

Nathalie Chalvesche

NÉGOCIER en



ANGLAIS



- Vocabulaire et expressions
- Conseils
- Exercices d'entraînement
- Études de cas



Négociier en anglais

Nathalie Chalvesche

Enseignante agrégée d'anglais et PRAG
à l'IAE Aix-Marseille Graduate School of Management
(Institut d'Administration des Entreprises :
composante d'Aix-Marseille université)



ISBN 9782340-054646

©Ellipses Édition Marketing S.A., 2021

8/10 rue la Quintinie 75015 Paris



Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5.2° et 3°a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective », et d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit constituerait une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.editions-ellipses.fr

Avant-propos

La négociation fait partie intégrante de la vie quotidienne des entreprises et de leurs collaborateurs. Pour être précis et crédible sur le plan professionnel, vous ne pouvez pas improviser devant des négociateurs anglophones. Face à des interlocuteurs dans un contexte international, il est nécessaire d'apprendre à négocier en anglais pour se garantir une clientèle dans cette langue. De plus, maîtriser l'anglais de la négociation vous permettra d'établir des relations solides et durables avec vos clients.

Lorsqu'il s'agit de négocier avec des personnes d'une culture différente, il est important de garder présent à l'esprit qu'un fossé culturel et des malentendus peuvent apparaître. Par exemple, pour les Américains, le contact visuel (*eye contact*) est très important lors d'une négociation. Sans celui-ci, ils pourraient penser que vous essayez de cacher quelque chose ou que vous mentez. Très souvent, à la fin d'une négociation, les gens se serrent la main, ce qui signifie qu'ils sont parvenus à un accord.

Pour négocier avec succès, vous devez respecter l'autre partie et faire preuve d'empathie et d'ouverture d'esprit ce qui implique une bonne maîtrise des expressions diplomatiques et un anglais soigné. Ce manuel peut vous aider à mettre en place les principales stratégies de négociation et vous permettre d'utiliser un langage approprié. Cela peut ouvrir la porte à de nouveaux marchés, à de nouveaux horizons et à des sentiments positifs des deux côtés de la table des négociations. On peut également négocier via les outils de visioconférence en « télé-négociation ». En effet, tout au long des chapitres en tête de section, des encarts intitulés « Les Essentiels » permettront d'adapter les techniques de la négociation en anglais à des situations de visioconférence à distance.

Cet ouvrage se veut donc à la fois un manuel scolaire qui peut être utilisé par un professeur qui souhaite enseigner l'anglais de la négociation mais aussi il est très adapté à l'autoformation pour des étudiants de l'enseignement supérieur ou encore pour des professionnels à la recherche de vocabulaire efficace, de stratégies performantes et d'apprentissages stimulants dans ce domaine.

Partie 1

Comment négocier comme un pro - Ne coupez jamais la poire en deux

I. Introduction

Sans en avoir véritablement conscience, pas un jour ne passe sans que nous ayons à négocier : la négociation semble omniprésente dans notre société d'autant plus que ce terme est en effet utilisé pour renvoyer à des réalités parfois très différentes. Chacun se reconnaîtra en négociateur souvent improvisé dans sa famille, avec ses voisins, avec son employeur, avec des clients ou des fournisseurs. On peut être amené à négocier dans sa vie privée, au travail et, d'une manière plus générale, dans son environnement social et économique. Nous sommes ainsi, tous, en quête d'accords ou de compromis acceptables par l'ensemble des parties : patron, chef de service, conjoint, ex-conjoint, enfants, proches, voisins, employé dans une administration, vendeur, acheteur, etc. Que ce soit l'éducation des enfants, l'achat d'un bien immobilier, un rendez-vous avec son banquier, une visite dans un service après-vente, une augmentation de salaire ou le développement d'une entreprise, rien n'échappe à la négociation. Dans un sondage datant de mai 2018, « Fortuneo Opinion Way », 47 % des Français affirment avoir déjà « négocié le taux d'un crédit immobilier » avec leur banquier et 61 % disent « aimer négocier le prix de certains produits et services bancaires¹ ».

Négocier avec aisance est devenu une compétence essentielle dans le cadre professionnel. La capacité à négocier avec brio est devenue une qualité fréquemment recherchée, en particulier dans les fonctions à responsabilités. Paradoxalement, les processus de négociation et les techniques qu'ils mettent en œuvre restent relativement peu enseignés. La plupart des négociateurs ont appris « sur le tas » et disposent d'un savoir qui n'est pas souvent partagé. Chacun a ses petites astuces et sa petite idée sur la question mais globalement, les ressorts d'une bonne négociation demeurent passablement méconnus. La difficulté s'accroît d'autant plus quand il s'agit de négocier à l'international avec des professionnels ayant des cultures différentes et la contrainte de devoir utiliser l'anglais comme outil de communication. Pour s'initier à cet art, prenons un cas concret : la lutte de deux enfants pour une seule et même orange qui s'appelle en anglais *the orange quarrel*.

II. Deux enfants et une orange : anecdote et illustration

1. Partie théorique

J'aimerais vous raconter une histoire célèbre : un conflit à propos d'une orange. L'histoire est adaptée de *Getting to Yes* (Ury, 1999) de Fisher, Ury et Patton de l'université d'Harvard. La situation plutôt explosive de deux enfants qui se disputent pour un seul et même objet est bien connue des parents. Dans l'exemple de Fisher,

Ury et Patton, deux enfants utilisent des méthodes conflictuelles et agressives qui consistent à se battre pour la seule et unique orange disponible en ignorant ce que l'autre veut vraiment. Cette situation s'inscrit dans un mode particulièrement conflictuel et asymétrique dans lequel une partie a la capacité d'imposer ses vues à l'autre, la négociation aboutit alors à un compromis et l'orange est partagée en deux. C'est ce que les Anglo-Saxons appellent *Jenny cut, Joey choose*. Cette notion de compromis est primordiale lorsqu'on traite de négociation. Les deux enfants qui voulaient la seule orange disponible se dirigeaient tout droit vers une situation perdant-perdant : une orange détruite, ou au mieux un gagnant-perdant si un enfant dominait l'autre en emportant la totalité de l'orange. Heureusement, l'option, « Jenny coupe, Joey choisit », amène une solution gagnant-gagnant par rapport à ce qui aurait pu se passer dans une lutte sans merci. Toutes choses étant égales par ailleurs, cette solution semble assez équitable : les deux enfants ont obtenu 50 % de ce qu'ils voulaient. Mais il s'avère que nous pouvons faire mieux que cela lorsque nous reconnaissons que deux objectifs importants peuvent nous aider à obtenir des accords supérieurs : l'équité et l'efficacité, à savoir diviser les bénéfices équitablement et les intégrer. Les enfants ont utilisé des méthodes conflictuelles en se plaçant dans un modèle de négociation unidimensionnel. Les deux enfants voulaient l'orange entière et le problème était que si l'un devait obtenir plus, l'autre devait obtenir moins... La première étape pour résoudre ce problème est de réorganiser ces échelles. Au lieu de penser que chaque enfant veut 100 % de l'orange, considérons plutôt que chaque enfant veut être satisfait à 100 %. Ce n'est pas forcément sûr qu'une partie doive perdre quand l'autre gagne. Pour approfondir la question, nous pouvons demander à chaque enfant pourquoi il veut l'orange par rapport à des principes basés sur les intérêts. Il s'avère que Jenny n'est pas intéressée par le fruit en entier. En effet, elle ne souhaite pas manger l'intérieur de l'orange mais elle veut faire un gâteau avec les pelures d'une orange entière. Joey, en revanche, veut manger l'intérieur du fruit et jette toujours la peau à la poubelle. La solution optimale consiste donc à donner à Jenny toute la peau et à Joey tout le fruit une fois pelé. Ils obtiennent tous deux 100 % de ce qu'ils voulaient, ce qui nous permet d'atteindre notre objectif d'efficacité. Ainsi, même si les négociations commerciales ne sont pas toujours aussi faciles, une approche gagnant-gagnant peut aider à surmonter de nombreuses difficultés et atteindre un niveau de satisfaction maximal. Il est bien évident que parvenir à 100 % de niveau de satisfaction reste un défi permanent et semble assez illusoire dans la réalité mais gardons cette approche présente à l'esprit et intégrons que l'art de la négociation repose avant tout sur une bonne gestion des émotions et un grand sens de l'écoute.

2. Exercices d'application

Afin de réfléchir à vos pratiques et vos expériences, voici quelques exercices pour vous échauffer un peu !



EXERCICE 1

En utilisant les mots et expressions ci-dessous, décrivez en anglais votre expérience en général de la négociation. Quels sentiments les items proposés vous évoquent-ils ? Quelles réactions ?

<i>to put up with the situation</i>	s'adapter à la situation
<i>a win-win situation</i>	une situation gagnant-gagnant
<i>to reach an agreement</i>	parvenir à un accord
<i>daunting</i>	intimidant
<i>As a matter of fact</i>	En fait, en réalité, à vrai dire

.....

.....

.....

.....



EXERCICE 2

En utilisant les mots et expressions ci-dessous, racontez en anglais une expérience positive dans le domaine de la négociation, de préférence dans le cadre professionnel.

<i>to be successful in</i>	réussir dans
<i>to succeed in doing something</i>	réussir à faire quelque chose
<i>to share</i>	partager
<i>to listen to</i>	écouter
<i>interesting</i>	intéressant
<i>to agree with</i>	être d'accord avec
<i>an agreement</i>	un accord

<i>although</i>	bien que
<i>since</i>	puisque

.....

.....

.....

.....



EXERCICE 3

En utilisant les mots et expressions ci-dessous, racontez en anglais une expérience difficile dans le domaine de la négociation, de préférence dans le cadre professionnel.

<i>To fail to do something</i>	échouer
<i>a failure</i>	un échec
<i>to face a conflict</i>	faire face à un conflit
<i>to overcome a difficulty</i>	surmonter une difficulté
<i>to disagree with</i>	ne pas être d'accord
<i>a disagreement</i>	un désaccord
<i>nevertheless</i>	néanmoins, toutefois, cependant
<i>actually</i>	en fait
<i>currently</i>	actuellement, en ce moment
<i>to be disappointed</i>	être déçu
<i>to be scared of</i>	avoir peur de
<i>to rise to the challenge</i>	relever le défi

.....

.....

.....

.....

.....

III. Sept actions positives à mener sans avoir à dire un mot

Les essentiels n° 1

Que ce soit avant une négociation en face-à-face ou à distance en visioconférence, voici des éléments constants qui permettent d'anticiper et d'arriver à une négociation avec une longueur d'avance. Cependant, étant donné que lors d'une **visioconférence** le langage non-verbal va être moins présent et les petits moments privilégiés comme les échanges devant la machine à café ou le traditionnel repas d'affaires vont devenir inexistantes, la part à apporter à distance doit être fortement soulignée voire exagérée pour compenser le côté impersonnel des écrans.

1. Partie théorique

Le langage non-verbal joue un rôle primordial et vous ne devez négliger aucun détail. Une anecdote célèbre dans le cadre des élections présidentielles aux États-Unis a montré que Richard Nixon, lors d'un débat politique télévisé face à John Fitzgerald Kennedy à Chicago le 26 septembre 1960, a peut-être perdu les élections présidentielles à cause de la mauvaise gestion de sa communication non-verbale. Il est apparu affaibli et boitant après une chute en descendant d'avion. Il avait refusé tout maquillage ou médicament antidouleur et était apparu à l'écran paniqué, des gouttes de sueur perlant sur son front et visiblement mal à l'aise devant la caméra. JFK était apparu jeune, bronzé et détendu. Il semblait maîtriser complètement son sujet et projetait une image confiante et souriante. Ce débat fut regardé par plus de 70 millions d'Américains et scella le sort des élections américaines. « Quelques semaines plus tard, John F. Kennedy remporte l'élection présidentielle avec 49.7 % des voix² » et, à l'âge de 43 ans, il devint le plus jeune président des États-Unis. De nombreux commentateurs expliquent son succès par la bonne gestion de sa

communication non-verbale. Voici donc ci-dessous les points à soigner tout particulièrement quelle que soit la culture de votre interlocuteur, le pays où vous êtes et les enjeux de la rencontre.

■ **Souriez !**

« Le sourire est la langue universelle de la bonté³ » est un dicton de William Arthur Ward. C'est un sésame universel qui peut vous aider à ouvrir de nombreuses portes et amener vos interlocuteurs à accepter une négociation même si les conditions sont difficiles et si rien n'est gagné d'avance... Un sourire sincère signifie : « J'aimerais faire affaire avec vous ».

■ **Portez des vêtements appropriés et soignez votre apparence.**

Montrez que vous prenez soin de vous et que vous respectez votre interlocuteur. Communiquez la sensation que vous êtes l'ambassadeur ou l'ambassadrice de votre entreprise et que vous souhaitez être à la hauteur et digne de l'entreprise de votre homologue.

■ **Penchez-vous légèrement vers l'avant.**

Cela permet de communiquer votre intérêt et votre attention dans presque toutes les cultures. Ne cédez pas à la tentation de vous enfoncer dans votre siège. Avancez votre corps et gardez le contact visuel sans fixer votre interlocuteur. Ne croisez pas les jambes, plantez vos pieds fermement dans le sol et dégagez le haut du corps dans un élan d'ouverture vers l'autre partie.

■ **Utilisez une gestuelle qui montre l'ouverture.**

Des bras croisés devant votre poitrine peuvent être interprétés comme un manque d'intérêt ou une résistance de votre part. Des gestes plus ouverts indiquent que vous êtes réceptif aux idées de votre interlocuteur.

■ **Profitez de chaque occasion pour hocher la tête.**

Tout le monde apprécie les marques d'intérêt et que les gens soient d'accord avec nous. Faites savoir à l'autre partie que vous l'écoutez par ce simple geste. Alors n'hésitez pas à opiner du chef ! Ce geste est communicatif et mettra l'autre partie en confiance.

■ **Préparez méthodiquement votre négociation.**

En effet, vous ne disposez peut-être pas de tous les éléments mais il n'est pas envisageable d'arriver et d'improviser une stratégie en fonction de critères flous et subjectifs. Faites des recherches sur les personnes qui seront présentes à la table des négociations (Internet, LinkedIn, site de l'entreprise concernée, etc.). C'est encore plus vrai si vous devez passer par l'intermédiaire des écrans en visioconférence. La distance vous donnera encore moins le droit à l'erreur. Maximisez vos chances

de faire une bonne première impression et de projeter l'image d'un professionnel sérieux, fiable et bien informé. Vous trouverez plus loin une check-list qui pourra vous aider à préparer directement votre négociation en anglais et que vous pourrez utiliser avec vos collaborateurs.

■ Anticipez et prévoyez votre BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*)

Ce n'est pas facile à traduire car c'est une notion typiquement anglo-saxonne mais on pourrait dire que c'est la meilleure alternative à un accord négocié. Sur le site Coach Éloquence⁴, il est expliqué que : « Lorsque l'on prépare une négociation, il faut penser à optimiser sa BATNA, de la même façon qu'il importe d'évaluer la BATNA des autres. Elle vous permettra de comprendre les leviers que vous avez et ceux que vous n'avez pas, et ainsi d'identifier vos priorités et de savoir quels sont les efforts à privilégier ». En résumé, c'est la meilleure solution que vous pouvez envisager au cas où la négociation n'aboutirait pas. Nous reviendrons sur cette notion fondamentale à la fin de cette première partie de l'ouvrage. Mais il est temps de poser un cadre et d'anticiper votre future négociation en anglais. Pour ce faire, je vous propose de travailler sur le document ci-dessous en phase préparatoire pour identifier les points forts et faibles en amont de la rencontre et commencer à envisager une stratégie de négociation et différentes pistes pour être efficace et crédible. Ce document peut être utilisé avec vos collaborateurs ou vos participants de manière à anticiper une négociation et l'aborder sous les meilleurs auspices.

2. Exercices d'application



EXERCICE 4

Checklist - Preparation phase / Check-list - La phase de préparation

Identifiez les points forts et faibles en amont de la rencontre et commencez à envisager une stratégie de négociation et différentes pistes pour être efficace et crédible. Ce document peut être utilisé avec vos collaborateurs ou vos participants de manière à anticiper une négociation. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses.

1. *What is the negotiation about?*

.....

.....

.....

.....

2. *Do you think it will be a one-time negotiation / short-termed or no relationship in the future?*

☐ Yes ☐ No, it is a long-term relationship

☐ deepen trust ☐ encourage equal partnership ☐ express emotions more openly

☐ happy with the relationship as it is, maintain it

3. *What would a successful agreement and positive outcome look like to you?*

.....

.....

.....

.....

4. *Have you already negotiated with your counterpart? Has someone else from your company already negotiated with your counterpart or at least with someone on the same level from that company? What was the result?*

.....

.....

.....

.....

5. *Do some research on the counterpart: individual (values, beliefs, interests, hobbies) and facts on the company.*

.....

.....

.....

.....

6. *Which stakeholders are directly and indirectly affected by the outcome of this negotiation?*

Where do you see:

☐ interdependencies? ☐ coalitions? ☐ information asymmetry? ☐ chances and risks? ☐ the role of these individuals in the decision making process? ☐ the value of these relationships?

.....

.....

.....

.....

7. *What is it that you cannot give away?*

.....

.....

.....

8. *What is it that you can give away?*

.....

.....

.....

9. *What are your needs?*

.....

.....

.....

10. *What are your counterpart's needs?*

.....

.....

.....

11. *What is your negotiation strategy?*

.....

.....

.....

12. *Do you have any fears? How could you feel more secure?*

.....

.....

.....

IV. Accorder des concessions et négocier avec efficacité

1. Partie théorique

Le titre principal de ce chapitre est : ne coupez jamais la poire en deux. Pourquoi ?

Dans notre vie personnelle ou professionnelle, nous avons tous été de près ou de loin déjà confrontés à des négociations où les enjeux sont importants. Comme nous l'avons déjà expliqué, être un bon négociateur ne s'improvise pas. Jusqu'à encore récemment la négociation était plutôt considérée comme une science où le principal outil de persuasion était la logique. Si vous arriviez à convaincre logiquement le président directeur général : *the CEO* que le prix que vous proposez pour la finalisation de votre contrat était plus justifié que le sien, vous aviez plus de chance de gagner. Mais l'histoire de la négociation a montré que la négociation est plutôt un art dominé par les émotions. Il est difficile de compter sur la raison lorsqu'on négocie face à un client qui n'a qu'en tête le profit ou la rentabilité à tous crins. Sans une bonne compréhension de la psychologie humaine et l'acceptation du fait que nous sommes tous à un moment ou un autre des êtres irrationnels, impulsifs et guidés par nos émotions, la raison ne nous est pas d'une grande utilité pour parvenir à négocier avec succès. La négociation doit être abordée comme un processus d'investigation ou d'enquête. Votre but doit être de mettre en lumière un maximum d'informations possibles. La plupart des gens l'abordent comme une joute oratoire et ils ne parviennent à convaincre personne car ils sont trop centrés sur leurs objectifs et leur point de vue. Si vous démarrez une négociation en présupposant que vous allez convaincre l'autre en argumentant en toute logique, en tentant de démontrer que votre offre est définitivement la meilleure, vous avez de grandes chances d'échouer. Pour éviter cette issue défavorable vous devez, tout au long de la négociation, focaliser toute votre attention sur votre interlocuteur et ses propos pour découvrir ce qui l'anime, ce qui le motive, ses réserves, ses zones d'inconfort et ses priorités. Cette technique s'appelle l'écoute active et nous allons en parler plus en détail dans la 2^e partie du livre.

Grâce à cette approche et de nombreuses autres techniques que nous aborderons dans cet ouvrage, vous pourrez vous mettre à la place de votre interlocuteur, littéralement « dans ses chaussures » : *in his or her shoes*. Vous devez réellement chercher à vous mettre à sa place avec bienveillance, vous comporter chaleureusement avec elle ou lui, sourire et chercher à comprendre ses besoins et ses motivations. Cela vous permettra de mettre en place une relation de confiance qui sera le fondement de toute négociation réussie. Nous verrons par la suite les techniques de l'empathie tactique, du miroir et du label. Par exemple, un bon négociateur aura plutôt tendance à vouloir entendre « non » plutôt que « oui » de la part de l'autre partie au début d'une négociation. Calmement inviter un interlocuteur à dire « non » va lui procurer une sensation de contrôle et va le rassurer. Cela va lui donner le temps d'absorber

les informations et réfléchir aux différentes possibilités qui s'offrent à lui avant de se décider. Il existe également des signes qui indiquent que votre interlocuteur est bien en phase avec vous : au niveau du langage non-verbal (corps légèrement penché vers l'avant ou posture un peu similaire à la vôtre) et au niveau de ses réponses : « oui c'est ça » qui vous indique qu'il se sent entendu dans sa demande. C'est à ce moment-là que vous pourrez avoir une influence sur votre interlocuteur et utiliser les questions calibrées pour aller plus loin. Une question calibrée est une question ouverte commençant par « comment » ou « que ». En utilisant cette technique vous allez pouvoir demander de l'aide à votre interlocuteur et exprimer votre désaccord sans être désagréable. L'utilisation de « pourquoi » risque de mettre les gens sur la défensive alors que « comment » et « que » les ouvrent au dialogue et leur donnent une illusion de contrôle. Si vous vous retrouvez dans une situation où vous vous sentez attaqué, utilisez une question calibrée qui aura le pouvoir de débloquer ce genre de situation. Enfin, pour être un négociateur hors pair, vous devez vraiment apprendre à ne pas faire de concessions sur ce qui compte énormément pour vous. Très souvent les prix qui vous sont proposés lors d'une vente sont relativement arbitraires. Ce que vous voulez à tout prix c'est d'éviter de couper la poire en deux comme l'explique Steve Voss dans son livre (Voss, 2016). La personne vous propose 100, vous lui proposez 50 en espérant lui payer 75 et tout le monde y gagne. Mais en réalité ce n'est pas une stratégie gagnant-gagnant. Si tout évolue favorablement tout au long du processus de négociation, vous avez collecté suffisamment d'informations pour obtenir ce que vous voulez tout en ne lésant pas votre interlocuteur : vous savez ce qui compte pour lui et vous savez ce qui compte pour vous. Les compromis sont souvent la plus mauvaise solution pour tout le monde. Vous devez sortir au restaurant avec votre conjoint et vous avez décidé de porter vos boucles d'oreilles argentées qui s'accordent parfaitement avec votre tenue. Votre conjoint aimerait que vous portiez les dorées qu'il vous a offertes pour votre anniversaire. Allez-vous porter deux boucles d'oreilles différentes ? Non bien sûr, mais vous voulez lui faire plaisir et surtout ne pas le décevoir. Alors pourquoi ne pas lui proposer de porter les boucles d'oreilles dorées la prochaine fois que vous sortirez ensemble et prendre le sac à main qu'il vous avait offert pour Noël qui est si pratique et original et qui s'accorde si bien avec ces boucles d'oreilles dorées ? Cela évitera de froisser votre conjoint et vous serez parfaitement élégante. Les conseils de Steve Voss, ancien agent du FBI, et le modèle d'Ackerman peuvent vous permettre de surmonter des crises ou des situations délicates. Si vous devez négocier sur un prix, il est effectivement judicieux d'utiliser le modèle d'Ackerman. Ce dernier repose sur le modèle classique d'offre / contre-offre. On vous donne un prix, vous donnez le vôtre et vous arrivez à un prix entre les deux mais en fait c'est beaucoup plus subtil que cela. En effet, vous commencez par fixer votre objectif de prix, ensuite vous placez votre première offre à 65 % en-dessous de votre objectif final, ensuite vous calculez trois augmentations : à 85 % en-dessous de votre objectif final, 95 % en-dessous de votre objectif final et 100 %, ce qui correspond à votre objectif

de prix final. Tout au long du processus vous devez utiliser beaucoup d'empathie et de manières de dire non indirectement. Quand vous arrivez à votre montant final, utilisez un nombre compliqué et précis qui montre à votre interlocuteur que vous avez fait des calculs savants. Enfin, lors de votre dernière offre proposez d'ajouter un élément matériel : un avantage matériel quelconque, un délai ou un élément qualitatif et non quantitatif. Cela permettra d'insister sur le fait que vous avez atteint votre extrême limite. Les premiers 65 % mettront la barre très bas, et ensuite le fait d'augmenter progressivement de 20 %, 10 % puis 5 %, donnera l'impression à votre interlocuteur qu'il a tiré le gros lot et qu'il a réussi sa négociation. Parfois face à un ou plusieurs négociateurs, l'instinct premier serait de prendre nos jambes à notre cou et fuir très loin tellement la pression est forte et que l'on a l'impression que l'on n'y arrivera jamais. En réalité, un bon négociateur est capable d'accepter le conflit et de l'aborder avec empathie. Avec les bonnes techniques utilisées à bon escient, une négociation, si elle est bien menée, permet aux personnes d'exprimer leurs points de vue et leurs besoins, ce qui peut ouvrir la porte aux meilleures solutions et même amener des idées auxquelles on n'aurait pas pensé tout seul. Bien négocier, c'est faire force de proposition, déceler comment trouver de la valeur et s'adapter à l'autre en permanence.

Voici ci-dessous des exercices pratiques avec des recommandations en anglais pour vous familiariser avec le vocabulaire de la négociation et des activités pour vous approprier les rudiments de cet art.

2. Exercices d'application



EXERCICE 5

À l'aide des conseils ci-dessus, remplissez ce tableau avec vos éléments de négociation.

The Ackerman Model	Final price or objective	65%	85%	95%	100%	Basic compromise: 50% - 50%
Examples	€100	€65	€85	€95	€100	€50
Negotiation no. 1						
Negotiation no. 2						
Negotiation no. 3						



EXERCICE 6

Lisez les recommandations en anglais ci-dessous et identifiez des situations similaires qui vous sont arrivées. Réagissez en écrivant votre expérience en anglais, donnez votre opinion et trouvez des anecdotes permettant d'illustrer ces différents points.

