire en sorte que l'autre partie en fasse. » Une partie de l'art de négocier consiste à apprendre à se fier à votre instinct et à vouloir abandonner la négociation, ajoute-t-il.

Durant l'étape de la coopération, proposez d'échanger des items qui se seraient retrouvés du mauvais côté de la table pour déterminer si les deux parties peuvent améliorer simultanément leur position. Les gens tendent souvent à exagérer ou à minimiser la valeur en jeu à des fins stratégiques.

Pensez à long terme

Carrie Gallant, présidente de Gallant Solutions inc. à Vancouver, conseille aux avocats de créer des occasions propices à la résolution. « L'art de la négociation consiste à jumeler le processus et les objectifs. Une approche à long terme et l'examen du résultat et de la meilleure approche pour aider le client à atteindre ses résultats sont recommandés ».

Ned Steinman, un associé chez [Norton Rose](#) à Ottawa et Toronto, juge important de reconnaître que son travail est de toujours conclure l'entente. « Laissez votre égo de côté. Finalisez l'accord. » En négociation, comprendre l'entreprise de votre adversaire est plus important, selon lui.

Soyez confiant, mais pas agressif, ajoute-t-il. Lorsqu'il a besoin d'être « très confiant », M^e Steinman se dit : « Je vais juste fixer la limite et me dire "je peux le faire. Si vous en avez besoin, indiquez-le-moi maintenant, sinon l'entente sera annulée. Je ne veux plus de cette entente, car mon client perdrait de l'argent". »

Louis-Philippe Constant, un associé chez Clyde & Co. à Montréal, conseille aux avocats d'affronter d'abord les questions difficiles. « Habituellement, il n'y a pas tant d'éléments en litige que ça lors de négociations. Vous devez déterminer à l'avance le cœur du problème. »

L'empathie est cruciale, selon M^e Constant. « Comprenez ce qui motive les clients. Leur faire savoir que vous comprenez leur position est judicieux. »



Carrie Gallant, présidente de Gallant Solutions inc.

COMPRENDRE LE LANGAGE CORPOREL

Voir, c'est croire, selon Eliot Hoppe, l'expert en langage corporel de Calgary, et le corps parle considérablement. Durant les premières minutes d'une rencontre, pendant que l'atmosphère est détendue, observez votre interlocuteur pour vous faire une impression : vérifier la consistance de sa peau, son débit de parole et la fréquence de clignement de ses yeux. « Lorsque les enjeux sont plus élevés, penchez-vous sur un changement sur le plan physiologique ou émotif », dit-il.

Savoir lire le langage du corps — tout en étant conscient de votre propre attitude corporelle — peut vous donner un énorme avantage en négociation.

Signes positifs

- Des gestes amples et les doigts écartés
- Les mains sont visibles
- Toucher sa poitrine indique de la sincérité
- Se pencher en avant montre un intérêt envers ce qui est dit

Signes négatifs

- Se toucher le visage dénote la déception
- Se toucher les lèvres indique un manque d'approbation
- Faire un pas en arrière ou se balancer sur la plante des pieds révèle un mensonge
- Les mains hors de vue indiquent qu'on cache quelque chose
- Croiser les doigts ou les tordre démontre de la frustration

L'IMPORTANCE DE LA GESTIONS

Aménager une salle de réunion est souvent négligé. La plupart des négociateurs privilégient un accueil dans leur bureau, où ils sont plus à l'aise et plus avantagés. Offrir une boisson et agir en bon hôte est susceptible de créer un sentiment d'obligation.

« Certaines personnes organisent leur bureau de manière à ce que tous se sentent égaux, car elles veulent clairement montrer qu'elles ne s'adonnent à aucun jeu », dit le professeur Craver. « D'autres organisent leur bureau de manière à en tirer un avantage », par exemple, en ajustant leur chaise pour qu'elle soit plus haute que celle de l'adversaire ou en assoyant leur invité dans une chaise plus petite dans la partie la plus étroite de la pièce.

« Tout compte », affirme le professeur. « Si vous levez les yeux pour me regarder, vous pourriez ressentir que j'ai plus de pouvoir. » « Faire présider l'hôte à la table de conférence ou installer les deux parties aux antipodes crée une dynamique d'opposition ».

Faites preuve de courtoisie et mettez votre invité à l'aise, conseille M^e Steinman. Sinon, « vous signalez que vous n'êtes pas conciliant, que vous portez une armure ». Un manque de courtoisie envoie un message négatif, ajoute-t-il.