1. *Don't be the first to make a concession on an important issue.*

.....

.....

.....

.....

2. *Never accept the first offer.*

.....

.....

.....

.....

3. *Make the other party reduce a high initial demand; do not honour a high demand by making a counteroffer.*

.....

.....

.....

.....

4. *Make small concessions. Lower the expectation of the other party.*

.....

.....

.....

.....

5. *When you make concessions, make them slowly (like wine, they improve with time).*

.....

.....

.....

.....

6. *Make the other party feel good by making concessions of low value to you but of perceived higher value to the other party.*

.....

.....

.....

.....

7. *Defer concessions on matters that are important to you.*

.....

.....

.....

.....

8. *Make contingent concessions (i.e. get something in return, or concede only on the condition that all issues be settled).*

.....

.....

.....

.....

9. *Celebrate the concessions you get. Do not feel guilty.*

.....

.....

.....

.....

10. *Don't feel that you must reciprocate every concession made to you.*

.....

.....

.....

.....



EXERCICE 7

Vous trouverez ci-dessous 11 items pour améliorer vos talents de négociateur. Ils sont tous en désordre. Pouvez-vous les classer par ordre de pertinence ? Un exemple est donné au début pour vous aider.

A. Appreciating the Power of Silence

The absence of active and attentive listening can be a significant disadvantage when negotiating.

You never give anything away if you keep silent or quiet.

B. Taking Notes

Marketing yourself...

If you take notes and keep track of the negotiations, you will usually be happier with the final results.

C. Preparing for Negotiations

Ask yourself two basic questions:

- What do I want to achieve?
- Why do I want it?

If possible, ask the same two questions for the other party.

D. Anticipating No Agreement

Be hopeful but plan for the worst and figure out ahead of time what you will do if no agreement is reached.

E. Beyond awareness – Two complementary approaches:

- Never respond to a hostile remark with your own clearly hostile comment.
- Whenever you perceive the other side as hostile or injured, apologise to them.

F. Valuing Deadlines

- A deadline puts pressure on both sides to be economical in their use of time.
- It encourages both sides to consider concessions and trade-offs in order to meet the deadline.

G. Avoiding Corners

An effective negotiator almost never boxes him or herself into a corner.

Two ways out:

- Embarrassing defeat
- A direct, all-too-frequent personal battle

H. Helping the Other Side to Agree

Try hard to put yourself in the other person's shoes.

The best negotiators realise that the other party's problem is their problem as well and they work towards helping.

I. Recognizing different perceptions

- You: cooperative, collaborative, willing to compromise, informing, suggesting, reminding.
- Them: uncooperative, hostile, hard-nosed, unreasonable, demanding, refusing.

J. Using Creativity and Imagination

The best negotiators are always thinking about unusual and creative approaches to bargaining issues.

Set aside time during negotiations to examine different and unusual approaches.

Quarrelling over an orange: the peel and the fruit...

K. Making Trade-Offs

There is no free lunch: never give something for nothing.

The essence of excellent bargaining is to trade what is cheap to you but valuable to the other and vice versa.

The give-and-take of negotiations should benefit all parties.

Tableau à remplir avec les items classés dans le bon ordre à partir des éléments ci-dessus. Le 1^{er} item est donné à titre d'exemple.

Ordre	Lettre et item correspondant
1.	C. Preparing for Negotiations
2.	
3.	
4.	
5.	
6	

7.	
8.	
9.	
10.	
11.	

V. Quand faut-il négocier ? Qu'est-ce que la « BATNA » ?

1. Partie théorique

- Lorsque deux ou plusieurs parties doivent prendre une décision sur des objectifs interdépendants.
- Lorsque les parties s'engagent à recourir à des moyens pacifiques pour résoudre leur différend.
- Lorsqu'il n'existe pas de méthode ou de procédure claire ou établie pour prendre cette décision.

Trois types de solutions de négociation peuvent se présenter :

1. Gagnant-gagnant.
2. Gagnant-perdant.
3. Pas de gagnant-perdant : la non-solution.

Les gens concluent des accords qui sont loin d'être idéaux du point de vue de la défense de leurs intérêts lorsqu'ils n'ont pas le pouvoir de forcer les autres à se conformer pleinement à leurs souhaits. Pour éviter d'en arriver à des compromis insatisfaisants la piste à suivre est de développer votre « meilleure alternative à un accord négocié ». Le terme « BATNA » est également utilisé pour décrire cette approche.

- Si vous ne savez pas ce que vous ferez s'il n'y a pas d'accord, vous négociez les yeux fermés.
- Plus votre BATNA est bon, plus votre pouvoir est grand. Développez votre BATNA.
- Dressez une liste des mesures que vous pourriez prendre si aucun accord n'est conclu.
- Améliorez les idées les plus prometteuses et convertissez les en alternatives pratiques.
- Choisissez, à titre indicatif, celle qui vous semble la meilleure.
- Réfléchissez à ce que pourrait être la BATNA de l'autre partie.

Je vais maintenant vous montrer ce qu'est la BATNA par des exemples et des mises en situation. C'est, comme nous l'avons vu précédemment, un concept très important en négociation mais ce n'est pas nécessairement intuitif. La BATNA comprend les meilleurs scénarios, les plus favorables, les plus intéressants pour vous et par rapport à votre situation de négociation au cas où vous ne parveniez pas à un accord avec l'autre partie. Elle est la représentation de la dépendance entre vous et une issue positive : la réussite à l'issue de la négociation. Ainsi la partie qui aura la BATNA la plus faible et la moins bien préparée dépendra d'autant plus de la réussite de la négociation et sera plus grandement impactée en cas d'échec. Les négociateurs qui ont la BATNA la plus solide dépendront moins au final du succès de la négociation. Prenons l'exemple d'un employé qui négocie une augmentation de salaire. Nous reviendrons plus précisément sur ce type de négociation dans une étude de cas dans la 5^e partie du livre. Sa BATNA sera d'autant plus forte qu'il aura sous le coude une autre opportunité d'emploi avec un salaire plus élevé dans une autre société. A l'inverse, sa BATNA sera d'autant plus faible qu'il n'a pas d'autre alternative que l'emploi qu'il occupe actuellement et que, tous les mois, sont prélevées sur son compte en banque toutes les mensualités contractées pour un prêt immobilier et un prêt à la consommation. La BATNA de son patron sera d'autant meilleure qu'il ne dépendra pas de cet employé précisément et qu'il pourra lui trouver facilement un remplaçant sans avoir à perdre du temps à le former. Faire en sorte de pouvoir rapidement le substituer par un autre professionnel tout aussi efficace provenant d'une boîte d'intérim ou recommandé par un collègue lui donnera une BATNA plus solide. Par contre la BATNA de son patron sera d'autant plus faible que cet employé exécute un travail très spécialisé, qui demande des compétences rares, une spécificité ou une technicité difficiles à trouver. Dans ce cas, cet employé sera difficile à remplacer et son départ entraînera des difficultés pour l'entreprise et des frais supplémentaires pour rémunérer un cabinet de recrutement spécialisé et engager un plan de formation de son successeur.

Dans le cas où les deux parties ont préparé des BATNAS robustes, qui tiennent la route, les chances d'aboutir et trouver une issue favorable pour la négociation seront plus élevées. Également, ils auront moins d'efforts à fournir pour trouver un accord qui convienne aux deux parties. Partant du constat qu'avec une ou plusieurs BATNA en poche on peut aborder une négociation de manière plus sereine et avec plus de chances de succès, il est vivement conseillé à un employé qui s'apprête à renégocier son salaire ou demander une augmentation, de prospecter et commencer à regarder les offres d'emplois sur le marché du travail qui correspondent à son profil. Tout un travail en amont de recherches et prospection permettra d'anticiper la réaction de son collègue qui risque de le mettre au pied du mur et lui dire qu'il peut retrouver quelqu'un d'autre facilement. En effet, si l'employé parvient à mettre en avant ses qualités, son niveau d'expérience et son niveau d'expertise, il a intérêt à souligner ses particularités qui font qu'il sera difficile de le remplacer de sorte à avoir plus de

poids et d'influence durant la négociation. Par exemple, s'il travaille en tant que commercial, il peut rappeler le réseau de qualité qu'il a construit ou bien l'importance de son carnet d'adresses. Le risque, au contraire, si la BATNA n'est pas suffisamment anticipée et préparée, est d'avoir recours à la force, à la pression ou à des techniques de persuasion plus ou moins douteuses reposant parfois sur le chantage ou la menace, ce qui ne manquera pas de faire fuir l'autre partie et aura un effet négatif : l'autre partie sera démotivée, déçue, choquée voire rebutée. Le facteur temps a une influence sur les BATNAS qui peuvent se renforcer ou au contraire s'affaiblir à la longue. C'est un travail au long cours qui permet, si l'on est vigilant, de renforcer petit à petit sa ou ses BATNAS. Par exemple, un employé qui au début de l'année sait qu'il va avoir son entretien d'évaluation au printemps et qu'à ce moment-là il aura besoin d'une augmentation de salaire par rapport à un projet qu'il a pour l'été, peut commencer à regarder les offres d'emploi et se renseigner auprès de son réseau professionnel bien avant de commencer la négociation avec son patron. Ce dernier peut également anticiper le départ de son employé et avoir des contacts avec des entreprises d'intérim ou en activant son réseau pour obtenir la recommandation d'un employé qui pourrait être le remplaçant si un départ est envisagé. Une autre stratégie consiste à ne pas énoncer clairement sa BATNA lors d'une négociation et un peu comme au poker « bluffer » et faire semblant d'avoir une super BATNA qui serait un peu comme notre botte secrète. Donc l'une des parties arriverait à la table des négociations en prétendant avoir une BATNA plus forte qu'elle ne l'est en réalité. Cette stratégie est très dangereuse, risquée et elle est tout à fait déconseillée.

En effet, dans toute négociation, la perception de justice et d'équité est un facteur qui va influencer les chances de réussite. Paradoxalement, on a tendance à l'oublier surtout lorsque l'on est dans la phase de préparation d'une négociation qui s'annonce compliquée. Quand on a affaire à une simple transaction concernant un achat, ces notions de justice et d'équité sont très aisément perçues. Par exemple, lors de l'achat d'une voiture, le vendeur doit ajuster son prix de vente en accord avec les pratiques en vigueur dans ce secteur de l'industrie, en tenant compte des conditions pratiquées par ailleurs et avec un souci de justice sans faille. Concernant le paiement à crédit, un processus juste et égalitaire doit s'appliquer. Par exemple, afin d'ouvrir le dossier pour son client, le professionnel ne doit demander que les documents strictement nécessaires requis pour une demande de prêt. Il doit s'abstenir de faire payer des taux d'intérêts excessifs ou abusifs. Enfin, il doit veiller à avoir une date de livraison compatible avec les délais de paiement et d'obtention d'un prêt. Un acheteur potentiel risque d'abandonner le projet d'acheter une voiture chez un concessionnaire où les éléments à apporter à la constitution du dossier demandent d'aller chercher des documents très spécifiques, trop longs et compliqués à rassembler. Il risque également d'être effaré devant des conditions de prêt et des taux d'intérêt déraisonnables et qui risquent de trop l'impacter financièrement. Alors, pour éviter qu'un client ne s'enfuit ventre à terre et n'aille à la concurrence, un vendeur de voitures ou

autre doit s'assurer qu'il suit un protocole de vente fondé sur des valeurs de justice et d'équité. Ceci aura comme effet de mettre l'acheteur potentiel en confiance et assurera à l'entreprise sa renommée, son rayonnement commercial et sa pérennité. Sur le plan psychologique, la notion de justice est un facteur très important.

Supposons maintenant qu'une personne en invite une autre à devenir un associé de sa société et d'être amenée à partager équitablement les différentes tâches et responsabilités. Que se passerait-il si ce partenaire pourtant impliqué et partie prenante dans l'entreprise venait à ne pas avoir accès à une répartition juste des bénéfices ? Même si une grosse somme d'argent et des gains importants étaient en jeu, la personne invitée aura de fortes chances de refuser de devenir un associé dans ces conditions. À ses yeux, il serait injuste de devoir partager toutes les contraintes sans compensation financière à parts égales. Cette anecdote nous amène à insister sur le fait que non seulement l'existence d'une notion d'équité est importante dans toute négociation mais également que la perception de cette même notion doit pouvoir trouver son illustration. Si dans une négociation, un côté a plus de poids et de pouvoir que l'autre mais propose des conditions qui peuvent apparaître comme justes, le risque que l'autre côté renonce à faire affaire avec lui augmente en fonction du degré d'arrogance et d'attitude méprisante perçue par ce dernier. C'est ainsi que le côté qualifié de plus faible, même s'il voit au cours de la négociation ses intérêts respectés et une issue rationnelle possible dans la négociation, risque de ne pas aller au bout du processus parce que sa perception de justice sera affectée. La conclusion est que, dans ce cas précis, les deux côtés ne parviendront pas à un accord.

C'est donc par conséquent la manière dont les négociations sont menées qui prend toute son importance : la forme prend le dessus sur le fond. Et c'est pourquoi le travail de négociation est encore plus stratégique et pointu en anglais car il faudra veiller à ce que la forme soit impeccable et l'attitude en phase avec ce qu'attend la personne en face de vous.

L'égalité et la justice dans une négociation impliquant deux parties de forces inégales ne signifie pas systématiquement de devoir couper la poire en deux comme on l'a déjà vu. En effet, il s'agit plutôt de trouver des formes de concessions et d'adaptation cohérentes avec la situation de chacun. Par exemple, lors de l'accord au sujet du changement climatique, les pays occidentaux ont commencé à émettre des gaz à effet de serre bien avant les pays émergents. Le principe des responsabilités communes mais différenciées s'applique à ces négociations au sujet du changement climatique et doit se focaliser sur la justice dans l'engagement de chaque pays concerné. La réciprocité est également un concept lié à la justice. On la trouve communément adoptée dans la diplomatie. Par exemple, si un pays donné requiert que l'on exige la présentation d'un visa d'entrée pour les visiteurs venant d'un autre pays, ce dernier risque d'exiger à son tour un visa d'entrée de la part des citoyens du pays initial. Même si tout est fait dans les règles de l'art et qu'il y a un équilibre et une égalité dans ces demandes, le premier pays risque de perdre son

attractivité touristique si un visa devient la condition systématique pour aller dans ce pays. Il faut donc veiller à ce que la notion de justice ne devienne pas une gêne, ni qu'elle ait un effet négatif. Parfois une méthode neutre qui dépend du hasard et pas d'un choix ou d'un pouvoir peut être adoptée pour déterminer l'issue d'une négociation. Par exemple, dans un match de football, au lieu de laisser le capitaine de l'équipe ou l'arbitre décider si telle ou telle équipe commencera à jouer sur telle ou telle partie du terrain, on joue à pile ou face afin de trouver une solution impartiale.

2. Exercices d'application



EXERCICE 8

Éliminez l'intrus dans la liste de mots suivants en respectant chaque catégorie et sa thématique.

1. Negotiation:

- *negotiate* = *bargain*
- *a spokesperson*: un porte-parole
- *a stakeholder*: un acteur (dans un projet)
- *an arbitrator*: un arbitre, un intermédiaire
- *a negotiator* = *a bargainer*
- *negotiation* = *bargaining*

2. Furthering negotiations:

- *win-win*: *an agreement of equal benefit to both sides*
- *probing*: *asking the right questions and listening carefully to the answers*
- *breaking the ice and socialising*: briser la glace en parlant de la pluie et du beau temps

3. Reaching an agreement:

- *a deadlock* = *a stalemate* = une impasse
- *a mediator*: un médiateur
- *mediation*: une médiation
- *a settlement* / *a resolution*
- *an arbitration*: un arbitrage
- *a dead-end*, *a cul-de-sac*: une impasse
- *to clinch a deal* = *to close a deal* = *when you reach an agreement*
- *a bargain*: *an agreement reached through negotiation*
- *a contract* (*form of an agreement*). *It can be an employment or a labour (labor - US) contract; an oral / verbal; binding / legal; or a commercial contract.*

4. Checking the deal: check the points of an agreement to avoid misunderstandings:

- *Let me just go/run over the main points... (repeat and summarise)*
- *On A, we agreed that...*
- *On A, we did not agree about that...*
- *As far as B is concerned (in relation to B), we agreed...*
- *We still have the question of C to settle (decide and agree on).*
- *We'll send you a written proposal.*
- *We'll draw up / write a contract based on those points.*
- *I think that covers everything.*

5. Probing examples:

- *What is the situation on production at your plant at the moment?*
- *What sort of quantities are you looking for?*
- *What are we looking at in the way of discounts?*
- *What did you have in mind regarding specifications?*
- *What about planning our next meeting?*
- *What were you thinking of in terms of delivery dates?*
- *How important to you is the currency for payment?*

6. Vocabulary for Business meetings:

- *a bonus*: une prime
- *a Board meeting*: réunion du conseil
- *annual report*: un rapport d'activité
- *a general meeting (annual)*: une assemblée générale (annuelle)
- *an agenda*: un ordre du jour
- *an agenda*: un agenda (US)
- *a chairperson*: un président
- *to chair a meeting*: présider une réunion
- *minute taker*: personne responsable du compte rendu
- *to take the minutes*: rédiger le compte rendu
- *action points (where participants agree to do something)*: plan d'action, mesures à prendre

7. Vocabulary for the role of a chairperson:

- *to take the minutes*: rédiger le compte rendu
- *to circulate the agenda*: distribuer l'ordre du jour
- *to allocate time*: allouer du temps
- *to serve coffee*: servir le café
- *to move on to the next point*: passer au point suivant

8. Prompts for opening the meetings:

- *It's about time we got started.*
- *Let's begin shall we?*
- *I thank you very much for your contributions and I think it is time to say good bye.*
- *Shall we make a start?*
- *Let's get down to business!*
- *Ok, let's get started!*

9. Prompts for inviting people to speak:

- *Perhaps you'd like to have a drink? ...*
- *Would you like to start the discussion,...?*
- *Perhaps you'd like to get the ball rolling,...*

10. Prompts for asking for the other's / everyone's opinion:

- *What are your feelings on this,... / What is the general feeling on this?*
- *What about having something to eat? ...*
- *What do you think about the situation? ...*

11. Prompts for making your point:

- *As I see it / In my opinion / It's clear to me that / I completely disagree with you / It looks to me as if...*

12. Discussion techniques: Hedging

Hedging is when you avoid disagreeing directly. To hedge you could say:

- *I take your point about punctuality, but...*
- *I understand what you're saying about..., but...*
- *I hear where you're coming from (on this), but...*
- *I cannot hear you, can you speak up? ...*

13. Discussion techniques: To interrupt someone politely

- *If I can just stop you for a moment...*
- *Could you carry on speaking just for a moment? ...*
- *Sorry to interrupt you, but...*

14. Discussion techniques: To refer back to what was said earlier

- *As we agreed on the phone the other day...*
- *As we were saying earlier...*
- *To go back to what X / I was saying earlier...*

15. Discussion techniques: To check that you understand what someone has said

- *Are you saying / suggesting / denying / implying that...?*
- *If I understand you correctly,...*
- *If I follow you...*

16. Concluding:

- *We're running out of time so we're going to have to stop here. To go over what's been said, there is a disagreement about... . I've listened to both sides of the argument. I think I can sum it up by saying that it's a problem of / I think it is very hard to summarise... versus... , I think you'll just have to agree / to disagree.*
- *I'll let you know my decision about the solution to this problem by... (future indicator). So unless anyone has anything else to add, I think that's it. Thank you all for coming.*

Partie 2

Les clés pour une négociation parfaite

I. Les 4 étapes d'une négociation réussie

1. Partie théorique

Comment rester aux commandes d'une négociation ?

Vous devez échelonner le processus en orientant la conversation sur 4 étapes clés. La clé du succès d'une négociation est de rester concentré sur les 4 étapes.

1. Encadrer la discussion
2. Identifier les besoins : échanger des informations sur ce que chacun souhaite.
3. Générer des options et générer des concessions.
4. Parvenir à un ensemble d'indicateurs positifs ou un accord.

Tout au long du processus, il est important de couvrir chaque étape, dans le bon ordre. Ne sautez pas les différentes étapes, car cela réduira votre marge de manœuvre au cours de la négociation.

- Démarrez toujours avec un objectif final clair dans votre esprit.
- Par exemple, si vous êtes dans une négociation salariale, ayez en tête le chiffre précis que vous visez.
- Commencez en rendant le sujet et les limites de votre conversation explicites : « Nous devons discuter de mon salaire et des conditions de mon contrat. »
- Montrez un intérêt pour les besoins de votre interlocuteur et faites en sorte que vos propres besoins soient absolument clairs.

Par exemple, indiquez que vous êtes conscient de certaines contraintes budgétaires auxquelles un employeur potentiel pourrait être soumis.

- Soyez créatif et collaboratif.

Pensez à des moyens d'être flexible, par exemple en prenant deux semaines de congé supplémentaires en échange d'un salaire qui correspondrait au budget de votre employeur.

- Combinez les options de manière créative pour créer un ensemble gagnant-gagnant.

Veillez à ce que les besoins de votre interlocuteur soient satisfaits en même temps que les vôtres. Cela garantit que les futures négociations partent d'un bon pied.

2. Exercices d'application



EXERCICE 9

Gardez présent à l'esprit ces petites astuces. Entraînez-vous à les lire à haute voix en anglais en respectant l'intonation et l'accent de mot (*word stress*).

1. *Limit your own talking (50% rule).*
2. *Concentrate on what the other party is saying.*
3. *Maintain eye contact (but do not stare).*
4. *Paraphrase and summarise the other party's remarks.*
5. *Avoid jumping to conclusions, regarding what the other party is saying.*
6. *Watch for non-verbal cues (signaux non-verbaux)*
7. *Listen to emotions.*
8. *Pay attention to the use of vocabulary.*
9. *Ask for some clarification: assume differences, not similarities, if you are unsure of meaning.*
10. *Do not interrupt.*
11. *Pause for understanding; do not immediately fill the voids of silence.*



EXERCICE 10

Maintenant retrouvez les mots manquants répertoriés dans l'encadré ci-dessous et complétez les espaces laissés vides.

interrupt • unsure • non-verbal • talking • on • eye • voids • paraphrase • conclusions • attention • emotions

1. *Limit your own (50% rule).*
2. *Concentrate what the other party is saying.*
3. *Maintain contact (but do not stare).*
4. *and summarise the other party's remarks.*
5. *Avoid jumping to, regarding what the other party is saying.*
6. *Watch for cues (signaux non-verbaux).*
7. *Listen to*
8. *Pay to the use of vocabulary.*
9. *Ask for some clarification: assume differences, not similarities, if you are of meaning.*
10. *Do not*
11. *Pause for understanding; do not immediately fill the of silence.*

II. Définitions – Empathie et techniques

1. Partie théorique

Plus haut, nous avons abordé l'empathie tactique, les techniques du miroir, celles du label. Voici quelques définitions :

L'empathie c'est la capacité à identifier le point de vue de notre interlocuteur et lui exprimer un retour en reformulant par exemple pour lui indiquer qu'on l'a compris et qu'on est parvenu à se mettre à sa place, à pratiquement ressentir ce qu'il devait ressentir dans sa situation.

L'empathie tactique va plus loin et consiste à identifier le point de vue et les émotions de l'autre mais aussi ce qui se cache derrière ces émotions. Et ceci afin d'accroître notre influence sur la personne. Cette technique va permettre de déceler les éventuels obstacles mais aussi les clés qui vous permettront de parvenir à un accord. Tout comme un thérapeute va laisser s'exprimer son patient pour identifier ses difficultés et utiliser ces informations pour l'aider et lui permettre d'aller en profondeur pour résoudre ses problèmes par lui-même, les négociateurs utilisent la même méthode pour entrer dans la tête de leurs interlocuteurs et influencer leur système émotionnel. Voici ci-dessous deux techniques pour mettre en application l'empathie tactique. La première est celle du miroir et la deuxième, celle du label.

Définition de la technique du miroir : lorsque deux personnes sympathisent, ce qui se passe tout naturellement est que leur langage, le ton de leur voix et leurs postures s'alignent. La technique du miroir s'inspire de cela. Elle est très simple et efficace. Elle consiste à commencer par vous excuser puis à répéter les derniers mots que votre interlocuteur a prononcés. Ce faisant, l'autre personne va être naturellement poussée à vous donner plus de détails sur ce qu'il vient de vous dire, et souvent même à se justifier et à revenir sur ce qu'il a dit.

Par exemple :

- L'autre partie dit : « Désolé on ne va pas pouvoir honorer notre contrat, on a eu un problème technique. »
- Vous répondez : « Excusez-moi, un problème technique ? » (sur un ton calme et neutre).
- Réponse de votre interlocuteur : « En fait, ce n'est pas vraiment un problème technique. Un de nos fournisseurs nous a lâchés au dernier moment. »
- Vous répondez : « Pardon ? Lâchés au dernier moment ? (toujours sur un ton calme et neutre).
- L'autre partie : « En fait, nous n'avons pas vraiment pu anticiper, on aurait dû faire plus attention. Mais ne vous inquiétez pas, on va trouver une solution. »

Ainsi, on peut constater lorsque vous utilisez la technique du miroir, cela donne l'impression que vous êtes plus impliqué dans l'échange et que vous apportez une attitude plus constructive alors que vous vous contentez de répéter les mots de votre interlocuteur. Ceci a pour effet de le mettre en position de devoir répondre à ses propres arguments et trouver une solution par lui-même. Par contre, il est impératif de contrôler le ton de sa voix lors de l'utilisation de cette technique. Il doit être posé, rassurant, et doit exprimer : « Excusez-moi, aidez-moi à comprendre ce que vous dites. » Une fois qu'une réponse en miroir a été formulée sur le ton approprié, ce qui va lui donner toute sa puissance c'est le silence qui s'en suivra et que vous aurez à cœur de laisser planer. Restez calme, sûr de vous et laissez le temps au silence de faire son effet. Vous allez pouvoir récolter de précieuses informations et bien souvent plus que ce que la personne avait prévu de vous communiquer. La deuxième technique c'est le label. Comme on l'a vu, une des clés de l'empathie tactique c'est d'identifier et verbaliser les émotions de notre interlocuteur. On ne se met pas seulement à sa place mais on identifie ses émotions, on met des mots dessus et on reformule le tout très respectueusement et fidèlement en utilisant des formules neutres comme : « On dirait que, il semblerait que ». C'est ce qu'on appelle un label. Labelliser est un moyen de valider les émotions de l'autre et cela favorise naturellement une relation de confiance. L'avantage du label c'est qu'il va permettre d'atténuer les émotions négatives et renforcer les émotions positives. Par exemple, si vous constatez que la personne est énervée, le simple fait de dire : « On dirait que cette situation vous énerve. » peut non seulement fortement atténuer cet état émotionnel parce que votre interlocuteur se sentira compris mais aussi cela vous permettra encore une fois de récupérer des informations précieuses pour la suite. Laissez encore une fois le silence faire son œuvre après votre label. Votre interlocuteur se chargera de le combler. Souvent la meilleure option c'est de cibler directement la dynamique négative de la situation, un peu comme si l'on voulait appuyer là où cela fait mal pour débloquer un nerf coincé. Récemment, on m'a raconté une anecdote où le négociateur avait dû mettre son client dans une situation embarrassante ce qui lui a valu de se faire sévèrement réprimander par son chef. Le lendemain, il a pris le temps de le recontacter et a mis des mots sur ce que l'autre pouvait ressentir. Il s'est tout particulièrement excusé de l'avoir mis dans cette situation délicate. Quelque temps plus tard, il est revenu à ses oreilles que cette personne ne tarissait pas d'éloges à propos de ce négociateur et disait autour de lui que c'était un vrai « pro ». C'est le pouvoir du label.

2. Exercices d'application



EXERCICE 11

Voici ci-dessous des phrases extraites d'un dialogue lors d'une négociation en anglais, pouvez-vous les faire correspondre à l'une de ces techniques ?

1. *Sorry, you said you had a technical problem?*
☐ empathy - ☐ mirror - ☐ label
2. *I can perfectly understand how you feel. That must be difficult.*
☐ empathy - ☐ mirror - ☐ label
3. *Excuse me, did you say there was going to be a short delay (petit retard)?*
☐ empathy - ☐ mirror - ☐ label
4. *It seems to me that you're pretty upset (contrarié) about all this...*
☐ empathy - ☐ mirror - ☐ label
5. *It looks like you have had enough (en avoir assez).*
☐ empathy - ☐ mirror - ☐ label
6. *I can hear that the situation is confusing for you.*
☐ empathy - ☐ mirror - ☐ label
7. *If I understood you well, you would like a change of features (caractéristiques techniques).*
☐ empathy - ☐ mirror - ☐ label
8. *I want to make sure that I really have an understanding of what you're telling me. I'm hearing that there is a problem with the delivery date.*
☐ empathy - ☐ mirror - ☐ label
9. *Sorry, the supplier let you down at the last minute?*
☐ empathy - ☐ mirror - ☐ label
10. *It seems to me that this situation is making you feel worried.*
☐ empathy - ☐ mirror - ☐ label



EXERCICE 12

Le vocabulaire lié à l'empathie. Faites correspondre les définitions. Tracez un lien entre les mots dans la colonne de gauche avec les définitions en anglais de la colonne de droite. Le 1^{er} item est montré en exemple pour vous aider.

► Tableau à compléter avec flèches

1. <i>Empathy</i>	•	• <i>A generalised belief about a group of people.</i>
2. <i>Sympathy</i>	•	• <i>Your behaviours, attitudes, feelings, and way of thinking that makes you an individual.</i>
3. <i>Stereotype</i>	•	• <i>The way we feel about ourselves</i>
4. <i>Prejudice</i>	•	• <i>The feeling that you understand and share another person's experiences and emotions.</i>
5. <i>Discrimination</i>	•	• <i>An unfair negative opinion or judgement of a group of people</i>
6. <i>Bullying</i>	•	• <i>The act of doing something harmful to people in a certain group.</i>
7. <i>Self-esteem</i>	•	• <i>The feeling that you care about and are sorry about someone else's trouble, grief, misfortune, etc.</i>
8. <i>Values</i>	•	• <i>Being intolerant of opinions, lifestyles, or identities differing from his/her own.</i>
9. <i>Personality</i>	•	• <i>When someone says or does hurtful things to someone</i>
10. <i>Bigotry</i>	•	• <i>Things that are important to you.</i>

III. L'écoute active

Les Essentiels n° 2

Que ce soit avant une négociation en face à face ou à distance en visioconférence, voici des éléments constants qui permettent d'optimiser les échanges en utilisant l'écoute active. Cependant, étant donné que lors d'une **visioconférence**, l'écran a tendance à créer une sorte de barrière qui peut entraîner un inconfort ou un embarras chez vos interlocuteurs, l'effort pour écouter activement doit être plus soutenu et plus marqué. Ceci peut entraîner plus de stress et de fatigue. Veillez alors à vous ménager une phase de relaxation avant et après une séance en visioconférence. Prenez soin également de limiter un échange intense par visioconférence à environ 1h30.

1. Partie théorique

La pratique de l'écoute active n'a rien de naturel. Non seulement cette technique n'est pas enseignée à l'école, mais encore bien souvent les modèles de communication que nous avons, que ce soit lors de débats politiques ou de films qui mettent en scène des drames et des disputes, montrent des modèles inverses à celui de l'écoute active. Notre rythme de vie qui tend à s'accélérer ne favorise pas cet état de disponibilité à l'autre et à l'échange. En effet, on court d'un rendez-vous à l'autre, on ne sait plus où donner de la tête, les messages s'accumulant dans notre boîte mail... Dans ce contexte de vie professionnelle assez effrénée, nous avons tendance à ne pas toujours écouter nos collaborateurs de manière attentive. Ceci va impliquer qu'on risque de passer à côté d'informations importantes et surtout qui auraient permis de nous faire gagner du temps si on les avait prises en compte en amont. L'écoute active s'articule autour d'un engagement mental et physique dans un esprit d'échange authentique. Et la bonne nouvelle est que cela s'apprend.

Une première sensibilisation aux fondements de l'écoute active passe par une définition claire de ce principe d'écoute, par la prise de conscience qu'on n'écoute pas toujours attentivement et que de nombreux éléments perturbateurs (jugements, opinions, interprétations, etc.) viennent parasiter toute situation de communication ou d'échange.

Définition de l'écoute active : c'est une écoute qui est plus centrée sur la personne que sur le dossier ou la décision à prendre. En mobilisant mon attention, je vais faire taire mon discours intérieur ou les points que je souhaiterais partager. En posant des questions ouvertes (que s'est-il passé, comment cela s'est-il passé, etc.) je vais pouvoir valider un certain nombre de points ou conclure la discussion. On dit souvent qu'on écoute avec tout son corps ce qui signifie qu'avec son comportement non-verbal on va donner des signes (par exemple avec un hochement de tête) qui communiquent à l'autre la sensation qu'on est en train de se concentrer sur lui. Cela permettra à l'autre d'accepter plus facilement que je partage dans un second temps mon point de vue afin qu'ensemble on trouve une solution.

Accepter le fait qu'on n'écoute pas toujours attentivement à 100 % de ses capacités est déjà un grand pas vers l'apprentissage de l'écoute active. Parmi les approches utilisées dans l'acte d'écouter on distingue généralement trois niveaux d'écoute :

1. L'écoute absente : lorsqu'on n'est pas en phase avec son interlocuteur. Par exemple, une personne rentre chez elle après une journée de travail et elle dit avoir eu une journée très difficile et son partenaire de vie lui répond en lui demandant si elle a pensé à acheter le pain. Je vais dans un magasin pour acheter de la crème hydratante et la vendeuse me propose une crème amincissante.

2. L'écoute partielle : la personne entend quelques bribes du discours de l'autre et s'en sert pour lui proposer une réponse à l'emporte-pièce où elle exprime son point de vue sans vraiment l'adapter au cas précis de son interlocuteur. La vendeuse me propose la crème hydratante du moment, celle que l'on voit dans toutes les publicités, sans m'expliquer vraiment pourquoi ce serait la bonne crème pour ma peau. Je ne me sens pas prise en compte complètement.
3. L'écoute totale : c'est le cas de figure idéal où la personne perçoit l'intégralité du message et est capable de traiter toutes les informations et s'adapter très précisément à son interlocuteur. La vendeuse me propose deux ou trois crèmes hydratantes sélectionnées avec soin après avoir pris le temps de me poser quelques questions sur la nature de ma peau, les problèmes que je rencontre et mes attentes. Les trois crèmes correspondent à ma peau et il ne me reste plus qu'à choisir après les avoir essayées sur le dos de ma main par exemple. Il est fort possible que je retourne dans ce magasin où j'aurai déjà vécu une expérience positive pour l'achat ultérieur d'autres produits cosmétiques.

Mais la communication est un phénomène complexe. On se souvient tous de situations particulières ou d'anecdotes qui montrent que le monde extérieur ou nos pensées peuvent impacter la qualité de notre écoute.

Les obstacles sont de trois ordres :

1. Les nuisances extérieures : par exemple de mauvaises conditions d'acoustique, la météo ou un contretemps dans l'organisation.
2. Les résistances ou agacements provoqués par le comportement de l'autre ou un détail physique, voire le sujet de la conversation. Un simple tic de parole ou un problème capillaire ou un thème qui vous déplaît, peuvent suffire à faire baisser votre concentration et votre capacité à être dans l'échange véritable.
3. Le « petit vélo qu'on a à l'intérieur » qui représente nos pensées, nos certitudes, notre impatience, est un grand frein à l'écoute active. En effet, depuis notre toute petite enfance nous avons reçu une éducation, une forme de conditionnement, ce qui se manifeste par des valeurs, des croyances et des mouvements d'humeur. Tout cela ne plaide pas en faveur d'un esprit d'ouverture, d'une attitude neutre et dépourvue de tout jugement.

Voici donc ci-dessous quelques techniques que nous reprendrons sous forme d'exercices plus bas en anglais afin de bien intégrer la meilleure attitude d'écoute active.

Afin de mieux comprendre l'autre, n'hésitez pas à lui poser des questions, de préférence ouvertes, qui vont vous permettre de mettre des jalons sur le chemin de la connaissance de l'autre. L'idée est de quitter votre mode de pensée pour rejoindre celui de l'autre.

Le tableau ci-dessous est utilisé par les vendeurs pour analyser les besoins de leur client. Il est tiré d'un site spécialisé dans les conseils pour réussir une vente : JustSell (www.justsell.com)⁵ dont l'auteur est Sam Parker qui est connu pour son ouvrage *212 The Extra Degree* (Anderson, 2006). "At 211 degrees, water is hot. At 212 degrees, it boils. And with boiling water, comes steam. And with steam you can power a train. One extra degree makes all the difference." On pourrait traduire cela par : « À 99 °C l'eau est très chaude, à 100 °C elle bout. Avec de l'eau bouillante vient la vapeur. Et avec la vapeur, on peut faire fonctionner un train. Un degré supplémentaire fait toute la différence. »

Items pour analyser les besoins de votre client	Questions-types
INFORMATION GATHERING	- What are your expectations/requirements for this product/service? - How do you see this happening? - What other items should we discuss?
QUALIFYING	- What do you see as the next action steps? - What is your timeline for implementing/purchasing this type of service/product? - What other data points should we know before moving forward? - What budget has been established for this? - What are your thoughts? - Who else is involved in this decision?
ESTABLISHING RAPPORT, TRUST & CREDIBILITY	- How did you get involved in...? - What kind of challenges are you facing? - What's the most important priority to you with this? Why?

Donc, le fait de poser des questions pour amener l'autre à s'exprimer est une des clés de l'écoute active. Parfois votre interlocuteur risque d'hésiter, de se tromper, de faire marche arrière ou bien d'être confus. Il faut vous abstenir de parler à sa place, de finir ses phrases ou de l'interrompre. Si votre interlocuteur cherche ses mots, il vaut mieux être patient et lui laisser le temps de rassembler ses idées. Pour écouter l'autre de manière active, il faut le faire sans porter de jugement. Ceci implique que

de votre côté vous ayez la capacité d'identifier vos filtres, comment ils peuvent donner un biais à votre manière d'écouter. Pour une efficacité maximale, essayez de repérer toutes les informations, utilisez votre intuition, concentrez-vous sur la communication non-verbale, essayez de copier les postures physiques de votre interlocuteur pour vous mettre dans une attitude d'écoute, pour être en phase avec la personne.

Comment adopter une attitude d'écoute ?

Même s'il n'est pas facile de s'exprimer, de parler de ses difficultés, de s'ouvrir et se relier à l'autre, adopter une attitude physique accueillante dans un environnement chaleureux peut permettre à deux parties d'adopter une meilleure attitude d'écoute. Des sièges confortables, une bonne luminosité, une boisson chaude et quelques viennoiseries peuvent apporter une petite marque d'attention et surtout peuvent vous permettre de montrer que vous êtes présent physiquement et que vous êtes attentif et ouvert. Cinq attitudes clés permettent de faire preuve d'empathie, de proposer un retour positif et de favoriser une meilleure écoute :

Comment adopter une attitude d'écoute ?	5 items à respecter
1) Le regard	1) Le regard ("eye contact") en anglais est primordial. Regardez l'autre dans les yeux mais sans insistance, sans le fixer trop intensément. C'est tout un art de parvenir à mettre l'autre à l'aise, un sourire franc et authentique peut aider à créer une atmosphère de convivialité, une poignée de main généreuse et bien dosée et même un bouquet de fleurs ou une jolie plante décorative disposés près de votre lieu de rencontre peuvent y contribuer.
2) Penchez votre corps vers l'avant	2) Ne vous calez pas au fond de votre chaise ou fauteuil, mettez-vous légèrement sur le devant et penchez votre corps légèrement vers l'avant. Vous pouvez également opiner du chef pour montrer que vous êtes d'accord.

3) Utiliser de petites formules	3) Vous pouvez approuver avec des petites formules comme : oui je comprends, j'entends bien, en effet, c'est tout à fait cela, etc. pour montrer à l'autre que vous le suivez, pour le mettre en confiance et l'encourager à développer son message.
4) Prendre des notes	4) Le fait de prendre des notes est également très important car non seulement ceci vous permettra par la suite d'avoir une trace écrite pour tout document récapitulatif à rédiger (rapport, mël, ou autre) mais de plus cela montre que vous vous intéressez au contenu et que vous souhaitez retenir les éléments clés et les détails qui font la différence.
5) Reformuler	5) Enfin, la cerise sur le gâteau de l'écoute active est la reformulation. Un bon manager ne devrait pouvoir faire que cela et, dans un premier temps, il verrait son équipe se détendre et commencer à être productive et efficace. Se sentir entendu est tellement merveilleux et rassurant.

La reformulation est une technique qui permet de :

- montrer à votre interlocuteur que vous êtes bien là,
- valider votre compréhension du message et de vos échanges,
- donner à votre interlocuteur le sentiment d'être bien compris et entendu,
- apporter des précisions et recentrer les échanges sur des points précis.

► Voici ci-dessous des exemples de reformulations en anglais

Reformulations
- <i>If I hear you correctly, you're saying that...?</i> - <i>So you mean that...? Is that right?</i> - <i>Did I understand you when you said that...?</i>

Vous pouvez utiliser des questions comme celles-ci pour répéter les paroles de votre interlocuteur et les renvoyer vers lui. Par exemple, si quelqu'un dit :

- *We just don't have the funds available for these projects*, vous pouvez répondre :

- *If I understand you correctly, you're saying that our organisation can't afford to pay for my team's projects?*

Cela peut sembler répétitif mais cela donne à la personne qui prend la parole l'opportunité de souligner tout malentendu et de clarifier son propos.

Si l'on part du principe que poser des questions va améliorer l'écoute et favoriser les échanges, je propose une liste de questions types en anglais avec des exercices à l'appui dans la partie suivante. Attention, il est également capital de poser ces questions au bon moment.

Nous suivrons donc une chronologie bien précise axée sur les 5 items qui suivent :

- Ouverture : *opening*
- Développement : *developing*
- Clarification : *clarifying*
- Conclusion : *closing*
- Questions et réponses : *questions and answers*

Poser la bonne question au bon moment fait partie des clés de la réussite de l'écoute active.

1. **OUVERTURE** : Au début d'une conversation, il est de bon ton de poser des questions anodines, de mettre votre interlocuteur à l'aise. Parfois l'objectif est tout simplement d'être poli, d'établir un premier contact et de glaner quelques informations.

- **Building rapport** : Ce terme signifie établir de bonnes relations. En effet, sans les premiers échanges qui consistent à briser la glace, il est difficile de se sentir à l'aise dans toute relation sociale et encore plus lors d'une négociation.
 - *When did you arrive?*
 - *Is it your first time here?*
 - *Can I get you something to drink?*
- **Analysing background** : Cette technique correspond à l'analyse du contexte. L'idée est d'essayer d'avoir une image claire de la situation, de mieux cerner notre interlocuteur sans pour autant lui faire subir un interrogatoire de police.
 - *Do you have much experience of... ?*
 - *What's your background?*
 - *Have you ever... ?*
- **Understanding attitudes** : Cette expression implique un effort pour mieux comprendre l'état d'esprit de notre interlocuteur et par conséquent mieux prévoir ses réactions ou ses choix.
 - *What do you think about... ?*
 - *What's your opinion about... ?*
 - *Do you feel that... ?*

- **Collecting information** : La collecte d'informations, d'éléments factuels liés aux contraintes de temps, d'argent, de chaîne de commandement dans le processus de prise de décision, va permettre de mieux anticiper les difficultés de la négociation et de mieux gérer les problèmes à venir.
 - *(Time) When / How soon will you finish... ?*
 - *(Cost) How much will it cost... ?*
 - *(Responsibility) Who is responsible for... ?*
 - *Who handles this... ?*
2. **DÉVELOPPEMENT** : Cette partie va permettre à la conversation de prendre un peu d'épaisseur, également des questions seront posées afin d'aider à la résolution d'un problème plutôt que d'essayer d'apporter une solution toute faite.
- *Sounds interesting. Tell me a little bit more about...*
 - *So you really had a lot of success. Are you planning to do more?*
 - *I think we need to do this. What would you think if we...?*
 - *Experience tells me that this is important. How about...?*
 - **Identifying the problem** : Avec cette question, on essaye d'identifier la nature du problème.
 - *What's the problem exactly?*
 - **Investigating the solution** : Avec ces interrogations, on s'attache à chercher des pistes de solution.
 - *What have you tried so far to solve the issue?*
 - *What else could you do?*
 - **Setting goals** : Demander à son interlocuteur quels sont ses objectifs.
 - *So what do you plan to do?*
 - **Planning support** : Demander à son interlocuteur comment il envisage son soutien.
 - *What kind of support do you think you need?*
 - **Reviewing progress** : Il est possible de faire le point et suivre l'avancement de notre interlocuteur.
 - *When shall we meet to check progress?*
3. **CLARIFICATION** : Cette phase est extrêmement importante que ce soit dans un contexte de négociation à l'international, via des outils de téléconférence à distance, chaque fois qu'un point n'est pas clair, il faut s'empresse de demander une explication. Ne supposez jamais que vous avez tout compris du premier coup.
- **Clarifying** : Demander une clarification de la situation.
 - *Do you mean that... ?*
 - *Could you clarify exactly when / what / how / who / why... ?*

- *So, if I understand you correctly...*
- *So just to summarise...*

▪ **Confirming:** Demander une confirmation.

- *Why do you say that?*
- *What is it that you want to achieve, exactly?*
- *So your attitude / approach / mindset is...*
- *So your main concern / worry / motivation / fear / ambition is...*

Une technique de clarification très efficace consiste à utiliser des mots clés. Elle permet de clarifier des mots précis, des expressions utilisées et des pans entiers de phrases.

▪ **To clarify data:** Pour clarifier des informations.

- *You said before that you needed the information urgently. How urgent is "urgently" exactly? Tomorrow? Next week?*

▪ **To clarify feelings:** Pour clarifier des sentiments ou des impressions.

- *You said you felt a little disappointed by the results of the survey. Why did you say "disappointed"?*

▪ **To clarify values:** Pour clarifier les valeurs de votre interlocuteur.

- *You said that it is important to be honest in discussions. What is "honest" for you?*

4. **CONCLUSION:** Les négociateurs qui ont de l'expérience parviennent à percevoir quand il est bon de mettre fin à un échange ou quand la conversation arrive à sa fin. Il est fondamental de terminer sur une note positive, claire et ou des perspectives de rencontre dans le futur.

▪ **Ending:** Mettre fin à l'échange.

- *So, shall we finish there?*
- *Ok, is there anything else?*

▪ **Summarising:** Récapituler et résumer.

- *So, shall I send you...?*
- *So, will you confirm...?*

▪ **Future reference:** Indiquer la marche à suivre et les prochaines étapes.

- *So, will you be in the office tomorrow?*
- *See you next week then?*

5. **QUESTIONS ET RÉPONSES:** Lorsque quelqu'un répond à une question, c'est très important de réagir de manière appropriée en montrant qu'on a compris et qu'on a bien écouté. Si l'on répond de manière évasive, notre interlocuteur risque de se démotiver et de se désintéresser.

▪ **Showing understanding:** Montrer qu'on a compris.

- *I see. / I understand / Ok, I'm with you.*

- **Showing value** : Valoriser ce que dit votre interlocuteur.
 - *It's interesting what you're saying.*
 - *What you have just said is very important, because...*
- **Sharing experience** : Partager votre expérience.
 - *I hear what you're saying. And in my experience...*
 - *Yes, in our organisation we find that...*
- **Building a common platform** : Mettre en commun une plateforme commune.
 - *I agree with you about that.*
 - *Yes, I also think that...*
- **Empathising** : Montrer de l'empathie.
 - *That must be difficult / interesting / tough.*
 - *You must have felt... Annoyed (ennuyé) / disappointed (déçu) / frustrated (frustré) / relieved (soulagé)....*

Bien souvent, nous passons beaucoup de temps à parler, voire, à nous écouter parler, sans prendre le temps de poser les bonnes questions, s'intéresser à l'autre et écouter ce qu'il a à dire. En augmentant votre utilisation de questions à bon escient et au bon moment, vous verrez que vous obtiendrez des informations de meilleure qualité et que ceci contribuera à mettre en place de meilleures relations de travail avec vos collaborateurs et les personnes avec qui vous allez négocier.

2. Exercices d'application

Maintenant, de manière à bien assimiler les phrases ci-dessus, voici plusieurs exercices d'entraînement.



EXERCICE 13

Traduisez les phrases ci-dessous.

1. C'est intéressant ce que vous dites.
2. Cela doit être dur.
3. Alors on se voit la semaine prochaine ?
4. Donc si je vous comprends bien...
5. Que pensez-vous de... ?
6. Quand êtes-vous arrivé ?
7. Avez-vous beaucoup d'expérience dans... ?



EXERCICE 14

Donnez les correspondances avec les différentes étapes ci-dessous.

1. *Yes, in our organisation we find that...*
☐ a) *sharing experience*, ☐ b) *showing understanding*, ☐ c) *sympathising*
2. *What you have just said is very important, because...*
☐ a) *building a common platform*, ☐ b) *showing value*, ☐ c) *future reference*
3. *What is it that you want to achieve, exactly?*
☐ a) *summarising*, ☐ b) *confirming*, ☐ c) *clarifying*
4. *So just to summarise...*
☐ a) *clarifying*, ☐ b) *to clarify data*, ☐ c) *setting goals*
5. *How much will it cost...?*
☐ a) *planning support*, ☐ b) *collecting information*, ☐ c) *building rapport*
6. *So what do you plan to do?*
☐ a) *reviewing progress*, ☐ b) *identifying the problem*, ☐ c) *setting goals*
7. *What have you tried so far to solve the issue?*
☐ a) *collecting information*, ☐ b) *setting goals*, ☐ c) *investigating the solution*
8. *When shall we meet to check progress?*
☐ a) *to clarify values*, ☐ b) *investigating the solution*, ☐ c) *reviewing progress*
9. *What's the problem exactly?*
☐ a) *identifying the problem*, ☐ b) *understanding attitudes*, ☐ c) *analysing background*
10. *So, shall we finish there?*
☐ a) *building rapport*, ☐ b) *ending*, ☐ c) *to clarify feelings*



EXERCICE 15

Complétez les espaces vides avec un des mots proposés dans l'encadré ci-dessous.

disappointed • summarise • ever • in • with • concern • get

1. *I agree you about that.*
2. *So your main is*
3. *Can I you something to drink?*
4. *Have you ?...*
5. *So just to ,...*
6. *You said you felt a little by the results of the survey.*
7. *So, will you be the office tomorrow?*

**EXERCICE 16**

Finissez les phrases ci-dessous.

Voici un exemple :

1. *You said that it's important to be honest in discussions, **so here is a point I would like to make. Could we change the delivery date?***
2. *You said that it's important to be honest in discussions*
3. *So you really had a lot of success*
4. *I hear what you're saying*
5. *Sounds interesting*
6. *What you have just said is very important,*

Partie 3

Le vocabulaire de la négociation

Les Essentiels n° 3

Un vocabulaire précis et approprié va vous permettre d'être plus efficace, clair et crédible lors d'une négociation à l'international. Les listes et tableaux ci-dessous sont vos coéquipiers et vos sésames pour un accord gagnant-gagnant. Lors d'une **visioconférence** vous aurez d'autant plus à garder votre sang-froid et à bien travailler la prononciation de tous ces termes clés afin d'être compris. En amont de la négociation, je vous conseille de faire une liste des expressions dont vous aurez besoin pour votre négociation et d'en vérifier la prononciation sur le site : WordReference (www.wordreference.com).