« Nous représentons des clients qui ont pris position et qui ont des besoins et nous comprenons qu'il y a là une part de rivalité. Ce qui ne dispense ni de la politesse ni de l'étiquette d'affaires. Donc, vous installer dans une petite pièce, ne pas vous offrir un verre d'eau, ne pas ranger le manteau de quelqu'un ni le saluer convenablement serait perçu négativement. »

L'INTIMIDATION TACTIQUE

Négocier avec une personne au comportement difficile risque de rendre l'exercice plus laborieux. Parfois, cela se résume à une question de caractère, mais votre adversaire peut adopter délibérément une attitude désagréable. Que faire?

Soyez direct et indiquez-lui poliment « que ce type de comportement ne sera pas mutuellement bénéfique », affirme le professeur Charles Craver. Si cette stratégie de négociation est employée, « résistez, parce que lorsqu'ils réaliseront qu'ils ne gagneront rien ainsi, ils arrêteront, normalement ».

Mais si quelqu'un est vraiment difficile, voire impoli, « essayez de contrôler le cadre de négociation en minimisant leur capacité à vous contrarier », déclare-t-il, en recommandant d'utiliser le téléphone et le courriel plus souvent. Lors de transactions avec une personne très impolie, certains individus se mettent parfois en colère. À eux de téléphoner pour s'excuser et de rappeler lorsqu'ils seront calmes.

En cas d'impasse, indiquez les raisons, dit M^e Steinman. « Expliquez-les. Évitez de vous contenter de prendre position. »

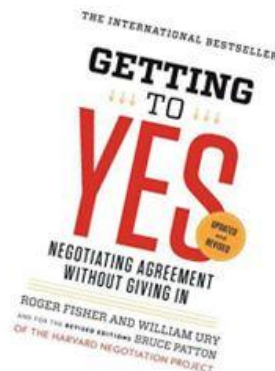
Un problème plus considérable est de transiger avec une personne déraisonnable selon M^e Constant. Certaines personnes ont des personnalités difficiles, mais en fin de compte, elles comprennent les enjeux, tandis que « d'autres personnes agréables écoutent poliment, mais sans jamais finir par comprendre ».

Si la négociation conduit à une impasse, « le meilleur moyen de faire passer votre message est d'arrêter la négociation », conseille-t-il.

KEY RESOURCES

Livres

- **Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In**
par William L. Ury, Roger Fisher et Bruce M. Patton
- **Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People**
par G. Richard Shell
- **Effective Legal Negotiation and Settlement**
par Charles B. Craver et Freda H. Alverson
- **The Theory and Practice of Representative Negotiation**
par Colleen Hanycz, Trevor Farrow, Frederick Zemans
- **Beyond Winning: Negotiation to Create Value in Deals and Dispute**
par Robert H. Mnookin, Scott R. Peppet et Andrew S. Tulumello
- **Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond**
par Deepak Malhotra et Max H. Bazerman



Getting to Yes

Séminaires

- **Traiter les signes extérieurs des comportements à problèmes.**

Conférence juridique canadienne, Saskatoon, août 2013. Surveillez les détails à venir.

Articles

- "Everything you need to be a great negotiator you learned before kindergarten,"

par Charles B. Craver

- "Practice the Art of Effective Negotiation,"

par Kimberly Stansell

Blogues

- www.negotiationlawblog.com

- www.TheGallantLeader.com

Sites web

- www.negotiatormagazine.com

- www.negotiate.org

Conseils d'experts

- **Soyez bien préparés et soyez convaincus de votre affaire et de votre situation.**

Charles Craver, Faculté de droit, George Washington University

- **Adoptez une approche à long terme : examinez le résultat et la meilleure approche pour aider le client à atteindre ses objectifs.**

Carrie Gallant, Gallant Solutions inc.

- **Soyez au courant des attentes de vos clients et comprenez ce dont l'autre partie a besoin.**

Ned Steinman, Norton Rose

- **Maîtrisez votre dossier et connaissez à l'avance quel est votre objectif.**

Louis-Philippe Constant, Clyde & Co.

Ann Macaulay est une rédactrice-pigiste basée à Toronto.



Louis-Philippe Constant,
Clyde & Co.

Recommend

Tweet 9

+1 0

Share



classé dans: [La pratique](#)

[← ARTICLE PRÉCÉDENT](#)

[PROCHAIN ARTICLE →](#)

COMMENTS

[Connectez-vous pour commenter](#)

[Inscrivez-vous](#)

Veuillez noter que les commentaires sont modérés et que leur publication est à la discrétion de l'équipe de nationalmagazine.ca

No comments