I. Expressions clés de la négociation

1. Partie théorique

Dans le tableau ci-dessous, se trouvent les expressions fondamentales à utiliser dans toute négociation pour un bon déroulement et une issue favorable.

Les 7 items dans la colonne de gauche sont proposés directement en anglais mais voici en amont leurs traductions :

- A. Ayez une attitude positive
- B. Écoutez et posez des questions
- C. Faites une proposition
- D. Rejetez une proposition
- E. Proposez un compromis
- F. Acceptez une offre
- G. Concluez la négociation

A. Have a positive attitude: <i>Our goal today is to find a solution that suits both parties.</i> <i>I am sure that today will end in a good deal for both of us.</i> <i>We're hoping for a positive outcome.</i> <i>It is in everybody's interest to reach an agreement today.</i>	<i>A positive attitude should be reflected in the conversation.</i> <i>To reflect: refléter, traduire</i> <i>His yawns reflect his boredom: Ses bâillements trahissent son ennui.</i> <i>Both parties: both groups involved in the negotiation</i> <i>To make a good deal: to have a win-win negotiation, to reach a positive outcome (résultat)</i>
B. Listen and ask questions: <i>What are we hoping to achieve today?</i> <i>Could you be more specific?</i> <i>Do you have a suggestion?</i> <i>What are you proposing?</i> <i>How much are you willing to compromise?</i>	<i>What is the point of this negotiation?</i> <i>Could you give me more details?</i> <i>To make suggestions: faire des suggestions</i> <i>To compromise: to give up something that you want in order to obtain another thing</i> <i>To reach a compromise: to reach an agreement where you each give and get something</i>
C. Make a proposal: <i>From where we stand, an acceptable price would be...</i> <i>Our absolute bottom line is...</i> <i>We'd like to make a proposal that will hopefully benefit both sides.</i> <i>How about if we...?</i>	<i>From where we stand: on our side, from our opinion</i> <i>Absolute bottom line: the lowest that you would pay, the end point, the extreme</i> <i>To make a proposal: to make an offer, to offer</i> <i>Making suggestions, throwing in / include a new idea</i>

D. Reject a proposal: <i>I'm afraid this is totally out of the question.</i> <i>I understand your point but...</i> <i>I'm afraid we have some reservations on that point...</i> <i>I can see what you're saying but...</i> <i>I think that we would reach a better agreement if...</i>	<i>I'm sorry I cannot accept what you have just offered.</i> <i>To have some reservations: you are worried about certain points, you're not 100% ok</i>
E. Offer a compromise: <i>We are ready to accept your offer, on one condition...</i> <i>If you would agree to..., we could reciprocate by/with...</i> <i>On the condition that you..., we could be persuaded to consider...</i>	<i>On the condition that something needs to be changed, to be offered...</i>
F. Accept an offer: <i>I think that's fair enough.</i> <i>I couldn't agree more.</i> <i>I'm happy with this deal.</i> <i>This seems like a very good settlement.</i>	<i>Fair enough means it's fine.</i> <i>To agree: être d'accord (never put "be" with this verb)</i> <i>Do you agree? Do not put "be" with the verb "to agree"?</i> <i>To disagree: ne pas être d'accord (Do not to put "be" with this verb)</i>
G. Conclude the negotiation: <i>Let's look at the points we have agreed on...</i> <i>Shall we sum up the main points?</i> <i>Let's wrap it up, shall we?</i>	<i>Make sure that all the items agreed upon are very clear.</i> <i>To sum up: to review, to summarise</i>

2. Exercices d'application



EXERCICE 17

Faites correspondre les 11 phrases ci-dessous avec la bonne phase de la négociation listée dans l'encadré ci-dessous.

A. Have a positive attitude • B. Listen and ask questions • C. Make a proposal • D. Reject a proposal • E. Offer a compromise • F. Accept an offer • G. Conclude the negotiation

	A	B	C	D	E	F	G
1. Let's wrap it up, shall we?							
2. I'm sorry this is far beyond what we can afford.							
3. I'm thoroughly satisfied with this deal.							
4. There seems to be a misunderstanding: we can't go below that price.							
5. Could you explain to us your strategy here?							
6. I couldn't agree more. It seems like a good deal.							
7. We agree to accept your offer provided that you change the delivery time.							
8. I have the motivation and inner strength to invest all the effort needed in following my ambition to clinch this deal. to clinch: to conclude, to settle.							
9. What are you ready to offer and what are your expectations?							
10. Don't you think it is a good idea if we split the money in half?							
11. It is in everybody's interest to reach an agreement today.							



EXERCICE 18

C'est à votre tour d'écrire vos réponses et vos commentaires. Dans cet exercice, il est demandé d'apporter vos réponses personnelles décrivant votre propre expérience. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse.

1. *When was the last time you negotiated something?*

.....

.....

.....

2. *How did it go? Did you manage to get what you wanted?*

.....

.....

.....

II. Mots clés de la négociation

1. Partie théorique – Liste Vocabulaire

Vocabulaire en anglais	Définition	Traduction
<i>To be at stake</i>	<i>something that can be lost or gained</i>	être en jeu
<i>To back down</i>	<i>to withdraw from a position, to not follow up on a threat</i>	reculer, se rétracter
<i>To beat around the bush</i>	<i>to talk about things without giving a direct answer</i>	tourner autour du pot
<i>A bid</i>	<i>the amount offered or proposed, a statement of what one will give for something.</i>	une offre
<i>To bring up</i>	<i>to begin a discussion about something.</i>	lancer une discussion, un sujet
<i>To chase a customer up</i>	<i>to contact a future customer again</i>	relancer
<i>To close a deal</i>	<i>to successfully end a negotiation.</i>	conclure un accord

To compromise	<i>to resolve by making concessions</i>	transiger
To cut to the chase	<i>to get straight to the point, to go directly to the important points</i>	aller droit au but
To drag on	<i>to prolong, to make longer</i>	Faire durer, faire traîner
To drive a hard bargain	<i>to negotiate to one's advantage</i>	Être dur en affaires
An estimate	<i>a statement giving the likely cost of something, document appraising the value of something.</i>	un devis
Final offer	<i>the last proposal that will be put forward</i>	dernière proposition / offre
To follow up	<i>to pursue or maintain contact so as to monitor or take further action</i>	garder le contact (avec quelqu'un), suivre une affaire
Give and take	<i>a situation where both sides must compromise, but are equally satisfied with the result</i>	donnant-donnant
To go back to the drawing board	<i>to go back and start something from the beginning</i>	Repartir de zéro
To grant a special / an extra / a further discount	<i>to make a better offer, to give an additional discount</i>	Faire un geste commercial
To haggle	<i>to argue in order to reach a better arrangement or deal (negative connotation)</i>	marchander
To iron something out	<i>to solve a problem, to resolve an issue</i>	résoudre un problème
It is a bargain!	<i>it is financially advantageous</i>	C'est une bonne affaire !
It's a steal! (UK)	<i>the price is much lower than market value</i>	C'est bradé !

<i>It's a rip off! (US) / It's extortion!</i>	<i>the price is far too high compared to its real value</i>	C'est du vol, c'est une arnaque !
<i>To lay the cards on the table</i>	<i>to tell each other exactly what is going on, to show your hand, to be frank</i>	jouer cartes sur table
<i>To make a deal</i>	<i>to make a business arrangement</i>	conclure une affaire
<i>Market price / Current price</i>	<i>the price that a product brings when sold on the market, prevailing price</i>	prix du marché
<i>To negotiate</i>	<i>to hold talks for the purpose of reaching a commercial agreement</i>	négocier
<i>To read the fine print</i>	<i>to read the details of a contract (often the text in small font gives important details, disclaimers and legal terms)</i>	regarder de près, dans le détail, lire attentivement
<i>Sales pitch</i>	<i>a speech in which a sales-person promotes his product</i>	argumentaire de vente
<i>Selling point</i>	<i>a particular aspect that is emphasised in order to sell something</i>	argument de vente
<i>A stalemate</i>	<i>when two or more parties cannot agree and the negotiation is stopped, impasse, deadlock</i>	blocage
<i>Take it or leave it</i>	<i>to either accept the proposition or to refuse it / no further discussion is possible</i>	à prendre ou à laisser
<i>Terms of payment</i>	<i>conditions as to when and how goods or services supplied will be paid</i>	conditions de paiement
<i>To work out a deal</i>	<i>to reach an agreement</i>	conclure/aboutir à un accord
<i>To wrap up</i>	<i>to finish, to end</i>	terminer, conclure

2. Exercices d'application



EXERCICE 19

Complétez les phrases ci-dessous avec les mots de vocabulaire situés dans la boîte. Attention, vous ne devez utiliser chaque mot ou expression qu'une seule fois.

cut to the chase • beat around the bush • to compromise • closed a deal • read the fine print • drives a hard bargain • a bargain • wrapped up • brought up • to back down • to iron out • made a deal • went back to the drawing board • to grant you a special discount • to haggle • final offer • dragged on • followed up • negotiated • at stake.

1. *We were unable to convince the clients, so we and came up with a new offer that should convince them.*
2. *The salesperson for thirty minutes before he finally announced the actual price.*
3. *Last week we for over thirty thousand euros.*
4. *Jack is known throughout this line of business (ce secteur d'activité) as someone who, as he rarely concedes in negotiations.*
5. *Stephanie a new deal with our current suppliers giving us quicker delivery time and a minor price reduction.*
6. *Fabrice had on three key points in the contract, otherwise he would have lost the deal to our competition.*
7. *We had agreed on the main ideas, however there were still two or three minor details we needed*
8. *We have on this point, so that both parties will be happy with the deal.*
9. *After three months of discussion, we finally with the client who will buy twenty-four units.*
10. *Since our company has been working with you for several years, I have authorised our sales department*

III. 15 affirmations qui peuvent permettre d'établir des relations solides

1. Liste de phrases et d'expressions en anglais

1. *I'm very pleased to meet you.*
2. *Could you tell me more about your proposal?*
3. *I have a few more questions I'd like to ask you.*
4. *We might be able to consider X if you could consider Y.*
5. *Let me try to summarise where we stand now in our discussion.*
6. *I'm very happy to see you again?*
7. *Could you tell me more about your concerns?*
8. *Let me tell you where I have a concern.*
9. *I feel disappointed that we haven't made more progress.*
10. *I really appreciate the progress that we've made.*
11. *Thank you.*
12. *Can I answer any more questions about our organisation or proposal?*
13. *What would it take for us to close this deal?*
14. *I've enjoyed doing business with you.*
15. *I haven't talked to you since we signed the contract. I just wanted to follow up with you to see how things are working out.*

2. Traductions en français

1. Je suis ravie de vous rencontrer.
2. Pourriez-vous m'en dire plus au sujet de votre proposition ?
3. J'ai quelques questions supplémentaires à vous poser.
4. Nous pourrions envisager X si de votre côté vous pouviez réfléchir à Y.
5. Permettez-moi de tenter de résumer où nous en sommes dans notre discussion.
6. Je suis très heureux de vous revoir.
7. Pourriez-vous m'en dire plus sur ce qui vous préoccupe ?
8. Laissez-moi vous expliquer là où je ressens de l'inquiétude.
9. Je me sens vraiment déçue de voir que nous n'avons guère avancé.
10. J'apprécie vraiment les progrès que nous avons faits.
11. Merci.
12. Puis-je vous apporter des réponses au sujet de notre organisation ou notre proposition ?
13. Qu'est-ce qui manque pour que nous parvenions à un accord ?

14. J'ai apprécié de faire affaire avec vous.
15. Je ne vous ai pas parlé depuis la signature du contrat. Je voulais juste faire un point avec vous et voir comment les choses se présentaient.

3. Exercices d'application



EXERCICE 20

Éliminez l'intrus. Une phrase contient une erreur et ne peut pas être retenue dans les groupes de phrases ci-dessous sur la thématique des 15 affirmations qui peuvent permettre d'établir des relations solides. À votre tour d'identifier l'item qui est incorrect :

Group A:

1. *I'm very pleased to meet you.*
2. *Could you tell me more about your proposal?*
3. *I have few more questions I'd like to ask you.*
4. *We might be able to consider X if you could consider Y.*

Group B:

4. *We might be able to consider X if you could consider Y.*
5. *Let me try to resume where we stand now in our discussion.*
6. *I'm very happy to see you again.*

Group C:

7. *Could you tell me more about your concerns?*
8. *Let me tell you where I have a concern.*
9. *I feel disappointed that we haven't made more progression.*

Group D:

10. *I really appreciate the progress that we've made.*
11. *Thank you.*
12. *Can I answer to any more questions about our organisation or proposal?*

Group E:

13. *What would it take for us to close this deal?*
14. *I've enjoyed doing business with you.*
15. *I haven't talked to you since we signed the contract. I just wanted to follow up with you to see how things is working out.*

IV. Exemples de traductions appropriées



EXERCICE 21

Traduisez du français vers l'anglais

1. Pourriez-vous me décrire ce que vous entendez par accords communs ?
.....
.....
2. Merci de bien vouloir répéter et reformuler quelles sont vos priorités.
.....
.....
3. Si j'ai bien compris ce que vous avez dit, vous avez besoin d'une remise supplémentaire pour l'achat de...
.....
4. Je préférerais que vous m'expliquiez d'abord quels sont vos besoins en termes de stockage dans vos entrepôts.
.....
.....
5. Je crains de ne pas pouvoir remettre notre rendez-vous à plus tard.
.....
.....

Partie 4

**À faire et à ne pas faire :
que dire ou faire et que faut-il
éviter de dire ou faire ?**

I. 17 manières de surmonter un blocage

1. Partie théorique

C'est un sujet qui fait souvent grincer des dents mais il existe, comme pour l'écrivain, ce qu'on appelle l'angoisse de la page blanche, la peur de négocier. Vaincre sa peur de négocier n'est pas une mince affaire surtout lorsqu'on est déjà empêtré dans une situation de blocage où aucune issue favorable ne semble possible. La réaction de protection est l'instinct de survie, qui prend alors le dessus et nous enjoint de prendre la fuite. Or c'est la dernière réaction à avoir. Voyons donc comment aborder cette peur et surtout comment la vaincre. Un exercice simple pourrait être d'essayer de négocier lorsqu'il n'y a pas d'enjeu. Vous pouvez tenter de mettre les trois astuces qui suivent en place lorsque vous cherchez à louer ou acheter un bien immobilier par exemple. Sachant que le marché est largement ouvert en général et que de nombreuses offres sont disponibles sur le marché, même si vous faites une erreur ou que vous ne gérez pas bien les différentes contraintes, en particulier celles du temps, vous pourrez toujours vous rattraper par la suite.

Mais avant d'aborder les trois astuces clés, essayons de voir pourquoi on a peur de négocier. Pourquoi lorsqu'on pourrait faire une négociation pour obtenir un meilleur prix, est-on embarrassé, se sent-on coupable, comme si l'on voulait tirer parti de la situation ? Deux raisons majeures existent qui peuvent expliquer la peur de négocier. La première, qui est sans doute la plus évidente, est que la négociation ne fait pas partie intégrante de notre culture en France. Cela peut être même mal vu ou mal perçu. Certains pays dans le monde pratiquent la négociation systématiquement à chaque achat, même pour de la nourriture de base. Cela fait partie du quotidien, c'est usuel car c'est même un jeu qui fait partie de la culture du pays et qui est considéré comme normal. En revanche, en France, négocier ne fait vraiment pas partie de notre culture et ne se pratique pas au quotidien. Pour bon nombre de personnes, le prix qui est affiché en magasin, à savoir le prix sur l'étiquette est forcément le prix qu'on devra payer. Alors qu'en fait le prix affiché correspond simplement au prix public au tarif standard du magasin. C'est le prix enregistré et qui va vous être facturé lors de votre passage en caisse. Mais en réalité rien ne s'oppose à ce que vous négociez et demandiez à payer moins cher que le prix qui est affiché. Une boîte de céréales peut être légèrement endommagée ou une boîte de conserve un peu cabossée : cela peut justifier une demande de rabais de votre part. Il faut savoir qu'à peu près tout peut être négocié. Bien sûr, cela ne serait pas approprié d'essayer d'aller négocier votre pain au chocolat chez le boulanger parce qu'il est plus petit que les autres. Tout simplement, parce que vous allez peut-être obtenir une remise de 5 ou 10 centimes et que, par rapport au travail que cela vous aura demandé, ce ne sera pas rentable. Cependant, lorsque vous allez acheter une

voiture, une télé ou un ordinateur, du mobilier, vous pouvez essayer d'aller voir avec le vendeur ce qui peut être fait : à savoir soit bénéficier d'un prix plus intéressant, soit obtenir un cadeau. Souvent, c'est possible avec les modèles d'exposition ou lors de foires où les exposants sont prêts à vous concéder de petits avantages. La deuxième raison qui peut expliquer la peur de négocier c'est la peur du regard des autres et de devoir essuyer un refus.

Cela se nomme la peur du qu'en dira-t-on, qu'est-ce que les autres vont penser, que va penser le vendeur si j'ose négocier ? Alors que faire pour surmonter cette peur et comment mettre en place une stratégie qui va vous donner plus d'audace, plus de confiance et moins de pression par rapport au fait d'entamer ou pas une négociation ? C'est le moment d'appliquer les trois astuces suivantes :

- 1) Premièrement, il faut se dire que les vendeurs sont habitués à la négociation. Cela fait partie de leur profession. Ceci est intégré dans leur culture car ils travaillent dans le commerce et c'est leur quotidien avec les fournisseurs, les livreurs, dans un contexte de B to B c'est-à-dire de professionnel à professionnel. Donc, le fait de garder ceci présent à l'esprit va permettre de se désinhiber un peu. Vous n'allez pas forcément passer pour un « radin » ou un « raté » si vous tentez une négociation.
- 2) La deuxième clé repose sur un entraînement permanent. Les Anglais utilisent l'expression "*Practice makes perfect*" qui indique que ce n'est que par la pratique régulière qu'on peut progresser. Vous pouvez vous fixer un petit défi une fois par jour au moins pour tenter de négocier un achat. Demandez, essayez de négocier en vous disant que ce n'est pas grave si l'on vous répond par la négative ou si l'on vous rit au nez. Dans ce contexte, le but n'est pas d'obtenir ce que vous voulez mais de vous familiariser avec cette culture de la négociation et de dédramatiser la situation. Prendre l'habitude de demander toujours un petit peu plus que ce qui est compris dans l'offre initiale peut se révéler très drôle et valorisant. Cela peut même vous permettre d'établir une relation plus forte avec votre interlocuteur : le vendeur. Donc, sortez de votre réserve naturelle et tentez de démystifier tout cela. Il est fréquent que lors des premières tentatives vous expérimentiez de la gêne, de l'angoisse, des bouffées de chaleur, peut-être même allez-vous vous mettre à rougir. Ces manifestations physiques indésirables et ces poussées d'adrénaline sont une étape nécessaire dans le parcours de l'apprenti négociateur. Plus vous allez pratiquer et plus cela va vous sembler naturel et plus vous serez à l'aise avec cela. Par conséquent, le jour où vous allez être confronté à des négociations avec de plus grands enjeux et des sommes plus conséquentes à la clé, vous vous trouverez plus à l'aise et tout vous semblera beaucoup plus naturel.

- 3) Le troisième point va être de se rassurer et de se dire qu'au final même si vous échouez lamentablement, si tout va mal, si les dieux sont contre vous, ce n'est pas si grave. Les Anglais disent: *"Not to worry, take it easy"*. Quand vous allez faire votre demande, cela va vous prendre dix secondes, le temps de la formuler. Quelle que soit la réponse affirmative ou négative, cela ne vous empêchera pas de continuer. Il n'y a pas mort d'homme, comme l'on dit... Il est très rare que les gens se ferment complètement ou vous en veuillent personnellement si vous avez tenté une négociation ou mis la barre un peu haut en termes de prix. Peut-être vont-ils vous demander de modifier votre demande à la hausse ou à la baisse ? En réalité, vous avez tout à gagner et rien à perdre. Les Anglais disent: *"Nothing to lose"*. Alors, gardez cela bien présent à l'esprit. Dans tous les cas, si l'on vous dit « non », vous paierez le prix initialement affiché ou bien vous passerez à autre chose. Vous ne serez en aucun cas pénalisé ou sanctionné. La seule difficulté à dépasser est de mettre sa fierté de côté et ne pas se soucier de ce que vont dire ou penser les gens autour de vous. Statistiquement, faire l'effort de demander est payant 99 % du temps. En faisant le calcul sur plusieurs mois, il est indéniable que vous avez tout à gagner d'essayer de négocier car les gains multipliés au fil du temps vont au final représenter des sommes importantes. C'est donc à vous de jouer et de devenir audacieux(se). Prenez-le comme un jeu et vous verrez, tout se passera très bien.

Et puis parfois on se trouve face à un blocage provenant de l'autre partie. On a atteint une zone d'inconfort, une voie sans issue : plus rien ne semble bouger. Voici donc des techniques qui peuvent permettre de sortir de l'impasse. Elles sont au nombre de 17 phrases en anglais pour permettre de contextualiser cet exercice à l'international et leurs traductions suivent.

Voici les 17 phrases clés en anglais

1. *Recap the discussion to ensure there really is a deadlock.*
2. *Emphasise mutual interests.*
3. *Stress the cost of not agreeing and situations you want to avoid.*
4. *Reach an agreement in principle, postponing difficult parts of the agreement.*
5. *Try to find out if the problem is based on something the other party isn't telling you.*
6. *Change the type of contract.*
7. *Change contract specifications or terms.*
8. *Add options to the contract.*
9. *Hold informal discussions in a different setting.*
10. *Make concessions that are contingent on settling all of the issues.*
11. *Form a joint study committee.*
12. *Change a team member or team leader.*

13. *Discuss how both you and the other party might respond to a hypothetical solution, without committing either party to a course of action.*
14. *Tell a funny story or joke that is related to the matters at hand.*
15. *Take a recess.*
16. *Consider setting a deadline for resolution. Deadlines create a sense of urgency and encourage action.*
17. *Be patient.*

Voici la traduction des 17 phrases clés en français

1. Récapitulez la discussion pour s'assurer qu'il y a bien un blocage.
2. Insistez sur les intérêts mutuels.
3. Mettez l'accent sur le coût qu'entraînera le fait de ne pas tomber d'accord et sur les situations que vous souhaitez éviter.
4. Essayez de trouver un accord de principe, en remettant à plus tard la discussion sur les parties plus ardues de cet accord.
5. Essayez d'identifier si le problème provient d'un élément que l'autre partie ne vous a pas communiqué.
6. Changez le type de contrat.
7. Modifiez les termes ou les caractéristiques du contrat.
8. Ajoutez des options sur le contrat.
9. Ayez des échanges informels dans un autre contexte sur le même sujet.
10. Faites des concessions sur des points qui conditionnent le dénouement de tous les problèmes.
11. Formez une commission de réflexion commune.
12. Changez un membre de l'équipe ou le chef d'équipe.
13. Discutez de la manière dont vous et l'autre partie pourriez réagir à une solution hypothétique, sans engager l'une ou l'autre partie dans une démarche quelconque.
14. Racontez une histoire drôle ou faites une plaisanterie qui est liée à l'affaire en cours.
15. Faites une pause.
16. Envisagez de fixer une date butoir pour la conclusion d'un accord.
Les délais créent un sentiment d'urgence et favorisent l'action.
17. Soyez patient.

2. Exercices d'application



EXERCICE 22

Éliminez l'intrus. Une phrase contient une erreur et ne peut pas être retenue dans les groupes de phrases ci-dessous sur la thématique des 17 affirmations qui peuvent permettre d'établir des relations solides. À votre tour d'identifier l'item qui est incorrect :

Group A:

1. *Recap the discussion to ensure there really is a deadlock.*
2. *Emphasise opposite interests.*
3. *Stress the cost of not agreeing and situations you want to avoid.*

Group B:

4. *Attain an agreement in principle, postponing difficult parts of the agreement.*
5. *Try to find out if the problem is based on something the other party is not telling you.*
6. *Change the type of contract.*

Group C:

7. *Change contract specifications or terms.*
8. *Add specifications to the contract.*
9. *Hold informal discussions in a different setting.*

Group D:

10. *Make concessions that are contingent on settling all of the issues.*
11. *Form a joint study committee.*
12. *Change a team member or team leader.*

Group E:

13. *Discuss about how both you and the other party might respond to a hypothetical solution, without committing either party to a course of action.*
14. *Tell a funny story or joke that is related to the matters at hand.*
15. *Take a recess.*

Group F:

16. *Consider meeting a deadline for resolution. Deadlines create a sense of urgency and encourage action.*
17. *Be patient.*

II. Mots et expressions à éviter

Ce qui suit est fondamental car cette liste montre les erreurs courantes et les phrases ou expressions qui peuvent malencontreusement gâcher une négociation en y introduisant des mots pouvant déclencher la frustration, le ressentiment ou la colère.

1. Mots et expressions à éviter :
 - *You always...*
 - *You never...*
 - Risquent de provoquer ces réactions :
 - *I always. I never? Perhaps I often or seldom behave in that way, but not always or never.*
2. Mots et expressions à éviter :
 - *What you need to understand...*
 - Risquent de provoquer ces réactions :
 - *I'll let you know if I need to understand it.*
3. Mots et expressions à éviter :
 - *Be reasonable...*
 - Risquent de provoquer ces réactions :
 - *I didn't think I was being unreasonable.*
 - (Have you ever met anyone in your whole life who told you, "I don't tend to be very reasonable, and I just thought I'd let you know"?)
4. Mots et expressions à éviter :
 - *Calm down!*
 - Risquent de provoquer ces réactions :
 - *If they were calm, they wouldn't be after you so don't tell them this!*
5. Mots et expressions à éviter :
 - *Needless to say...*
 - *Obviously...*
 - Risquent de provoquer ces réactions :
 - *Then why are you saying it?*
 - *You've somehow cornered the market on what is and is not obvious?*
6. Mots et expressions à éviter :
 - *The fact of the matter is...*
 - Risquent de provoquer ces réactions :
 - *You know what is factual and I don't?*
7. Mots et expressions à éviter :
 - *You can't tell me...*

- Risquent de provoquer ces réactions :
 - *You bet I can tell you – that is, if you'll just listen!*
- 8. Mots et expressions à éviter :
 - *Listen...*
- Risquent de provoquer ces réactions :
 - *I may choose to listen, but I don't want to be directed to do so.*
- 9. Mots et expressions à éviter :
 - *As you know...*
- Risquent de provoquer ces réactions :
 - *Maybe I do and maybe I don't.*
- 10. Mots et expressions à éviter :
 - *Most people would...*
- Risquent de provoquer ces réactions :
 - *Are you suggesting that I'm some kind of oddball if I don't happen to agree with you?*
- 11. Mots et expressions à éviter :
 - *To be honest...*
- Risquent de provoquer ces réactions :
 - *Does this mean you have been lying up to now?*
- 12. Mots et expressions à éviter :
 - *I'll be frank with you...*
- Risquent de provoquer ces réactions :
 - *Does this mean you have been insincere up to now?*

III. Formules de politesse, expressions diplomatiques

Les Essentiels n° 4

En situation de visioconférence, il faut bien être conscient qu'on a moins le droit à l'erreur. On a vu qu'il fallait préparer le vocabulaire clé en vérifiant la prononciation de certains mots transparents comme (« to identify », « to determine », « to develop », « the environment », « the development ») sur le site WordReference. Je ne saurais trop vous conseiller de faire de même avec les outils grammaticaux comme les auxiliaires modaux (may, might, must, can, could, etc.) et toute la panoplie d'outils langagiers qui servent à moduler ou structurer nos propos (le prétérît modal, les conditionnels, les adverbes, les articulateurs du discours, etc.). Ils vont être vos précieux alliés

pour gagner en confiance et en crédibilité. Ne vous laissez pas rebuter par la grammaire anglaise car elle est très logique et rationnelle contre toute attente. Elle demande certes rigueur et précision mais c'est une question d'acquisition des bons réflexes. La partie qui suit devrait vous guider en ce sens.

1. Partie théorique 1

La meilleure attitude à avoir concernant toute négociation est d'être confiant, diplomate et à l'écoute. Comment, me direz-vous, parvenir à ce niveau de confort et d'aisance dans une langue comme l'anglais qui est loin d'être simple dès qu'on essaye d'en comprendre toutes les subtilités ?

Dans les exercices ci-dessous, je vais tenter de couvrir tous les besoins langagiers prioritaires et qui vont vous servir pendant toute négociation. La grammaire de la langue anglaise va se mettre en mouvement et va vous permettre de monter en puissance pas à pas.

Tout d'abord, nous aborderons les auxiliaires modaux, puis les conditionnels et enfin les stratégies langagières à mettre en place pour adoucir votre propos, pour éviter d'être perçu comme quelqu'un qui fait du « rentre-dedans ». Les articulateurs du discours qui permettent de structurer, d'envoyer des signaux comme par exemple quand vous changez de sujet, quand vous voulez exprimer votre désaccord, seront également proposés, le tout sous forme de focus grammaticaux avec des exercices d'application à l'appui.

Les modaux ou auxiliaires de modalité

- Les modaux sont des auxiliaires, par conséquent ils sont toujours suivis de la base verbale (à savoir l'infinitif sans "to") : *I can understand your point.*
- Ils ne prennent pas de -s à la 3^e personne du singulier : *He must try to be more polite.*
- À la forme négative, ils sont suivis de *not* : *I cannot (can't) follow you on that track.*
- La forme interrogative se forme ainsi : modal + sujet + verbe : *May I ask you a question?*

Exemples de modaux :

- **Can** : est lié à la notion de **capacité**. Il se traduit souvent par « pouvoir » ou « savoir ». Il est également utilisé pour demander une autorisation.
 - Ex. : *Can I have a cup of tea, please?*

- **Could**: La forme *could* au prétérit modal exprime une plus faible capacité et se traduit par *pourrait* ou une demande d'autorisation plus polie, moins affirmée que *can*. Il se prononce sans le son « l ».
 - Ex. : *I could join you at 5.00 pm but it depends on the traffic.*
 - Ex. : *Could you pass me the salt?* (in a formal situation, during a meal)
- **May**: est également utilisé pour demander ou accorder une permission, mais il est d'un style plus soutenu que *can*. Il est aussi utilisé pour exprimer la probabilité. Ex. : *May I ask you a question?* / *It may rain this afternoon.*
- **Might**: la forme *might* au prétérit modal exprime une plus faible probabilité que *may*.
 - Ex. : *I might arrive a bit late for the meeting.*
- **Must**: exprime une obligation (ou l'interdiction lorsqu'il est conjugué à la forme négative). Il se traduit souvent par « devoir ». Il s'agit d'une obligation qu'on se fait à soi-même, alors qu'avec "*have to*" l'obligation vient de l'extérieur.
 - Ex. : *You must not be too early.*
 - Ex. : *I must go and visit my uncle.*
 - Ex. : *They had to adapt to a difficult client.*

À propos, voici un petit complément d'information sur la différence de sens et d'utilisation entre les mots *client* et *customer*. Un client est en général quelqu'un qui paie et continue de payer pour un ou des services professionnels en cours.

Ex. : *I am a computer consultant and Meg's Pizza is one of my clients.*

Un *customer* est toute personne qui paie pour acheter une denrée ou un produit qui n'est pas forcément un service.

Ex. : *At Meg's Pizza, we serve pizza to all customers without discrimination.*

- **Should**: est fréquemment utilisé pour exprimer le conseil. Il est souvent traduit par « devrait ». Il se prononce sans le son « l ».
- Ex. : *You should listen to what they have to say.*

2. Exercices d'application



EXERCICE 23

Les auxiliaires de modalité (1^{re} partie). Transposez les phrases suivantes à la forme négative ou interrogative selon les indications.

1. *You can have a tour of our company every Saturday.* (forme négative)

.....

.....

2. *She can come on Monday for the interview.* (forme interrogative)

.....

.....

3. *I should write an email to summarise the offer.* (forme interrogative)

.....

.....

4. *They can work from home all year long.* (forme négative)

.....

.....

5. *The applicants / candidates must fill in an application form.* (forme négative)

.....

.....



EXERCICE 24

Les auxiliaires de modalité (2^e partie). Complétez les phrases suivantes avec l'auxiliaire modal approprié (la notion souhaitée est indiquée entre parenthèses).

1. You *call them as soon as possible to organise a crisis meeting.* (conseil)
2. They *be on time if they want to be hired.* (obligation)
3. This employee *park in the visitors' car park (UK) / parking lot (US).* (interdiction)
4. *I see your boss?* (demande d'autorisation)
5. Help me if you (capacité)



EXERCICE 25

Les auxiliaires de modalité (3^e partie). Traduisez les phrases suivantes.

1. Il se pourrait que l'issue de la négociation soit incertaine.

.....

.....

2. Peut-on commencer le séminaire plus tôt demain matin ?

.....

.....

3. Tu devrais parler moins pendant les réunions.

.....

.....

4. Puis-je quitter l'entretien quelques minutes ?

.....

.....

5. Elle doit envoyer ces méls avant vendredi si elle veut que son projet avance.

.....

.....

6. Nous devons être très diplomates avec ces clients.

.....

.....

7. Tu dois appeler ton supérieur hiérarchique pour l'informer de la situation.

.....

.....

8. Je pourrais reculer le rendez-vous à mardi prochain.

.....

.....

9. Je risque d'arriver un peu tard pour la réunion.

.....

.....

10. Vous devriez écouter ce qu'ils ont à dire.

.....

.....

3. Partie théorique 2

Le conditionnel ou les subordonnées en *if*

Avec *if* (si), le fonctionnement des verbes est similaire en anglais et en français.

► Le conditionnel présent ou 1^{er} conditionnel

Il renvoie à l'avenir. L'action dont on parle a des chances de se réaliser.

If est suivi d'un verbe au présent et le verbe de la proposition principale est en *will* (ou *'ll*).

If the plane is delayed, I will sleep at the airport hotel instead.

► Le 2^e conditionnel ou l'irréel du présent

Dans ce cas, on envisage ce qui pourrait se passer si un événement avait lieu (cet événement est encore réalisable, mais plus improbable que dans le conditionnel présent).

If est suivi d'un verbe au prétérit et le verbe de la proposition principale est au conditionnel (*would* ou *'d* + base verbale) car il renvoie à quelque chose de peu probable.

If I were you, I would get ready for a tough negotiation.

→ Notez que le verbe *be* se conjugue avec *were* à toutes les personnes après *if*.

If I were, if he were, if you were...

► Le 3^e conditionnel ou l'irréel du passé

Il exprime une action qui n'a pas eu lieu et le plus souvent un regret. Dans les traductions, il peut être traduit mot pour mot avec le français. C'est un des rares cas où la traduction mot à mot peut fonctionner. Il se construit avec « *if* + plus-que-parfait modal » (*past perfect modal*), ou « *had* + sujet + participe passé (sans *if*) » pour la proposition principale et pour la proposition subordonnée on trouve « *would have* + participe passé » après la virgule.

If I had gone to the party, I would have met our CEO (Chief Executive Officer).

Ou bien :

Had I gone to the party, I would have met our CEO.

If I had known, I would have travelled alone.

4. Exercices d'application



EXERCICE 26

Le conditionnel ou les subordonnées en *if* (1^{re} partie). Complétez ces phrases en utilisant le présent dans la subordonnée en *if*.

1. *If his colleagues (be) at the office on July 14th, he (be) surprised.*
2. *She (start) her own business if someone (lend) her the money.*
3. *She (stay) for two months if she (have) enough money.*
4. *If my supervisor (want) to see me, I (make) myself available.*
5. *If the CEO (ask) her to become his PA (personal assistant), she (accept).*



EXERCICE 27

Le conditionnel ou les subordonnées en *if* (2^e partie). Complétez ces phrases en utilisant le prétérit dans la subordonnée en *if*.

1. *If Robert (have) a lot of money, he (buy) a hotel.*
2. *If she (be able) to speak Chinese, she (talk) to them.*
3. *If the streets (not be) so wet, people's shoes (be) dry.*
4. *If the team (need) to work overtime to finish the project, they (be paid) extra hours.*
5. *If people (be) more open-minded, they (accept) our offer.*



EXERCICE 28

Le conditionnel ou les subordonnées en *if* (3^e partie). Traduisez les phrases suivantes.

1. Si j'étais toi, je n'irais pas à New York en ce moment.
.....
2. Les clients n'achèteraient pas toutes ces choses inutiles s'ils n'étaient pas bombardés de publicité.
.....
.....
3. Si le réceptionniste ne la reconnaît pas, elle devra montrer ses papiers.
.....
.....

4. Si l'hôtel est complet, il ira dormir chez des amis.

.....

.....

5. Si j'étais plus à l'écoute, je pourrais mieux négocier.

.....

.....

5. Partie théorique 3 - L'art de la nuance

L'anglais est une langue qui excelle dans le domaine de la nuance, de la litote et des formules de politesse ou les procédés d'adoucissement du langage. Quand un Français arrive dans un magasin à Londres et utilise le verbe "*I want*" pour formuler une demande au lieu de "*I would like to*", les Anglais se sentent légèrement mal à l'aise face à ce décalage dû à une simple erreur d'appréciation.

Dans une réunion, ce cadre français, pourtant diplômé d'une grande école, a failli passer pour un être indélicat quand il a utilisé le verbe "*I demand*" face à un groupe de négociateurs anglais totalement abasourdis car le verbe en question signifie « exiger ». Une erreur de traduction peut parfois avoir des conséquences dans le monde de l'entreprise. Un étudiant en stage m'a raconté cette anecdote alors qu'il travaillait pour un grand groupe d'import-export. Un jour, il a envoyé un peu trop vite un mél disant qu'il allait donner des détails sur les délais de livraison en utilisant le mot "*delay*" qui veut dire « retard ». Inutile de dire qu'il s'est trouvé dans une situation très embarrassante car le client avait compris qu'il lui annonçait un retard de livraison : "*a delay in delivery*". Il s'agira donc de se montrer très humbles et prudents lors de l'envoi de méls stratégiques et de réunions à caractère sensible. Les quiproquos ou les malentendus résultant de l'usage de la traduction mot à mot, des faux amis sont difficilement évitables. Surtout si l'on fait appel à des traducteurs en ligne. En effet, ces traducteurs sont très limités quant à la traduction d'expressions idiomatiques ou de "*phrasal verbs*". Ce sont les verbes à particule comme "*to chase someone up*" qui est traduit d'un côté par ReversoSM par * « chasser quelqu'un vers le haut » ou par DeepLSM par * « poursuivre quelqu'un » alors qu'il signifie « relancer quelqu'un » et est très bien traduit par Word ReferenceSM. Ces faux pas vont peut-être faire sourire vos "*business partners*" (traduisez par « partenaires commerciaux ») mais ils se lasseront de vous à la longue et risqueront de vous remercier pour vos bons et loyaux services en vous envoyant un mél laconique commençant par "*We're afraid*" qui est une manière polie de formuler un refus et dans votre cas une fin de

non recevoir... Voici donc ci-dessous des exercices qui vont vous aider à reformuler de manière plus délicate et vous permettront de surmonter la barrière de la langue en toutes circonstances.

6. Exercices d'application



EXERCICE 29

L'art de la nuance (1^{re} partie). Faites correspondre les phrases abruptes et directes dans la colonne de gauche avec celles plus douces et nuancées dans la colonne de droite. Vous trouverez les éléments qui apportent de la nuance en gras. Une phrase vous est donnée à titre d'exemple.

Phrases abruptes		Phrases plus nuancées
<i>There's a misunderstanding.</i>	•	• To be honest , I'm not sure we could do that.
<i>Our competitors are cheaper than us.</i>	•	• The delivery costs are a bit overpriced , aren't they?
<i>There's a problem with that.</i>	•	• Wouldn't it be better to use Global Delay?
<i>That gives us a very limited time to take action.</i>	•	• There seems to be a slight misunderstanding.
<i>We can't do that.</i>	•	• I'm afraid our competitors aren't very expensive.
<i>That's going to be hard to convince them.</i>	•	• I guess that could be a little hard to convince them.
<i>It'll be better to use Global Delay.</i>	•	• Actually , that doesn't give us very much time to take action.
<i>The delivery costs are expensive.</i>	•	• I think there's a bit of a problem with that.

 EXERCICE 30

L'art de la nuance (2^e partie). Réécrire le dialogue ci-dessous entre un client et un fournisseur en utilisant les techniques mentionnées ci-dessus afin de le rendre plus nuancé.

Voici une liste de suggestions de mots exprimant une nuance pour vous aider :

I'm afraid, a bit, not very much, I guess, a little, Wouldn't it be better if...?, I think, Actually, question tags: aren't they?, There seems to be, To be honest, definitely, I'm not sure...

Customer	Supplier
1. Product A is too expensive.	2. It's more expensive than product B, but it is higher quality.
3. If we buy product A, what terms and conditions will you give us?	4. What is it you're saying? I don't understand!
5. Can we have an extra discount?	6. That will be impossible.
7. We have a problem with our cash-flow.	8. Pay some of the money you owe us.
9. Ok.	10. In that case, we'll be more flexible.

7. Partie théorique 4 - Les quantificateurs et les qualificateurs

Vous verrez apparaître plus bas un tableau fort intéressant, tiré d'un site expert en conseils sur la rédaction universitaire qui permet d'éviter de faire des généralisations, des jugements à l'emporte-pièce et d'envoyer un message trop abrupt lorsqu'on communique professionnellement ou qu'on négocie en anglais.

Les trois points soulevés sont les modulations au niveau de la quantité, la fréquence et la probabilité. Des verbes comme *appear, suggest, indicate*, peuvent permettre d'être prudent et réservé dans ses affirmations. Les modaux comme *may / might, can / could, will / would* peuvent apporter de petits bémols et une touche de nuance dans les propos tenus. Enfin, les adverbes comme *possibly, probably, likely, definitely* seront une aide précieuse pour équilibrer vos affirmations.

Voici donc ce tableau récapitulatif sur le thème de “tentative language” qui correspond à une approche prudente et toute en nuances qui permet de se servir d'expressions variées. Elles vous permettront de nuancer votre pensée, votre discours et vos méls. Cela peut servir en toutes occasions. Il est assorti d'un court test en ligne pour évaluer vos compétences en matière de nuance. Je vous invite à aller sur le site de Monash University⁶ et à relever le défi.

Les quantificateurs et les qualificateurs (*quantifiers and qualifiers*):

Quantity	Frequency	Probability	
		Adverbs/ Adjectives	Verbs
<i>all/every/each</i>	<i>always</i>	<i>certainly definitely undoubtedly</i>	<i>is/are will must/have to</i>
<i>most a majority (of) many/much</i>	<i>usually generally on the whole</i>	<i>clearly presumably probable/probably likely</i>	<i>should would ought to</i>
<i>enough/sufficient</i>	<i>frequently often regularly</i>	<i>conceivably possible/possibly perhaps maybe uncertain</i>	<i>may might can could</i>
<i>some several a number (of)</i>	<i>sometimes occasionally</i>		
<i>a minority (of) a few/a little few/little</i>	<i>seldom rarely</i>	<i>unlikely</i>	<i>is/are not will not cannot could not</i>
<i>no/none/not any</i>	<i>never</i>		

Ce style qui doit être tout en nuance ne peut pas s'improviser facilement. Il fait partie de la culture anglo-saxonne qui a façonné la langue au fil du temps. Voici une liste de points à prendre en compte lors de vos préparations de toute négociation car non seulement vous devrez vous exprimer dans un anglais suffisamment correct (grammaire, vocabulaire, prononciation et intonation) pour qu'on puisse vous suivre sans trop de difficultés mais également, il faudra utiliser les expressions ci-dessous pour être accepté socialement, pour avoir plus de crédibilité et être perçu comme un professionnel compétent, respectueux et rigoureux.

8. Partie théorique 5 - Devenir un négociateur habile et à l'expression soignée

Voici trois axes sur lesquels je souhaiterais insister afin de devenir un négociateur habile et à l'expression soignée :

► La prise de distance (*distancing* en anglais)

- Privilégiez les questions indirectes :
 - Au lieu de dire : *I need to know...*
 - Dites : *Could you tell me...?*
- Privilégiez les phrases interro-négatives qui deviennent alors des suggestions :
 - Au lieu de dire : *It would be better to...*
 - Dites : *Wouldn't it be better to...?*
- Privilégiez les phrases au prétérit modal plutôt qu'au présent :
 - Au lieu de dire : *How much do you want to spend...?*
 - Dites : *How much did you want to spend.....?*
- Privilégiez les phrases à la forme continue plutôt que simple :
 - Au lieu de dire : *I hope you can...*
 - Dites : *I'm hoping you can...*
- Privilégiez les phrases au passé continu qui permet d'avoir deux niveaux de distanciation :
 - Au lieu de dire : *I wonder if I can...*
 - Dites : *I was wondering if I could...*
 - Ou bien : *I hope you will...* devient *I was hoping you would...*
- Privilégiez l'utilisation de la voix passive pour enlever le côté personnel :
 - Au lieu de dire : *You promised us...*
 - Dites : *We were promised...*
- Privilégiez le 2^e conditionnel au conditionnel présent :
 - Au lieu de dire : *If there's a chance to..., I'll be very grateful...*
 - Dites : *If there was a chance to..., I'd be very grateful...* (dans cette phrase *I'd* est la contraction de *I would*)

► Donner votre propre opinion :

- Privilégiez l'expression de votre propre opinion plutôt que de rester dans des généralités :
 - Utilisez : *I think... I suppose... I reckon... (informel), In my view / opinion, (formel)...*
- Privilégiez la prudence dans vos affirmations :
 - Utilisez : *Apparently..., It seems that..., As far as I know... To the best of my knowledge...*
- Privilégiez la reformulation quand un point est trop fort ou trop abrupt :
 - Utilisez : *Or rather... I mean... That's to say,... At least...*

► **Négocier en adoucissant votre message, en le teintant de couleurs pastels :**

- Pour introduire un refus poli ou de mauvaises nouvelles :
 - Utilisez : *I'm sorry but..., I'm afraid... (UK), Unfortunately..., Actually...*
- Privilégiez l'utilisation des auxiliaires modaux au prétérit modal avec *could* plutôt que *can*, *might* plutôt que *may*, *would* plutôt que *will*.
 - Utilisez : *We could try to... , We would have to... , That might be difficult...*
- Privilégiez l'usage de *seem* :
 - Utilisez : *There seems to be / It seems that there is a misunderstanding.*
- Privilégiez l'usage de *a small / a slight* + nom :
 - Utilisez : *There may be a slight delay.*
- Privilégiez l'usage de « a bit / slightly + adjectif » :
 - Utilisez : *The price is slightly higher than last year.*
- Privilégiez l'usage de *just* :
 - Utilisez : *Could I just interrupt you for a moment?*
- Évitez des adjectifs avec une connotation négative, privilégiez leur opposé combiné avec la forme négative :
 - Évitez : *That's wrong.* Dites : *With respect, that's not quite correct.*
 - Évitez : *Your products are expensive.* Dites : *Your products aren't cheap.*
 - Remplacez *you said* par *I understood* :
 - Dites : *I understood that the discount was 4%.*
- Privilégiez des expressions un peu vagues :
 - Au lieu de dire : *Did you read my e-mail?*,
 - Dites : *Did you have a chance to read my email?*
 - Au lieu de dire : *There are two things I'd like to discuss with you.*
 - Dites : *There are a couple of things I need to discuss with you.*
 - Au lieu de dire : *It's getting late.*
 - Dites : *It's getting kind of late. I guess I should leave soon.*

9. Exercices d'application



EXERCICE 31

Devenir un négociateur habile et à l'expression soignée. Réécrivez les phrases ci-dessous de manière plus polie ou atténuée en utilisant les mots dans les parenthèses.

1. *We have an issue with the PowerPoint presentation. (seem / slight)*
.....
.....
2. *There will be a delay in signing the contract. (might / just / small)*
.....
.....
3. *There are three things I want to discuss with you. (one or two / wanted)*
.....
.....
4. *Please, show me round your company. (I / grateful for the chance / have a look round)*
.....
.....
5. *Please show me your designs for the next fashion show. (was wondering / I could / a quick look at)*
.....
.....
6. *You must give us more time and money. (We / appreciate it / if / could / a little more)*
.....
.....
7. *Their project is going very badly. (apparently / not / well)*
.....
.....
8. *You said you can deliver by the end of April. (understood / could)*
.....
.....
9. *You don't understand how crucial this is. (With respect / don't seem)*
.....
.....

10. *Can I interrupt? (Could / just / for a moment)*

.....

.....

11. *There are some technical glitches to sort out. (far / I know / just a couple of)*

.....

.....

12. *We're unsatisfied with the quality of this repair work. (I'm sorry / not very)*

.....

.....

13. *We expected a more flexible offer. (hoping for / slightly)*

.....

.....

14. *It would be better to hire a new recruit. (wouldn't / a new recruit?)*

.....

.....

15. *Our competitors are overpriced. (I'm afraid / not very)*

.....

.....

10. Partie théorique 6 - Les articulateurs du discours

Ils sont le squelette de toute structure langagière. Ils permettent non seulement de guider le lecteur ou l'auditeur mais ils apportent de l'authenticité, du sérieux et vous permettront d'être plus convaincant et de remporter tout défi en matière de communication et de négociation. Il existe un site internet absolument fantastique et assez exhaustif sur ce sujet très complexe et dense. Il s'agit de : My English Teacher⁷.

Vous trouverez ci-dessous un premier tableau récapitulatif qui va pouvoir vous aider. Il n'est pas complètement exhaustif mais pose certaines bases :

Les conjonctions de coordination	Pour ajouter un nouveau point	Pour insister sur un contraste	Pour équilibrer avec un point qui contraste mais de même valeur	Pour communiquer un résultat
<i>And, but, yet, so, or, nor.</i> <i>But</i> exprime des idées contrastées <i>Yet</i> ajoute un élément de surprise	<i>Also, As well as that, In addition, Besides, Furthermore, Moreover</i>	<i>However, Even so, In spite of this, Nevertheless</i>	<i>On the one hand / On the other hand</i> <i>In contrast</i>	<i>Therefore, As a result, For this reason, Because of this, Consequently</i>
Pour communiquer une explication	Pour établir une liste de points	Pour parler en general	Pour donner des exemples	Exprimer une réalité
<i>Because of, As a result of, Owing to, Due to</i>	<i>First / Firstly, First of all, To begin with, Secondly, Then, Next, Finally</i>	<i>In general, On the whole, Broadly speaking, In most / many cases, To a great extent</i>	<i>For example, For instance, such as</i>	<i>In fact, As a matter of fact, Actually, In reality, To tell the truth</i>

En complément, voici les connecteurs les plus courants utilisés comme *although* qui signifie bien que :

Although, though, even though, in spite of the fact that (plus formel), *whereas, while, despite, in spite of, if, even if, whether, on condition that, unless, after, before, as soon as, while, until, because, since, as to, so as to, in order to, in order that, so (that).*

Attention à bien noter les trois formes de contraste en anglais :

Although permet d'établir un contraste à l'intérieur d'une phrase. Il introduit une information de moindre importance qui est moins surprenante. Il peut se placer au début ou au milieu d'une phrase :

Ex. : *Although it rained a lot, we enjoyed our party.*

Ex. : *This company has opened new offices in China, although there is a shortage of talented managers.*

But établit un contraste simple à l'intérieur d'une phrase et généralement, il se place au milieu. Il n'est pas conseillé stylistiquement de le placer au début d'une phrase.

Ex. : *It is expensive but I'll buy it.*

However se place au début de la phrase et est toujours suivi d'une virgule. Il permet d'établir un contraste avec la phrase qui précède ou même avec le paragraphe précédent.

Ex. : *He was ill. However, he came.*

11. Exercices d'application



EXERCICE 32

Les articulateurs du discours. Réécrivez ou joignez ces phrases en utilisant le mot mis entre parenthèses. Rappelez-vous que si vous utilisez *however* ou *in contrast*, vous devez écrire deux phrases séparées.

1. *Few people buy cars on the Internet. Many people research cars on the Internet (while).*

.....

.....

2. *People study computers on the Internet. However, they go to shops to buy them. (although)*

.....

.....

3. *Although it is difficult to measure the impact of a marketing campaign, few businesses believe they can avoid it. (however)*

.....

.....

4. *They recruited a Public Relations agency, but they couldn't improve their company's image. (despite)*

.....

.....

5. While many companies have been facing economic difficulties, Global Delay has been growing by 20% a year. (in contrast)

.....

.....

12. Partie théorique 7 – Mots de liaison

Vous trouverez ci-dessous un second tableau tiré du site “My English Teacher” qui propose des mots de liaison permettant d’apporter de la finesse dans votre discours :

Pour relier deux points	Pour concéder un point, puis le rejeter	Pour généraliser, puis caractériser	Pour annoncer un changement de sujet à l’avance	Pour changer de sujet
Firstly... and then secondly... To begin with... and then... For one thing... and for another... In the first place... and then on top of that...	It’s true that... but... Of course... but even so... Certainly... however... Admittedly... but nevertheless... (formel)	In general... although... On the whole... but... In most cases... however...	As regards... Regarding... As far as... is concerned In relation to... With reference to... (formel)	By the way, Incidentally, Talking about, On the subject of...
Pour énoncer un point avec prudence	Pour énoncer un point surprenant	Pour énoncer un point évident	Pour dire ce que vous pensez vraiment	Autres expressions
It seems that, Apparently...	Actually, In fact, Strangely enough, Believe it or not	Clearly, Obviously	To be honest, Frankly	Hopefully, Amazingly, Ironically, Understandably, Predictably, Presumably

► Pour insister sur des points contradictoires voici une liste d'expressions à connaître :

- *On the one hand... but on the other...*
- *At first... but in the end...*
- *At the time... but in retrospect...*
- *In theory... but in practice...*
- *On paper... but in reality...*
- *On the surface... but deep down...*
- *Under normal circumstances... but in the current situation...*
- *In the short term / run... but in the long term / run...*

13. Exercices d'application



EXERCICE 33

En réutilisant certaines expressions ci-dessus permettant d'insister sur des points contradictoires, complétez chaque phrase ci-dessous.

1. *it was difficult to leave my job at 40 and start setting up my own business,* *it was the best career move in my whole life.*
2. *we need to launch a new product to increase our visibility on the market,* *caring for the environment will be our number one objective.*
3. *the other party seemed quiet and shy,* *the negotiators knew what they wanted and were determined to get it.*
4. *the advertising campaign is quite good,* *the fees are quite high.*
5. *Global Delay seems to respect the environment,* *it will be a challenge for them to cut down on their carbon emissions.*

14. Partie théorique 8 - S'exprimer avec finesse

Voici le troisième et dernier tableau qui devrait vous donner encore plus précision et de marge de manœuvre lorsque vous vous exprimerez en anglais lors d'une prochaine négociation :

Pour mettre l'accent sur un point	Pour comparer	Pour exprimer une exception	Pour résumer	Pour conclure
<u>Emphasizing:</u> Above all, In particular, Particularly, Especially, Mainly, Mostly, Principally, Predominantly, Specifically	<i>In comparison with, Compared to</i> Pour exprimer une similitude (similarity): <i>Similarly, Likewise, In the same way</i>	<i>Apart from, Except for</i> Pour expliquer: <i>In other words, to put it another way, that is, ie, to put it simply</i>	<u>Summarizing:</u> <i>Basically</i> (informel), <i>To sum up, In short, In summary</i>	<i>All in all</i> (informel), <i>All things considered</i> (informel), <i>On balance, In conclusion, Taking all this into consideration</i>
Pour exprimer son opinion	Pour émettre des réserves	Pour exprimer un point à moitié vrai	Negative frequency	Domaine d'activité (field of relevance)
<i>In my opinion / view... I really believe that... I am convinced that...</i> Less certain: <i>To my way of thinking..., It seems to me that...</i> Limited knowledge: <i>As far as I know... To the best of my knowledge...</i>	<i>Some people argue that..., People often claim that..., People tend to believe that... This (will) may cause...</i>	<i>Up to a point, In a sense, In a way, To some degree / extent, To a limited degree / extent</i> <i>What / The thing is</i> Examples: <i>What companies really need is... What I will do first is... The thing that impressed me the most was... The one thing that worries me is...</i>	<i>Never before has... Under no circumstances can we... On no account must we... At no time have I... On no condition will we... Only in some respect do I... Only on rare occasions have we...</i>	<i>From a technical / financial / commercial / administrative / ethical point of view</i> <i>Technically speaking, Financially speaking</i>

15. Exercices d'application



EXERCICE 34

Réécrivez les phrases ci-dessous avec *What... is* pour se focaliser sur le sujet. La 1^{re} phrase vous est donnée à titre d'exemple.

1. *Companies need a clear sustainable development policy.*
What companies need is a clear sustainable development policy.

2. *I'm hoping for a new negotiation approach.*

.....

3. *We wish to find high quality at reasonable prices.*

.....

4. *I will first tell you the story about the birth of the project.*

.....

IV. Encore d'autres expressions utiles

Vocabulaire et définitions	Exemples
(to be) at stake = (to be) something risky, that can be lost or won	<i>The future of the company is at stake.</i>
to back out (of the negotiations) = to get out of/to withdraw from (the negotiations)	<i>They decided to back out of the negotiations.</i>
to go back to the drawing board = to go back and start something from the beginning	<i>The negotiations failed so we had to go back to the drawing board.</i>

the ball is in someone's court = it is the decision of someone else to do something	<i>We've made our final offer. Now, the ball is in your court.</i>
to beat around the bush = to talk about things without giving a direct answer	<i>The sales manager spent the meeting beating around the bush.</i>
to break off = to stop suddenly	<i>The unions decided to break off talks about the raise in salaries.</i>
to bring someone to terms with = to make someone agree	<i>Finally, we were able to bring them to terms with us.</i>
to close a deal = to end a negotiation successfully	<i>We closed the deal after ten hours of hard work.</i>
to come to terms with = to reach an agreement	<i>Last night, the union and the company came to terms with working conditions.</i>
to draw the line = to set a limit for what will be done	<i>They drew the line at talking about a new timetable.</i>
to get down to brass tacks = to begin to talk, discuss, etc. in plain straightforward terms	<i>Let's get down to brass tacks and talk about the new contract.</i>
to get to first base (US) = to make a good start	<i>We haven't been able to get to first base yet.</i>
to give ground = to move back from a position	<i>We bargained hard but they refused to give ground.</i>
to go back to square one = to go back to the beginning	<i>Our meeting was a real failure and we'll have to go back to square one.</i>
to hammer out a deal = to work a deal out by discussion and debate	<i>We bargained hard but finally we were able to hammer out a deal.</i>
to hold out for something = to refuse to give up until you get the desired results	<i>We've been holding out for a better agreement.</i>
to meet someone halfway = to compromise	<i>The asking price was too high, but we met the sales people halfway and made a deal.</i>
to play hardball (with someone) (US) = To act strongly and aggressively (with someone)	<i>They've been playing hardball during the talks.</i>

to play one's cards close to one's chest = to be secretive and very cautious	<i>I was playing my cards close to my chest when we began to talk.</i>
to reach a stalemate = to arrive at a position where no progress can be made to stand one's ground = to defend one's position	<i>The talks reached a stalemate and they probably won't start again. They were very aggressive but we stood our ground.</i>
to talk someone into something = to persuade someone	<i>I couldn't talk them into postponing the meeting.</i>
to talk something over = to discuss something	<i>We took some time to talk over the new proposal.</i>
to thumb down on something = to reject something	<i>The others thumbed down on our wish to postpone the meeting.</i>

Partie 5

Situations et exemples de négociations

Les Essentiels n° 5

Si les différents conseils et recommandations au niveau du vocabulaire, de la langue présentés plus haut sont incontournables, la pratique et l'entraînement sont les meilleurs moyens d'acquérir les bons réflexes et d'être rapidement performant dans l'art de la négociation en anglais. Vous trouverez ci-dessous des jeux de rôles et différentes études de cas qui peuvent servir de simulations. Il est tout à fait envisageable de les utiliser dans un contexte d'entraînement en ligne en utilisant des outils de communication à distance.

I. Études de cas - Acheter et vendre : le vocabulaire spécifique

En amont de toute négociation, une petite discussion s'impose pour tester les représentations de chacun et faire une sorte d'échauffement verbal en anglais.

1. Exercices d'application



EXERCICE 35

Travaillez par groupes de deux et cherchez avec votre partenaire, en échangeant en anglais, autant d'exemples possibles à propos des situations ci-dessous.

1. *Think of as many situations possible in which business people negotiate.*

.....

.....

.....

.....

.....

2. *Consider the following negotiating situations:*

- *Case a) A multinational consumer goods company wishes to headhunt a British marketing director for its Swedish operation. The British man is married and has children at school.*

- Case b) An American retail chain wishes to purchase a large quantity of shoes from an Asian manufacturer for sale in its shops.

For both cases, could you list the issues that you think would be included in each negotiation. Do you think the different nationalities involved in the above situations have different approaches to negotiating?

- Case a)

.....

.....

.....

- Case b)

.....

.....

.....

2. Vocabulaire

Ensuite le vocabulaire le plus courant pour échanger lors d'une réunion ou d'un entretien est résumé dans le tableau ci-dessous. Il s'agit du vocabulaire des réunions professionnelles (*vocabulary for professional meetings*).

BEGINNING	<i>I'd like to make several points... firstly... I'd like to begin by...-ING</i>
ASKING FOR AN OPINION	<i>What's your opinion of... What's your view/position on...</i>
GIVING AN OPINION	<i>I believe/think/feel that... In my opinion/view...</i>
AGREEING	<i>I agree completely/entirely with you. I think we are in agreement on that.</i>
AGREEING PARTIALLY	<i>I would tend to agree with you on that. I agree with you on the whole, but...</i>
DISAGREEING TACTFULLY	<i>To a certain extent I agree with you, but... I agree up to a point, but... I'm sorry but I really can't agree with you on that.</i>

INTERRUPTING	<i>If I may just interrupt you for a moment, I'd like to...</i> <i>I don't want to interrupt, but can I just say that...</i>
MISUNDERSTANDINGS	<i>I'm afraid there seems to be some misunderstanding...</i> <i>Perhaps I can clarify what I said...</i>
EXPRESSING YOUR VIEWS	<i>I suggest/propose that...</i> <i>Don't you agree that... needs to be considered?</i> <i>I particularly want to emphasise/ highlight the fact that...</i>
CLOSING	<i>To sum up,....</i> <i>Finally,....</i> <i>Let me conclude by stressing once again, saying...</i>

3. Étude de cas - Vendeur / Acheteur

Une étude de cas va vous être proposée afin de pratiquer à partir de situations concrètes.

Partie théorique - Buyer versus Seller

Dans la phase de préparation concernant la partie théorique, il sera fondamental d'assimiler le vocabulaire propre à l'achat et la vente qui est donné ci-dessous. On l'appellera : *Buyer vs Seller vocabulary list: negotiation preparation phase*.

Acheter (2 verbs)	<i>to buy, to purchase</i>
L'acheteur (2 words)	<i>the buyer, the purchaser</i>
Je leur ai acheté cela. (d'un fournisseur)	<i>I bought it from them. (from a supplier)</i>
Je leur ai acheté cela. (comme cadeau)	<i>I bought it for them. (as a gift for someone)</i>
Vendre	<i>to sell (sold, sold) - irregular verb</i>
Vendeur (a company)	<i>the seller</i>
Vendeur (a person)	<i>the sales assistant</i>
Force de vente	<i>sales force</i>

Prévisions de vente	<i>sales forecasts</i>
Passer une commande, commander	<i>to order, to place an order</i>
Une commande	<i>an order</i>
Facturer	<i>to invoice, to bill</i>
Une facture	<i>an invoice (UK), a bill</i>
Établir un devis	<i>to estimate</i>
Un devis	<i>an estimate, a quote (US)</i>
Une proposition commerciale	<i>an offer, a proposal (to make an offer/a proposal)</i>
La société (l'entreprise)	<i>the company, the firm</i>
Le siège social (2 words)	<i>the headquarters, head office</i>
Les bureaux	<i>the offices</i>
L'usine (2 words)	<i>the factory, the plant (US)</i>
L'entrepôt	<i>the warehouse</i>
La filiale	<i>the subsidiary</i>
La situation géographique	<i>the location</i>
Fabriquer (2 verbs)	<i>to make, to manufacture</i>
La marque (consumable/non-durable goods)	<i>the brand</i>
La marque (durable goods)	<i>The make (ex. The make of your car)</i>
La gamme	<i>the range</i>
La part de marché	<i>market share</i>
Les tendances	<i>the trends</i>
Le chiffre d'affaires (US, UK)	<i>turnover</i>
Les décideurs	<i>decision-makers</i>
Un concurrent	<i>a competitor</i>
La concurrence	<i>competition</i>
Une remise supplémentaire	<i>a further/extra/additional discount</i>
Le SAV	<i>After-Sales service, customer support</i>
La garantie (2 words)	<i>the guarantee, the warranty (US)</i>

Livrer des marchandises	<i>to deliver goods</i>
La livraison	<i>the delivery</i>
Délai de livraison	<i>delivery time</i>
Date de livraison	<i>delivery date</i>
Un retard	<i>a delay</i>
Être en retard	<i>to be late</i>
Être en avance	<i>to be early, to be ahead of time</i>
Être dans les temps	<i>to be on time</i>
Un planning	<i>a schedule</i>
Être en retard sur le planning	<i>to be behind schedule</i>
Être en avance sur le planning	<i>to be ahead of schedule</i>
Être dans les délais	<i>to be on schedule, to meet the deadline</i>

Exercices d'application



EXERCICE 36

Maintenant c'est à vous de tester votre mémoire. Étudiez la liste de vocabulaire ci-dessus et complétez les traductions

Acheter (2 verbs)	
L'acheteur (2 words)	
Je leur ai acheté cela. (d'un fournisseur)	
Je leur ai acheté cela. (comme cadeau)	
Vendre	
Vendeur (a company)	
Vendeur (a person)	
Force de vente	
Prévisions de vente	
Passer une commande, commander	
Une commande	

Facturer	
Une facture	
Établir un devis	
Un devis	
Une proposition commerciale	
La société (l'entreprise)	
Le siège social (2 words)	
Les bureaux	
L'usine (2 words)	
L'entrepôt	
La filiale	
La situation géographique	
Fabriquer (2 verbs)	
La marque (<i>consumable/non-durable goods</i>)	
La marque (<i>durable goods</i>)	
La gamme	
La part de marché	
Les tendances	
Le chiffre d'affaires (<i>US, UK</i>)	
Les décideurs	
Un concurrent	
La concurrence	
Une remise supplémentaire	
Le SAV	
La garantie (2 words)	
Livrer des marchandises	
La livraison	
Délai de livraison	
Date de livraison	

Un retard	
Être en retard	
Être en avance	
Être dans les temps	
Un planning	
Être en retard sur le planning	
Être en avance sur le planning	
Être dans les délais	



EXERCICE 37

Fiches de rôles

Voici à présent les deux fiches de rôles en anglais pour permettre une simulation de négociation dans le domaine de la vente avec un cas très concret. Elles sont très utiles pour s'entraîner lors d'un jeu de rôle à deux.

1. RÔLE DU VENDEUR

The Seller (representing Best-Truck)

You represent Best-Truck, an overseas goods vehicle manufacturer. Your firm has only a very limited distribution network in the United Kingdom. In fact, the procedure at present is that trucks are collected, or if necessary delivered, from the port of entry on the south coast namely Portsmouth, UK. You have been sent to develop links for a distribution network, in preparation for a major exporting drive aimed at the British market.

You will be visiting a potential customer of the company named Rush Ltd, interested in purchasing six articulated vehicles. You have submitted what you consider to be a competitive price and do not wish to lower this any further. However, you know that the potential customer is likely to ask for better terms, for example: further discount, shorter delivery period, delivery points, vehicles to be painted in customer's livery (aux couleurs de l'entreprise).

Your objective now is to minimise your concessions. To identify your priorities, a system of points has been attached:

System B: Seller	Score:
No colour change	1 point
Delivery to port of entry only (Portsmouth, UK)	2 points

Delivery time:	Score:
More than 90 days	3 points
90 days	2 points
80 days	0 points
Further discount:	Score:
0%	4 points
1%	3 points
2%	2 points
3%	0 points

Of course, you will not be able to score all ten points, as you will have to make tactical concessions. In fact, your aim is to score the highest number of points that you can. Your opponent's points system may not necessarily be the reverse of your own.

2. RÔLE DE L'ACHETEUR

The Buyer (representing Rush Ltd)

You are in charge of vehicle purchase for a food distribution company based in northern and central England called Rush Ltd. As your requirements are quite specific, you have had to look closely at the available vehicles and have decided on a foreign model, new to the British market, made by Best-Truck. You informed them of your intention to buy six articulated vehicles.

Their initial price was quite competitive, but nevertheless you are meeting them now in order to try to obtain better terms: for example, having the vehicles painted in your company's livery (aux couleurs de votre entreprise), further discount, delivery to each of your main distribution centres, shorter delivery periods). But, of course, you have no wish to pay more money. The meeting is in your office. Remember that you are, potentially, a major customer. If you are satisfied with the vehicles, you may buy more at some future date. So give the Best-Truck representative a difficult time! Below are the conditions on which you will try to insist. To show their relative importance to you, a system of points has been attached:

System A: Buyer	Score:
Colour change	1 point
Delivery to three different delivery points	2 points

Delivery time:	Score:
80 days	3 points
90 days	2 points
More than 90 days	0 points
Further discount:	Score:
3%	4 points
2%	3 points
1%	2 points
0%	0 points

Your aim is to score a maximum number of points. Of course, you will not be able to score all ten, as you will have to make tactical concessions in order to win certain points. Your opponent's score system is not necessarily the reverse of your own.

3. COMMENTAIRES SUR LA NÉGOCIATION BUYER VS SELLER:

Chaque partie peut avoir un score plus élevé. C'est la somme totale des points qui montre si la négociation reposait sur le principe gagnant-gagnant (*win-win*) ou gagnant-perdant (*win-lose*). Certaines stratégies sont meilleures que d'autres. Il faut donc ajouter les deux scores et commenter le résultat et l'état d'esprit dans lequel se trouvent les négociateurs.

Différents choix concernant les délais de livraison s'offrent aux négociateurs et sont récapitulés dans le tableau ci-dessous:

Delivery time	More than 90 days	90 days	80 days
Seller	0 point	2 points	3 points
Buyer	3 points	2 points	0 points
Total	3 points	4 points	3 points

On voit clairement dans ce tableau que le choix de 90 jours permettait d'obtenir plus de points au total qu'en choisissant une option plus extrême qui aurait fatalement défavorisé l'une ou l'autre des parties.

Différents choix concernant une remise supplémentaire s'offrent aux négociateurs et sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

Further discount	3%	2%	1%	0%
Seller	0 point	2 points	3 points	4 points
Buyer	4 points	3 points	2 points	0 point
Total	4 points	5 points	5 points	4 points

On voit clairement dans ce tableau que les choix de 2% ou 3% de remise supplémentaire permettaient d'obtenir plus de points au total qu'en choisissant une option plus extrême, comme 0% ou 3%, qui aurait fatalement défavorisé l'une ou l'autre des parties.

On peut donc constater que le choix d'une option ou d'une autre permet d'augmenter ou de faire baisser son score.

Par ailleurs, on remarque les points stratégiques au niveau des deux tableaux ci-dessous :

System A: Buyer	Score:
Colour change	1 point
Delivery to three different delivery points	2 points
System B: Seller	Score:
No colour change	1 point
Delivery to port of entry only (Portsmouth, UK)	2 points

Ces deux points sont le changement de couleur ou pas et la livraison ou pas dans des lieux spécifiques éloignés du port de livraison qui se situe à Portsmouth. Dans un cas comme dans l'autre, cela permet de doubler le score. C'est donc une partie à anticiper et à gérer avec tact et créativité. En effet, on peut imaginer trouver un moyen terme et négocier un score de 1,5 pour chaque item si l'un accepte le changement de couleur (à l'avantage de l'acheteur) en échange de la livraison dans des lieux spécifiques. Ainsi on obtiendrait le tableau suivant qui est une manière de contourner la difficulté de trouver un compromis :

System A: Buyer	Score idéal
Colour change	1,5
Delivery to three different delivery points	1,5

System B: Seller	
Colour change	1,5
Delivery to three different delivery points	1,5

Alors comment pourrait-on résumer les besoins des deux parties concernant les délais de livraison et la remise supplémentaire ainsi que les contraintes de lieux de livraison et le changement de couleur ?

La stratégie à mettre en place est de créer des liens, de commencer avec les points qui sont faciles à obtenir et qui ne créent pas de tensions entre les différents négociateurs. Surtout, ne démarrez pas sur une situation perdant-perdant. Concernant certains items, les liens étaient assez évidents et permettaient de mettre en place une stratégie gagnant-gagnant.

Chacun était libre de s'organiser autour de ses propres priorités. Il était capital cependant de fixer une stratégie en amont de la négociation et de privilégier certains points. La technique à employer est d'étalonner les différentes priorités puis de commencer à discuter et envisager la négociation. Vous deviez :

- Identifier les intérêts communs.
 - Identifier les intérêts opposés mais de valeur relative quant à leur différence.
 - Puis l'idée est de faire des compromis.
 - Et enfin il s'agit d'identifier les intérêts opposés comme les missions professionnelles et la localisation qui ne pouvaient pas être facilement appariées.
- Quelles sont les attitudes handicapantes dans une négociation ? Il s'agit principalement des points suivants :
- Le manque de préparation et d'anticipation.
 - L'ignorance de la perspective de l'autre partie.
 - Le fait de tomber d'accord trop rapidement.



EXERCICE 38

Bilan de la négociation

Voici ci-dessous un bilan de la négociation à remplir qui va permettre de s'auto évaluer et de mesurer sa marge de progression.

Buyer vs Seller: Final comments

Part 1: Negotiating strategy being adopted

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Part 2: Personal evaluation

How do you feel after completing the negotiation?

.....

.....

.....

.....

.....

Number of points earned: -----

Part 3: Your analysis of each party’s feelings at the end of the negotiation:

	How do you feel?	How do you think the other party feels?
Very pleased		
Rather pleased		
Satisfied		
Very displeased		

Part 4: Comments, reactions, lessons to be drawn

.....

.....

.....

.....

.....

II. Comment négocier son salaire après une offre d'emploi ?

1. Partie théorique

Cette partie peut être à la fois très excitante et très difficile car il se trouve qu'on ne change pas d'emploi tous les jours et que cet exercice n'est pas très fréquent et que dans l'inconscient collectif les représentations qui y sont associées sont assez déplaisantes. On se voit en train de quémander, de devoir se justifier ou de prouver qu'on mérite un salaire plus élevé. Ce genre de situation peut paraître embarrassant et nécessite une sacrée dose de courage. Nous verrons plus loin les statistiques au sujet de la différence de salaire homme-femme. Nous analyserons les données et réfléchirons à la portée de ce symbole. Après tout, combien l'on gagne est avant tout relié à notre valeur, nos compétences et la contribution apportée à l'entreprise.

Qu'on le veuille ou non, le maître mot est de parvenir à une bonne négociation. C'est-à-dire une issue où les deux parties sont satisfaites et ont le sentiment d'avoir trouvé le meilleur compromis. Il faut bien différencier une négociation salariale d'une négociation dans le domaine de la vente. Comme vous êtes dans la situation d'accepter un emploi et d'offrir vos compétences au début de votre contrat, il est crucial de ne pas rater cette opportunité de négociation. Autrement, vous laissez votre patron décider pour vous et fixer le salaire qu'il pense être le meilleur dans son intérêt à lui. Il sera plus difficile par la suite de faire machine arrière et de demander une augmentation deux ou trois mois après avoir signé votre contrat d'embauche. Il faudra avoir des éléments concrets, qualitatifs et quantitatifs, pour pouvoir justifier cette demande d'augmentation. Tout d'abord, l'état d'esprit dans lequel vous devez être est celui d'une équipe. Votre directeur des ressources humaines et vous formez une équipe. Ce n'est ni votre adversaire ni votre ennemi. Vous n'êtes pas illégitime en faisant cette démarche car vous venez d'être embauché. Cela signifie qu'on a besoin de votre force de travail, de vos idées, de vos contributions et de votre expérience. Combien d'entretiens avez-vous passé pour parvenir à cette opportunité professionnelle ? Si vous êtes recruté, c'est qu'ils vous aiment ou qu'ils vous adorent même. Cette place dans cette entreprise, ce job, vous ne l'avez volé à personne, vous le méritez.

Une des grandes difficultés de ce type de négociation est le choix du bon moment. Généralement, il est fortement déconseillé de le présenter à l'issue d'un entretien de recrutement dans les questions qu'on peut poser à la fin. Il vaut mieux privilégier des questions sur les possibilités de développement professionnel proposées par l'entreprise, ou la mobilité à l'international ou les caractéristiques du travail en équipe dans cette société. Toute question qui montre votre envie de bien faire, de progresser et de vous intégrer rapidement dans l'entreprise sera la bienvenue. Poser une question concernant le salaire en fin d'entretien sans y avoir

été invité au préalable est très mal vu et peut vous coûter le poste. Cela laisse une mauvaise impression, surtout si elle est posée au terme de l'entretien d'embauche. Le recruteur risque de se dire que vous n'êtes intéressé que par l'argent, que vous n'avez pas pensé à poser des questions sur l'équipe que vous allez rejoindre, les perspectives de missions à l'international, les formations que vous pourrez suivre une fois en poste, la stratégie de l'entreprise à plus ou moins long terme. Toutes ces questions dénotent un intérêt pour votre développement professionnel. Elles sont moins terre-à-terre que le nombre de jours de vacances ou le système de RTT (réduction du temps de travail). Dans les pays anglo-saxons : en situation d'entretien de recrutement, commencer à parler salaire sans y avoir été invité au préalable peut être vraiment rédhibitoire pour l'employeur. Il est vrai que les Américains sont totalement désinhibés par rapport à l'argent et ils peuvent sans retenue s'amuser à annoncer lors d'un cocktail entre amis le nombre de zéros sur leur bulletin de salaire. Mais l'entretien de recrutement suit des normes et un protocole très codifiés. C'est un véritable exercice de style où parler d'argent reste plutôt tabou. De plus, lorsque vous avez répondu à l'offre d'emploi, une fourchette de salaire était normalement affichée, donc vous avez postulé en connaissance de cause. Alors comment faire pour que la balance penche plutôt vers la partie haute de cette fourchette ?

Pour revenir à la question du temps et du bon moment à choisir pour discuter salaire, une certitude absolue est d'éviter à tout prix de le faire au début du processus. Et voilà pourquoi :

En tant que candidat, il est beaucoup plus pertinent d'aborder ce sujet délicat quand vous aurez accumulé des heures d'entretiens pendant lesquelles vous aurez pu démontrer vos talents, détailler vos compétences et résumer vos expériences passées. Vous aurez des arguments plus forts, des histoires, des exemples, des anecdotes qui auront permis à votre recruteur de se faire une idée plus précise de votre profil. C'est une courbe qui va de manière ascendante car plus l'employeur connaît votre expertise et ce dont vous êtes capable professionnellement, plus il sera prêt à valoriser et rétribuer en conséquence vos aptitudes. Il serait contre-productif de se jeter dans la bataille dès le début de l'entretien. Idéalement, il faut attendre un signal, une opportunité au cours de l'échange, un court espace où vous pouvez vous engouffrer et effleurer la question du salaire. Et puis, au début d'une procédure de recrutement, vous ne connaissez pas suffisamment bien l'entreprise et le ou les recruteurs. Alors on peut toujours se référer à ce qu'indique l'offre d'emploi et les critères objectifs pour annoncer le salaire d'un poste en fonction de l'ancienneté, des compétences, du niveau d'études, de l'école, de la grille mise en place, etc. Mais au final, une marge de manœuvre existe toujours. Et l'on n'est pas obligé de négocier uniquement son salaire. On peut faire le point sur tous les avantages périphériques : les *perks* comme le nomment les Américains (abréviation de *perquisites*) qui sont les à-côtés ou les gratifications. Les Britanniques emploient le terme *fringe benefits* (les avantages accessoires), enfin, pas si accessoires que cela s'il s'agit d'avoir un

véhicule de fonction, un ordinateur portable, l'électricité gratuite ou des billets de train gratuits. La situation la plus courante est que l'employeur vous demande vos prétentions salariales et c'est un peu une question piège parce qu'au moment où vous répondez vous n'avez aucune idée de ce que représente l'ensemble de l'offre : les personnes avec qui vous allez travailler, vos conditions de travail, des opportunités de voyager à l'autre bout du monde, l'acquisition de nouvelles compétences, etc. La seule réponse à donner si l'employeur vous pose la question du salaire au tout début du processus est de mentionner le salaire que vous gagnez actuellement ou votre plus récent salaire à condition qu'il joue en votre faveur. Et n'oubliez pas d'ajouter que vous êtes confiant de parvenir à un accord salarial d'ici la fin du recrutement car vous sentez que vous allez vous plaire dans cette entreprise et que vous pouvez lui apporter beaucoup.

Si nous nous situons maintenant vers la fin, que toutes les étapes ont été franchies et qu'une promesse d'embauche vous a été communiquée, voici dans quel état d'esprit il est possible d'aborder la négociation salariale. C'est un esprit de compromis qui doit vous animer car les deux parties ont envie d'être satisfaites. Il est important de ne pas confondre compromis et sacrifice. La nouvelle personne recrutée souhaite une rémunération à la hauteur de ses compétences avec un montant sur son bulletin de salaire qui lui permette de se sentir appréciée à sa juste valeur. De son côté, l'employeur ne doit pas avoir l'impression de vous surpayer car sinon ses attentes seront beaucoup plus élevées. Si vous vous sentez sous-payé vous aurez tendance à vous sentir mécontent, si vous êtes surpayé, vous risquez de vous sentir sous pression et inquiet à l'idée d'échouer. Il est vital de prendre en compte l'intégralité du poste : le travail que cela représente mais tous les à-côtés également. Une vision globale est définitivement à mettre en place. Il va falloir arbitrer entre ce que vous attendez du poste et ce qu'il peut vous apporter en termes de tremplin par exemple pour votre carrière et ne pas vous focaliser sur quelques euros de plus ou de moins. L'esprit d'équipe doit entrer en scène au moment de la négociation salariale. Vous constituez avec votre employeur une sorte de tandem. Si arrivé à ce stade vous refusez la promesse d'embauche, tout ce temps passé, tous ces entretiens, toutes ces recherches seront réduites à néant. Ce tandem que vous formez cherche à atteindre les mêmes buts et a les mêmes préoccupations. Au fil du temps, une relation s'est établie et elle s'enrichit de vos échanges réciproques, de vos doutes et de vos hésitations. Vous devez aussi être en capacité de vous mettre à la place de votre futur employeur et de comprendre ses contraintes et ses priorités. Votre souplesse, votre capacité à vous adapter pourront faire la différence car une négociation salariale est souvent très complexe, sujette à changements et retournements de situation. Rester ouvert d'esprit est une des clés du succès dans le cadre d'une négociation salariale. Une formule pourrait vous aider à réussir cette tâche difficile, en effet en anglais on dit : *"I want to make this work"*, ce qui peut se traduire par : « je veux que ceci fonctionne ». Cette formule va permettre de créer

une posture chaleureuse et accueillante au lieu d'une attitude fermée et distante. Pendant la suite de l'échange, vos questions, suggestions et remarques permettront d'arriver à un compromis, peut-être même que par votre travail d'équipe vous arriverez à une solution à laquelle personne n'avait pensé dès le début. En effet, c'est toujours autour d'une analyse fine des besoins respectifs des deux parties que va s'articuler la mise en place des compromis au cours de la négociation. Parfois, ce n'est pas tant le montant du salaire qui compte aux yeux d'un futur employé mais le nombre de jours de congés ou de RTT (réduction du temps de travail). Et ce dernier peut proposer de faire une sorte de troc pour échanger salaire et jours non travaillés. Un système de prime salariale peut venir en jeu également en fonction des résultats de l'employé si, par exemple, il travaille dans le commerce et qu'on lui fixe des objectifs de vente. Un élément à garder présent à l'esprit est de demander un délai dans le cas où vous auriez besoin de faire des recherches sur le type de salaire pratiqué dans d'autres entreprises pour un poste équivalent. À ce moment-là, vous fixez avec l'employeur une date butoir à laquelle vous allez lui donner votre réponse et vos prétentions salariales. Dans tous les cas, une fois que la date est arrêtée, il faut vous y tenir, par respect pour l'autre partie. Donc, si jamais vous avez des questions, une contre offre ou des éléments supplémentaires à apporter, faites-en sorte de ne pas dépasser la date convenue entre vous.

Bien sûr, ce ne sont que des pistes à explorer et il n'existe pas de recette toute prête à appliquer et qui marche à tous les coups. Faites confiance à votre instinct et votre intuition, soyez très à l'écoute de votre futur employeur et de ses besoins, ne vous dévalorisez pas et attendez le moment propice.

2. Exercices d'application



EXERCICE 39

Voici un exercice avec des situations concernant une négociation salariale après avoir accepté une offre d'emploi avec des réponses à choix multiples. À vous de faire le ou les bon(s) choix.

1. *Should you start negotiating your salary during the job selection process on the 1st or 2nd job interview?*
☐ Yes, you should. – ☐ No, you shouldn't.
2. *What is the risk if you are asked to give a number during the selection process?*
☐ Your salary expectation might be too high – ☐ your salary expectation might be too low

3. *When is the best time to start negotiating your salary during a job interview and selection process?*
☐ During the 1st interview - ☐ During the 2nd interview - ☐ Once you have been offered the job
4. *Holding out until the future employer has made the 1st offer sets you up to receive a higher salary.*
☐ Yes, it does. - ☐ No, it doesn't.
5. *Some people fear asking for a higher salary or even negotiating their salary because they feel like it is too presumptuous or that it will ruin their chances of getting the job.*
☐ True - ☐ False
6. *Most hiring managers, recruiters and employers actually expect you to negotiate your salary.*
☐ True - ☐ False
7. *You won't get what you don't ask for.*
☐ True - ☐ False



EXERCICE 40

Maintenant voici un exercice avec des situations concernant une négociation salariale après avoir accepté une offre d'emploi où les mots sont manquants. À vous de jouer et de compléter avec les mots dans l'encadré ci-dessous ou cocher la ou les bonnes réponses.

box • proven • worth • consider • compensation (rémunération globale = salaire + avantages accessoires) • women • in doing • expect... to (s'attendre à) • studies

1. *What are your salary expectations?*
I am much more interested (type of work) here at (name of the company) than I am in the size of the initial offer. (je suis beaucoup plus intéressé(e) pour travailler en tant que... ici que par la taille de l'offre initiale.)
2. *What is it that you would like to receive?*
I will accept or any reasonable offer.
 Or
You are in a much better position to know how much I am to you than I am.
3. *Most hiring managers, recruiters and employers actually you negotiate your salary.*

4. *You won't get what you want if you don't ask for it and this is especially true for*
5. *have revealed that women are less likely to negotiate their salaries than men.*
6. *If the initial offer comes in that you're not 100% satisfied with, think outside of the as far as other compensation. You could always ask for:*
☐ *More vacation time* - ☐ *Free insurance* - ☐ *A more flexible schedule* - ☐ *Bonuses (des primes)* - ☐ *Clothing allowances (des primes d'habillement)* - ☐ *More than one PA (Personal Assistant)*
7. *Remember the importance of pausing or just silence. It has been that candidates that pause right after they have received their first initial offer, actually receive a higher The reason why is because it puts more pressure on the employer and it gives you some time to think.*
☐ *proved* - ☐ *proven* - ☐ *compensation* - ☐ *return on investment*

III. Comment négocier une augmentation de salaire ?

1. Partie théorique

Les statistiques au sujet de la différence de salaire homme-femme sont très parlantes et le débat est en cours. Statistiquement, les femmes seraient moins enclines à faire la démarche de demander une augmentation de salaire. Alors gagnent-elles moins en moyenne parce qu'elles n'osent pas faire la démarche ou bien parce que si l'on lisse leur carrière, elles s'arrêtent parfois de travailler lors de leur congé maternité ou ne travaillent pas à temps complet pour s'occuper de leurs enfants ? Ou bien l'explication réside-t-elle dans le fait qu'à travail égal, mêmes responsabilités, même temps horaire, même diplômes, les hommes emportent une bonne part du gâteau ? Les statistiques sont irréfutables. « En France, l'écart entre les hommes et les femmes atteint 22,8 %, d'après l'Insee. Et les différences peuvent être encore plus importantes selon les territoires⁸. » d'après le site Le Telegramme.

« Le collectif Les Glorieuses estime qu'à partir du mardi 5 novembre 2019, à 16 h 47, les Françaises travailleront symboliquement gratuitement, en raison des différences salariales avec les salariés français⁹. » d'après le site Le Parisien. Ce qui veut dire concrètement qu'à partir de 16 h 47 ce mardi-là, et jusqu'au 31 décembre, les salariées françaises travailleront bénévolement pour leur entreprise. Le site américain Payscale montre des statistiques édifiantes. Le jour de l'égalité des salaires homme-femme existe et c'est le 31 mars. Il s'appelle le « *Equal Pay Day*¹⁰ ». Un rapport qui se nomme le « *Gender Pay Gap Report for 2020* » montre que

pour un dollar gagné par un Américain, une femme salariée dans une entreprise américaine non-contrôlée par le système du salaire équitable, gagne seulement 81 cents à poste et responsabilités égales. On a vu plus haut pendant le processus de recrutement que, plus vous allez résister à la tentation de répondre combien vous voulez en termes de prétentions salariales, plus vous avez de chances de toucher une rémunération globale élevée. Cela s'applique à un candidat à un poste qui passe de l'entretien de sélection à la confirmation qu'il (ou elle) est bien recruté(e). De plus, en tant que professionnels, nous sommes tous passés par une phase où l'on ne s'y retrouvait pas sur le plan salarial, par rapport aux responsabilités et à la charge de travail que l'on se voyait confiées. Cette situation crée un sentiment d'injustice et de frustration. Dans le jargon des ressources humaines, plus précisément pour les femmes, on appelle ce phénomène « le plafond de verre » : *the Glass Ceiling* ou les freins invisibles. « Le plafond de verre », c'est le constat qu'il existe un plafond invisible auquel se heurtent les femmes dans l'avancée de leur carrière ou dans l'accession à de hautes responsabilités, ce qui les empêche de progresser aussi vite et autant que les hommes¹¹. » d'après le site du journal *Libération*.

Ceci est vrai pour les femmes mais également pour les hommes dans certains cas. Quelle solution s'offre alors au salarié ? Chercher une opportunité dans une autre entreprise, changer d'orientation professionnelle, suivre une formation pour renforcer ses compétences ? Ce sont autant de pistes à exploiter. Avec les réseaux sociaux, les sites de réseaux professionnels comme LinkedIn, les écoles de management et les formations en ligne, il est facile de faire des recherches et de postuler ailleurs. Une autre stratégie serait de se dire que finalement on croit toujours que l'herbe est plus verte ailleurs et qu'avant de tout quitter, on pourrait demander un entretien avec son supérieur pour explorer les possibilités de promotion, comprendre les blocages ou les freins et entamer une négociation salariale. Peut-être qu'en interne des opportunités existent tant au niveau de la promotion que de la formation ? Les Américains ont véritablement chevillé au corps l'idée que changer de poste tous les 4 à 5 ans permet de progresser professionnellement. Pour relever ce défi, ils n'hésitent pas à traverser le pays de part en part, à déménager avec toute leur famille ou pas. Mais cette mobilité a un prix : augmentation du taux de divorces, décrochage scolaire pour les enfants. C'est loin d'être évident. Nous allons donc examiner comment préparer sa négociation salariale et quelle stratégie adopter.

La préparation est indéniablement la clé du succès. Cela consiste dans un premier temps à glaner des informations, à faire des recherches, à essayer de comprendre la structure et l'organisation de l'entreprise dans laquelle on travaille. Des projets sont-ils en cours ? Vient-on d'assister à une fusion (*a merger*), une vague de licenciements (*lay-offs*), une crise par rapport au secteur d'activité ou peut-être la mise en place d'une nouvelle réglementation ? Toutes ces questions vont permettre d'alimenter la réflexion et rassembler les éléments d'information totalement objectifs et indiscutables pour trouver le courage de se lancer dans une négociation salariale.

Il est bon de chercher à tous les niveaux : l'entreprise elle-même, mais aussi l'employeur, les avantages accessoires qu'il peut proposer, les formations, le secteur d'activité, la politique des congés payés, des mises en disponibilité, la possibilité de se délocaliser et travailler à l'international, également à ne pas négliger le télétravail qui peut apporter un confort et réduire les pertes de temps en longs trajets tout en améliorant l'efficacité.

Dans un second temps, il est bon d'avoir en tête toutes les possibilités qui s'offrent à vous. Les Anglais ont une expression pour cela : *Think outside of the box*. Cela signifie : « Penser différemment, de façon non conventionnelle ou selon une perspective nouvelle. (...) Aux États-Unis en particulier, l'expression est régulièrement utilisée dans les milieux d'affaires, le plus souvent par les consultants en management¹². » d'après le site Wikipedia.

C'est l'attitude de la pensée latérale, celle qui s'inspire des cartes mentales, des techniques de pensée astucieuses qui nous permettent de sortir des schémas traditionnels dans lesquels nous avons tendance à nous enfermer. Parfois, nous avons tendance à nous imposer des contraintes, à rester sur des représentations, des idées préconçues qui nous empêchent d'avancer. Pour aborder sereinement une négociation salariale, jetez sur le papier tous ces blocages et dessinez des pistes, des liens et des connexions pour trouver une solution. Posez-vous la question : qu'est-ce qui devrait changer pour que je me sente plus reconnu sur le plan professionnel ? Peut-être effectivement que ce n'est pas forcément lié à plus d'argent au sens strict ? C'est avec une attitude bienveillante, axée sur les bénéfices réciproques qui peuvent impacter positivement votre employeur et vous-même, que vous pourrez commencer une négociation salariale sous les meilleurs auspices. Ne vous fiez pas à ce qui s'est passé pour des employés comme vous qui ont tenté des négociations salariales par le passé et qui ont peut-être échoué. C'était en d'autres temps et ils ne s'y sont pas pris comme vous allez le faire. N'activez pas vos blocages et vos peurs en vous référant aux schémas conventionnels, à écouter les on-dit-que, à croire les qu'en dira-t-on. Dans une négociation salariale parfois le pire ennemi c'est vous et pas l'autre...

Le troisième point de votre préparation est de lister l'historique de votre contribution dans l'entreprise, les compétences que vous avez développées, vos objectifs et vos résultats. C'est très important de préparer ces éléments très objectifs et de les étayer à l'aide de statistiques, graphiques, camemberts colorés qui sont autant de preuves irréfutables de votre implication, de vos compétences et de votre motivation. Ne vous sous-évaluez pas, dressez une liste précise des missions que vous avez accomplies et menées à bien, votre travail en équipe, en interne et à l'extérieur de l'entreprise.

Le point prioritaire à traiter est votre valeur professionnelle, ce que vous valez en termes d'aptitudes, de développement personnel, de montée en puissance de vos compétences. Vous avez commencé à travailler dans cette entreprise il y a de cela 10 ans en arrière, à quel poste avez-vous commencé ? Quels objectifs aviez-vous à atteindre, quelles missions vous ont-elles été confiées ? Quel a été votre parcours ? Quels sont vos accomplissements professionnels ? Quelle a été votre évolution ? Afin de donner du crédit à ce que vous avancez n'oubliez pas de donner des exemples, de raconter des anecdotes, des histoires très courtes qui illustreront parfaitement votre propos. Tout le monde aime bien écouter des histoires alors racontez-vous, ouvrez-vous à votre supérieur, parlez avec sincérité et en vous fondant sur des faits et des résultats concrets.

Par exemple, vous pouvez apporter des exemples où vous avez aidé l'entreprise à augmenter sa rentabilité ou bien des cas où vous avez permis de réduire les coûts, voire vos propositions ont permis de gagner du temps sur certaines opérations ou processus. Montrez les occasions où l'on vous a reconnu pour vos talents ou pour votre prise de risques. Idéalement, le fait de préparer une liste assez fournie de ces exemples en amont de votre négociation sera un véritable atout. Cela vous permettra une fois en réunion d'avoir toutes ces données clairement présentes à l'esprit. Ceci vous évitera de paraître hésitant ou imprécis. Cela renforcera votre fiabilité et vous serez plus en confiance lors du rendez-vous professionnel. C'est un mélange d'assertivité et de tact qui sera l'attitude la plus payante. Vous apitoyer sur votre sort, comparer avec les autres, se plaindre, utiliser des expressions négatives comme « je ne me sens pas reconnu », « personne ne s'intéresse à mon travail » ne feront qu'augmenter les énergies négatives et vous montrer sous un jour sombre et en conclusion peu engageant pour vous proposer une augmentation de salaire. Au contraire, si vous êtes calme et confiant, vous allez pouvoir maîtriser l'exercice, briller de tous vos feux et captiver votre auditoire. Ainsi, vous serez moins interrompu ou contredit et votre supérieur se permettra moins de tentatives de déstabilisation. La deuxième action à mener sur votre liste des priorités est de faire votre analyse de marché. C'est en effet une chose de bien connaître sa valeur professionnelle mais il est tout aussi important de savoir quelles sont les tendances du marché pour rémunérer votre profil et votre type de poste. Vous avez donc besoin de faire des recherches fines sur la manière dont sont rémunérés sur le marché actuel du travail votre niveau d'expérience, votre ancienneté dans le poste et vos qualifications. Cela implique de faire des recherches sur Internet, passer quelques appels téléphoniques, discuter avec des chasseurs de tête ou des personnes travaillant dans les ressources humaines ou s'entretenir avec des cabinets de recrutement. Ces professionnels tendent à avoir les informations les plus récentes et les plus utiles pour vous. Autour de vous, dans votre réseau, se trouvent peut-être des collègues, des camarades de promotion qui ont les mêmes diplômes ou le même niveau d'études. Ces derniers peuvent vous aider à établir un « *benchmark* », c'est-à-dire un étalonnage des niveaux

de salaire pratiqués dans telle ou telle autre société. Des recherches sur le Net vont vous permettre d'avoir un premier ordre d'idées que vous allez affiner par la suite en parlant directement avec des professionnels du terrain. Prenez soin de respecter l'aspect géographique car selon la région où vous vous trouvez, en France que ce soit à Paris ou en province, on peut constater de fortes disparités. Tout n'est donc pas à prendre au pied de la lettre en ligne. C'est en multipliant les ressources que vous pourrez plus facilement cibler les bons chiffres et avancer des arguments solides lors de la négociation. Pour déterminer avec précision le salaire que vous méritez de gagner compte tenu de tous les paramètres cités plus haut, il ne faudra pas vous contenter d'une seule source d'information. Alors multipliez les contacts, élargissez votre réseau et ne vous fiez pas aux dires d'une seule personne. Par conséquent et à partir de différentes sources vous pourrez calculer une moyenne de tous les chiffres que l'on vous aura communiqués. C'est ainsi que vous serez en mesure de proposer un chiffre précis et non pas une fourchette ou un éventail de salaires. Donner une proposition de salaire situé entre deux valeurs l'une inférieure, l'autre supérieure, par exemple entre 30 et 35 000 euros ne peut fonctionner que si votre prétention salariale est de 30 000 euros car l'employeur prendra tout naturellement la valeur la plus basse. Comme il est recommandé sur le site spécialisé Keljob (www.keljob.com): « Il faut idéalement partir du salaire souhaité et l'augmenter de 10 à 15 %. » Autrement dit, si vous visez un salaire brut annuel de 30 000 euros, donnez une fourchette comprise entre 30 et 35 000 euros. » (...) « Si faire plier un recruteur sur la question du salaire au-delà d'une certaine marge s'avère souvent difficile, il est en revanche possible de poursuivre la négociation sur le plan extra-salarial¹³, comme le recommande Uriel Megnassan: « La rémunération doit être perçue dans son ensemble. Il y a le salaire mais aussi tous les avantages: part variable, voiture de fonction, intéressement, tickets restaurant, mutuelle... Tous ces éléments peuvent vous permettre de vous retrouver sur une rémunération globale plus intéressante qu'il n'y paraît. » Si vous rêviez d'un salaire à 35 000 euros et que vous en obtenez 3 000 de moins mais avec une voiture de fonction et une bonne mutuelle offertes, vous pouvez ressortir gagnant de la négociation¹⁴. » d'après le site Keljob.

Étant donné que le risque en donnant un éventail de chiffres est que la valeur la plus basse soit privilégiée, ne donnez jamais la fourchette 35 000 – 40 000 euros si vous voulez obtenir 40 000 €. Donner un chiffre précis montre votre détermination et est moins facile à contrer par l'employeur. Si vous proposez une fourchette, votre employeur risque de vous percevoir comme quelqu'un d'un peu inconsistant, un peu sans saveur... Un peu comme si c'était vous qui lui demandiez de fixer votre salaire, alors que non, vous devez apparaître sûr de vous, comme quelqu'un qui sait ce qu'il veut et surtout ce qu'il ne veut pas. Quant aux chiffres fixés d'après vos recherches et vos besoins, ils correspondent en réalité à deux chiffres: votre salaire idéal et le salaire qui vous fera quitter la table des négociations avec le sourire, avec le sentiment d'avoir été reconnu pour ce que vous valez, le sentiment d'avoir

été entendu. Le salaire idéal serait une sorte de souhait pas tout à fait réaliste, qui, tenant compte de votre niveau d'expérience et de vos compétences, serait un peu au-dessus de ce qui se pratique sur le marché de l'emploi. Il est généralement situé juste un peu au-dessus de ce à quoi l'on pourrait s'attendre à voir validé à la table des négociations.

Alors que le second chiffre correspond exactement à ce que vous valez, à ce que vous méritez. Et bien sûr c'est le chiffre plancher au-dessous duquel vous ne souhaiteriez pas descendre. Donc dans un premier temps, il est bon d'annoncer votre chiffre idéal. En effet, l'employeur va faire ses propres recherches, va vouloir descendre un tout petit peu au-dessous de votre chiffre idéal (en général cela se joue à 5K près) et vous allez parvenir au 2^e chiffre correspondant à ce fameux salaire qui vous permettrait de quitter la négociation avec le sourire. Donc si vous voulez obtenir 35 000 euros par an, n'annoncez pas de fourchette mais plutôt votre salaire idéal soit 40 000 euros par an et vous êtes quasiment sûr d'obtenir 35K euros. À condition bien sûr que ce montant soit en adéquation avec ce qui se pratique sur le marché actuel de l'emploi. Ensuite la priorité sera donnée pour trouver une forme d'amortissement. Si vous voulez justifier parfaitement votre demande de gagner plus que ce que vous gagnez actuellement, il faut vous assurer que vous pouvez faire pencher la balance en votre faveur en tous points. Si vous êtes en train de finaliser votre recherche d'emploi et qu'on vient de vous faire une offre mais que vous savez qu'il risque d'y avoir d'autres sociétés qui vont vous contacter pour vous solliciter, il faut en informer votre recruteur. La formule à utiliser serait de dire que vous avez postulé pour plusieurs offres, que vous êtes à l'affût de nouvelles propositions et qu'en ce moment même, deux ou trois offres finalisées vous intéressent. Le fait de communiquer sur ce point va augmenter dans l'esprit du recruteur la notion que vous pourriez aller voir ailleurs et qu'il pourrait ne pas vous recruter. Si vous négociez dans le cadre d'une augmentation de salaire sur votre propre poste, vous n'avez pas intérêt à mentionner que vous avez fait des recherches et que vous avez postulé pour plusieurs offres d'emploi et qu'il s'avère que vous êtes sur une piste intéressante qui, si elle devait se confirmer, pourrait remporter votre adhésion. Cela aurait pour effet de mettre votre supérieur dans une situation assez inconfortable où il se verrait déjà en train de devoir lancer une procédure de recrutement pour vous remplacer avec toutes les incertitudes et difficultés que cela comporte : il devra former cette nouvelle recrue et peut-être souhaitera-t-elle quitter l'entreprise au bout de quelques années. Si vous avez fait bonne impression lors du processus de recrutement en tant que jeune recrue ou si vous avez toujours eu de bonnes évaluations et que vous êtes apprécié dans votre poste, l'employeur aura toujours la crainte de vous perdre sans que vous ayez besoin d'insister trop là-dessus. La bonne alchimie entre votre niveau de confiance, d'expertise en termes de données actualisées et votre demande étayée par des arguments clairs, précis et objectifs pourront faire pencher la balance en votre faveur et aboutir à un salaire plus élevé.

Ce serait inefficace de vouloir mettre la pression à votre supérieur en lui disant de but en blanc que c'est à prendre ou à laisser car vous avez commencé à chercher ailleurs et que vous avez eu des propositions. Certaines stratégies consistent d'ailleurs à ne pas en parler pour éviter tout sabotage et éviter de mettre le directeur des ressources humaines dans l'embarras, ce qui risque de se retourner contre vous. Énoncez simplement les tendances du marché plutôt que de risquer de tout gâcher. Ce serait regrettable de mettre à mal votre relation avec votre supérieur hiérarchique surtout si, au fond de vous, vous souhaitez rester dans cette entreprise. Ce sera beaucoup plus constructif de parler de votre valeur, de vos réalisations et de ce qui a été un succès professionnel pour vous. Ce seront autant de preuves que vous allez apporter avec des détails précis et chiffrés, des exemples éloquentes qui vous feront paraître sous votre meilleur jour. Mettez en avant tout ce qui fait de vous un bon employé, un bon professionnel tant sur le plan qualitatif que quantitatif. Essayez de vous démarquer du reste de l'équipe, soulignez ce qui vous caractérise et ce qui vous différencie. Cela aura pour effet d'exciter la curiosité de votre auditoire. En résumé, choisir le bon moment pour évoquer ces sujets, que ce soit en finalisation d'entretien de recrutement ou à l'occasion d'un bilan lors de l'entretien annuel d'évaluation, va également faire la différence et vous permettre de tirer votre épingle du jeu. La règle absolue déjà mentionnée plus haut quant au choix du moment pour en parler est d'attendre que l'employeur vous en parle et vous pose la question lui-même ou elle-même. Je vous conseille de ne jamais entamer la discussion de votre propre initiative car ceci pourrait conduire à un désastre. Cela pourrait vous faire paraître comme uniquement guidé par l'appât du gain, ce qui détruirait d'un seul coup toutes les anecdotes, les contributions et le travail de recherche que vous aurez mis en place. Parallèlement, durant l'entretien annuel d'évaluation, laissez votre supérieur mener l'exercice, écoutez ce qu'il a à vous dire et faites bon usage de ses remarques et suggestions. Le moment viendra où il sera opportun de soulever tel ou tel point et la question de l'augmentation de votre salaire pourra enfin être abordée. Soyez patient, montrez-vous en tant que professionnel aux multiples talents, dont celui de l'écoute et de la patience. Ce type d'entretien se tient généralement vers la fin de l'année, un peu avant les fêtes de Noël. Ce sera donc très à propos de faire un bilan de votre activité professionnelle, de préparer en amont vos résultats et données chiffrées car cela apportera de l'huile dans les rouages et alimentera la discussion qui, par la suite, pourra évoluer vers une négociation salariale. En conclusion, tout ceci ne pourra réussir sans, de votre part, une attitude humble et polie. Souvent en France on a tendance à exiger, à taper du poing sur la table, à se justifier ou à prendre d'autres personnes à témoin. C'est un oubli des convenances sociales et du respect des personnes avec qui l'on travaille. Votre supérieur hiérarchique a également au-dessus de lui un N+1 qui lui met la pression ou qui lui impose des contraintes. Donc, il faut faire un effort pour tout prendre en considération. Les Anglais appellent cela « *the big picture* ». Ce serait

en effet tout à fait déplacé d'attaquer votre interlocuteur avec agressivité ou de paraître cupide. Dans toute négociation, aborder les choses dans un esprit confiant et positif va augmenter vos chances d'obtenir une issue favorable. À présent, voici deux exercices qui vont vous permettre de vous entraîner.

2. Exercices d'application



EXERCICE 41

Appariez les mots de la colonne A avec les définitions de la colonne B. Un exemple est donné pour vous aider.

Colonne A / Vocabulaire en français		Colonne B / Traduction en anglais
Amortir, rentabiliser	•	• <i>canteen voucher</i>
Augmentation de salaire	•	• <i>company car</i>
Intéressement	•	• <i>health insurance</i>
Quelqu'un sans consistance	•	• <i>to leverage</i>
Ticket restaurant	•	• <i>headhunter</i>
Mutuelle santé	•	• <i>profit-sharing</i>
Voiture de fonction	•	• <i>A pay rise (UK) / A pay raise (US)</i>
Chasseur de tête	•	• <i>a department</i>
Entretien annuel d'évaluation	•	• <i>wishy washy</i>
Un service	•	• <i>performance review time / appraisal interview</i>



EXERCICE 42

Éliminer l'intrus dans les listes de mots ci-dessous.

1. *A pay rose, a pay rise, a pay raise*
2. *A salary increase, a bump in salary, a blurb in salary*
3. *A canteen ticket, a canteen voucher, a canteen menu*
4. *Perks, profits, fringe benefits*

IV. La négociation dans l'immobilier : négocier un bail pour les locaux d'une entreprise – Négocier un loyer

1. Négocier un bail pour les locaux d'une entreprise

Partie théorique

Nous allons commencer avec un exemple : la négociation d'un bail pour les locaux d'une entreprise et tous les éléments que ce type de négociation comporte. Dans ce contexte, nous allons aborder les points de langage qui sont fondamentaux pour être crédible et mener à bien une négociation.

Vous cherchez à vous établir en tant qu'entrepreneur et vous êtes à la recherche de locaux, de bureaux ou d'une usine pour installer votre quartier général des opérations. Voici les questions que vous devez vous poser avant de signer tout contrat :

- De combien de surface, d'espace ai-je besoin aujourd'hui ?
- De combien de surface, d'espace aurai-je besoin d'ici 18 mois ou même 36 mois ?
- Où sera cet espace ? Quel sera son emplacement ? Les Anglais parlent de "location" qui est un faux ami et signifie la localisation géographique. Le fait que ce soit proche d'autres commerces ou d'un centre commercial sera-t-il important ? Ou bien vaudra-t-il mieux que les bureaux soient placés près d'un accès à l'autoroute ?
- Quel est votre budget ? Quelles sont vos limites en termes de budget ? Combien d'argent avez-vous de côté pour assumer 6 à 12 mois d'avance de loyer ?
- Êtes-vous prêts à être flexible et créatif parce qu'en termes de négociation immobilière la négociation d'un bail permet toutes sortes de combinaisons ?
- Quelle sera la durée du bail ? Un an ? Deux ans ? Plus ?
- Les possibilités de parking ? Comment peut-on se garer ? Parking gratuit, payant ? De combien de places doit disposer le parking ? Y aura-t-il besoin d'une entrée sécurisée, gardée, d'un portail ou d'une barrière qui se lève ?
- L'accès piéton est également à réfléchir, l'accès par les transports en commun, les équipements disponibles et les installations proposées aux alentours (restaurants, commerces, salle de sport, etc.). Tout dépend si des clients vont venir physiquement se déplacer dans vos locaux ou pas.
- Essayez d'obtenir des conseils éclairés de la part d'un juriste ou d'un cabinet d'experts en matière d'immobilier.

Les biens à la disposition pour la location de bureaux sont généralement classés en trois catégories :

- 1) des espaces de bureaux flambant neufs avec accès facile dans un environnement porteur,
- 2) des bureaux moins récents dans un environnement convenable et qui présente bien,
- 3) des locaux assez vieux et situés dans un secteur assez peu porteur.

Aucun des trois n'est mieux qu'un autre, tout dépend de votre éligibilité à un emprunt et de vos projets à plus ou moins long terme. La partie qu'il faut clarifier avant tout choix et toute négociation est la motivation : la vôtre, celle de l'intermédiaire (généralement une agence immobilière) et celle du propriétaire.

Ces réflexions ci-dessus, bien que non exhaustives, montrent la complexité de toute négociation et tous les tenants et aboutissants à prendre en compte pour la mener à bien.

Que ce soit pour négocier votre salaire lors d'un entretien d'embauche, des objectifs de vente pour votre équipe en accord avec le directeur des ventes, pour des objectifs de production dans votre usine en lien avec le PGD, un accord commercial avec un client, n'hésitez pas à jeter sur le papier toutes vos idées et tout ce que vous devez savoir avant d'entamer la négociation afin de mettre en place des éléments de préparation.

Exercices d'application



EXERCICE 43

Voici un exercice pour vous familiariser avec le vocabulaire de la location de bureau. Traduisez les phrases suivantes.

1. Votre location d'espace de bureau aura un impact important sur l'avenir de votre société.
.....
.....
2. Alors que vous aurez besoin de quelque chose qui couvre vos besoins actuels, gardez présent à l'esprit comment votre société va évoluer dans l'avenir.
.....
.....

3. Qui sera responsable pour les coûts occasionnés par des réparations ou des rénovations ? Quelles sont, s'il y en a, les restrictions qui s'appliquent sur votre usage des locaux ?

.....

.....

.....

4. Concernant le renouvellement du bail, vous voulez éviter des conditions qui donnent à votre propriétaire des possibilités illimitées d'augmenter votre loyer.

.....

.....

5. Si votre affaire rencontrait beaucoup de succès et se trouvait pénalisée par un changement de lieu, le propriétaire aurait beaucoup de marge de manœuvre pour augmenter votre loyer lors du renouvellement du bail.

.....

.....

.....

2. La négociation d'un loyer de particulier à particulier

Partie théorique

Tournons-nous à présent vers la négociation d'un loyer. Elle va nous permettre de mettre en évidence la théorie du BATNA. Vous vous souvenez de cet acronyme : "*Best Alternative To a Negotiated Agreement*". Comme nous l'avons vu précédemment, la préparation est une clé de la réussite d'une négociation. La règle des 80 % de préparation et 20 % d'adaptation illustre que pour une heure de négociation en face à face quatre heures de préparation sont nécessaires. Prenons l'exemple de Mme Dupont qui a besoin rapidement d'un logement à la suite d'une opportunité professionnelle. Elle a répondu à une offre d'emploi, après deux entretiens (un par téléphone et un par visioconférence), elle a été invitée à une journée complète de sélection. Plusieurs semaines se sont écoulées et une proposition très intéressante est arrivée. Ce nouvel emploi implique de se relocaliser, elle a ses affaires personnelles et du petit électroménager ainsi que quelques meubles et objets de décoration. Mme Dupont est célibataire sans enfant. Elle n'a pas de voiture. Elle cherche un logement type 2 avec un budget maximal de 750 € charges comprises. Elle a rapidement fait le tour des agences qui proposent toutes des frais de dossier et des

conditions assez strictes. En effet, pour être en mesure de prendre un logement dont le loyer se monte à 750 €, il lui faut gagner le triple soit 2 250 € net. Or elle vient de subir une période de chômage technique alors qu'elle gagnait un peu plus du salaire minimum et aucune agence immobilière ne peut donc accepter sa candidature. Il est donc crucial pour elle de passer par un système d'annonces de particulier à particulier pour avoir une chance de trouver un logement convenable en évitant trop de dépenses. Elle a trouvé une annonce pour un bien situé près de son futur lieu de travail : l'appartement semble correspondre à ses attentes d'après les photos sur un site internet. Elle décide d'appeler le propriétaire. Il lui explique qu'il est muté à l'étranger pour des raisons professionnelles à la fin du mois, qu'il cherche une personne sérieuse et qu'elle est la première à appeler. L'appartement a été rénové, exposition sud-ouest, il est situé dans un quartier agréable près d'un parc : le loyer se monte à 1100 € incluant les charges et un garage. À votre avis, quels éléments ci-dessous vont faire partie de la négociation ?

- a) Le montant du loyer.
- b) La possibilité de sous-louer une partie du bien.
- c) Proposer de rénover le bien pour obtenir une réduction sur le loyer.

Les points a) et b) sont essentiels dans la préparation de la négociation, le point c) étant hors de propos puisque l'appartement sélectionné par Mme Dupont vient d'être rénové. Il est donc important de bien cerner les informations données dans le descriptif de l'annonce et de bien analyser les différents leviers sur lesquels vous allez pouvoir jouer. La préparation consistera à avoir une vision globale de la négociation et à présenter des arguments valides et recevables pour chaque partie de la négociation. En un mot, il sera déterminant de faire des propositions qui vont l'amener à la signature d'un bail dans des conditions financières cohérentes. En regardant les chiffres, il semble y avoir un trop grand écart entre ce que peut assumer Mme Dupont (750 €) et le loyer demandé par le propriétaire (1100 €). Ces 350 € semblent impossibles à compenser à première vue et pourraient indiquer qu'il n'y a pas lieu d'aller plus loin. Voyons donc comment l'on pourrait procéder pour aboutir à une issue favorable. Mme Dupont a besoin d'un appartement rapidement mais ne peut dépasser son budget maximal de 750 €. Le propriétaire ne peut pas baisser le loyer car il correspond aux prix du marché d'autant qu'il comprend un appartement totalement rénové et un garage. Il est également pressé et cherche une personne sérieuse, respectueuse qui va prendre soin de son appartement pendant qu'il sera en mission longue durée à l'étranger. Il se trouve que Mme Dupont a toujours été sérieuse et son propriétaire actuel peut lui faire une attestation stipulant qu'elle a toujours honoré les paiements de son loyer. Voici un levier important qu'elle pourra préparer et avoir sous le coude lors de la négociation. Dans le cadre de la préparation, essayons d'identifier les points communs entre le futur locataire et le propriétaire : ils semblent tous deux apprécier le quartier et la localisation du bien et ils sont tous deux pressés. Dans un premier temps, il est nécessaire de faire une liste de toutes

les options, d'organiser les points positifs et négatifs dans des colonnes, de prendre du recul et éviter de foncer tête baissée vers une solution unique qui nous paraît la meilleure. Il peut y avoir un faisceau d'options qui se combinent les unes avec les autres et qui loin de s'opposer et créer des antagonismes entraînent un cercle vertueux qui bénéficie aux deux parties. Gardons le rapport gagnant-gagnant toujours présent à l'esprit. Faisons une liste de solutions qui pourraient fonctionner pour éviter au propriétaire d'avoir à la fin du mois deux loyers à payer et d'être pénalisé :

- a) Sous-louer le garage pour un montant de 350 €.
- b) Le propriétaire propose de laisser tous ses appareils électro-ménagers pour éviter à Mme Dupont de devoir en acheter.
- c) Mme Dupont peut proposer de payer plusieurs mois en avance.
- d) Elle peut trouver un ou une colocataire pour partager le loyer si le propriétaire est d'accord.

Quels sont maintenant les points objectifs qui pourraient permettre à Mme Dupont de faire baisser le loyer ?

- a) Le prix du marché c'est-à-dire le prix au mètre carré dans ce secteur.
- b) Le nombre d'annonces dans ce même secteur – la loi de l'offre et de la demande.
- c) L'état de l'appartement – S'il vient d'être rénové, des factures peuvent venir à l'appui mais ceci reste un élément subjectif laissé à l'appréciation des deux parties. Souvent le propriétaire aura tendance à ne considérer que les côtés positifs de son appartement surtout s'il y est très attaché. Le locataire aura plutôt tendance à n'en voir que les côtés négatifs ou à comparer avec son logement actuel. Il pourra même avancer qu'il aura du mal à bien disposer sa table ovale dans la future salle à manger et qu'elle ne s'intégrera pas forcément facilement avec la configuration des lieux.

Les éléments de critères objectifs sont stratégiques car lors d'une négociation, ils seront indiscutables et ils auront vraiment du poids. Ils seront irréfutables et recevables par les deux parties. Pour résumer, 5 phases existent dans la préparation d'une négociation et elles peuvent s'appliquer facilement à un contexte de négociation dans l'immobilier :

1. Rassembler les informations concernant le bien (en lisant avec attention l'annonce), le prix du marché, le nombre d'annonces pour le secteur, le nombre de demandes.
2. Identifier les points de la négociation qui seront les plus pertinents.
3. Essayer de trouver des points communs ou des intérêts partagés.
4. Faire évoluer ces intérêts vers des options, des solutions ou des alternatives possibles.
5. Trouver des critères objectifs.

La dernière phase à préparer est la BATNA. C'est mot à mot la meilleure alternative à l'accord que vous allez négocier. Son intérêt est double : il va vous donner de l'assurance et du pouvoir lors de la négociation. Mais également, il va vous permettre d'évaluer la qualité de l'accord auquel vous parviendrez. En quittant la table des négociations, vous aurez simplement à vous poser la question suivante : est-ce que l'accord que je viens de négocier est mieux que ma BATNA ? Une définition de la BATNA serait : que faire si la négociation devait ne pas aboutir ? Quelles sont les solutions alternatives, quels sont mes autres choix, comment faire pour satisfaire au mieux mes intérêts, y a-t-il une autre manière d'y parvenir ?

Dans le cadre d'une négociation pour trouver un bien en location, voici des exemples de BATNA qui correspondent à des alternatives si la négociation échoue :

1. Aller à l'hôtel (cela reste une solution chère sur le long terme, donc ne peut s'utiliser que pour une courte durée).
2. Trouver un autre appartement en cherchant dans les annonces mais le temps presse.
3. Rester chez des amis ou de la famille en attendant de trouver. Il faut bien connaître ces personnes car l'on va devoir partager leur quotidien et leur lieu de vie. Ce ne pourra pas être sur une très longue durée.

Voici des questions qui pourraient permettre à Mme Dupont de mieux se renseigner lors de sa discussion avec le propriétaire :

- Avez-vous l'intention de revenir dans cet appartement à la fin de votre mission à l'étranger ?
- Combien de temps va durer votre mission professionnelle ?
- Combien d'autres personnes sont intéressées par votre annonce ?
- Vous avez eu combien de visites jusqu'à présent ?
- Le prix semble plus élevé que le prix du marché, qu'est-ce qui justifie cette différence ?
- Le garage fait-il obligatoirement partie du bail ? Ou bien peut-il être inscrit sur un bail à part ?
- Va-t-on garder les abonnements d'eau, d'électricité et d'internet au nom du propriétaire ?
- Combien d'autres visites sont programmées ?

Nous proposerons un exercice de traduction de ces phrases à la fin de ce chapitre.

Enfin, le point crucial va être d'identifier les questions clés. Poser des questions montre votre motivation pour louer le bien et permet de mieux comprendre les motivations de l'autre partie. C'est aussi un moyen d'obtenir d'autres informations que celles données dans l'annonce. Souvent, le propriétaire ne prend pas la peine de trop détailler. En discutant avec lui et en montrant votre intérêt, il peut vous divulguer des informations clés pour la suite. Les questions à privilégier seront des questions ouvertes commençant par : comment, pourquoi, combien, quel(le),

lequel, laquelle, etc. Elles incitent à s'exprimer librement, à donner des détails, à raconter des anecdotes. Il vaut mieux éviter les questions fermées qui n'amènent que des réponses courtes du type « oui » ou « non », n'apportent pas d'information supplémentaire et peuvent parfois faire tourner l'échange à un interrogatoire. Elles peuvent mettre l'interlocuteur mal à l'aise, le risque est qu'il se referme et mette fin à la négociation. Il faut donc agir avec beaucoup de tact et de prudence.

Pour revenir à notre négociation immobilière, ce que souhaite Mme Dupont c'est de trouver rapidement un bien qui réponde à ses attentes, dans le secteur correspondant à son futur emploi et dans une fourchette de prix en adéquation avec son budget et ses revenus. Le propriétaire aspire à trouver une personne sérieuse qui prendra soin de son bien en son absence et pour un prix qui couvrira les frais de location de son futur appartement.

Tous ces éléments nous permettent de formuler l'objectif de la négociation. Il vise à satisfaire les intérêts de chaque partie et il n'est pas nécessairement quantifiable.

Que pourrait dire Mme Dupont pour créer une atmosphère propice à une négociation réussie ?

- Elle pourrait dire que cet appartement est magnifique. Cela lui permettrait de capitaliser sur un critère commun car le propriétaire est très attaché à son bien.
- Insister sur le fait que le prix est plus élevé que le prix du marché. C'est un élément indiscutable qui ne prête pas à la controverse. Cela peut amener le propriétaire à expliquer pourquoi il a fixé ce prix.

Par contre, elle devrait éviter de mettre la pression au propriétaire en lui disant qu'elle a besoin de cet appartement de manière urgente. Cela ajoute un côté trop dramatique qui pourrait faire peur au propriétaire. Cette approche est trop centrée sur les intérêts de l'acquéreur. De la même manière, Mme Dupont devrait bien se garder de dire qu'elle a tout son temps, de jouer à la personne blasée. C'est un stratagème qui ne paie pas car son manque de sincérité sera automatiquement perçu par l'inconscient du propriétaire et surtout ce n'est pas aligné avec le besoin de ce dernier qui part en mission à la fin du mois. Faire pression sur le propriétaire en lui disant qu'il aura du mal à trouver quelqu'un en si peu de temps n'est pas une bonne approche non plus car cela donne l'impression que Mme Dupont veut passer en force ce qui risque d'endommager la relation par la suite.

Que pourrait mettre en avant Mme Dupont pour essayer de faire baisser le loyer fixé à 1100 € ?

- Je prendrai grand soin de votre appartement.
- Je peux vous donner des garanties. J'ai un emploi stable.
- Je suis une locataire sérieuse. J'ai une attestation de paiement de loyer écrite par mon propriétaire actuel.
- Je peux commencer à louer votre bien dès la fin de la semaine prochaine.

Nous proposerons un exercice de traduction de ces phrases à la fin de ce chapitre.

Les arguments qui seront mis en avant serviront la stratégie globale. Ils seront composés d'éléments intrinsèques à l'offre qui feront s'imbriquer vos intérêts et ceux de l'autre partie. Il vaut mieux attendre d'écouter les arguments de l'autre partie avant d'avancer les siens. C'est un peu comme lorsqu'on joue aux échecs. Les arguments que vous aurez préparés vont vous servir à persuader l'autre partie et il vous faudra également avoir des contre-arguments à présenter lors de la discussion pour pouvoir rebondir sur ce qu'avance l'autre partie.

Lors de la discussion, il s'avère qu'en mettant tous ces éléments en mouvement, le propriétaire sera certainement enclin à baisser le prix de 100 €. Surtout si Mme Dupont déclare déçue que même si elle adore l'appartement, qu'elle en a besoin rapidement et qu'elle en prendrait bien soin, elle a toujours la possibilité d'aller séjourner chez des amis qui veulent bien l'accueillir le temps qu'elle trouve une solution de logement. Cependant, il reste encore 250 € de différence. C'est là que Mme Dupont peut légitimement demander au propriétaire de lui louer uniquement l'appartement et de louer le garage séparément. Il se peut qu'il soit surpris au début et déclare qu'il n'y avait même pas pensé, puisqu'il hésite disant que finalement il ne pourrait pas le louer guère plus que 100 €. C'est là que Mme Dupont, qui a bien préparé sa négociation et fait ses recherches, lui dira que les prix de location de garage dans ce secteur tournent autour de 150 €. Il reste donc au final 150 € de différence sur le montant originel. Mme Dupont est éligible à l'aide au logement, qui peut atteindre une centaine d'euros suivant les revenus. Donc, elle est à peu près dans son budget et on aura assisté à une belle négociation. La relation entre elle et son futur propriétaire sera également apaisée et un lien de confiance mutuel sera établi. Ce sont sur ces bases saines que les deux parties pourront signer un contrat de bail en toute sérénité.

Exercices d'application



EXERCICE 44

Négocier un loyer. Voici maintenant des exercices de traduction vers l'anglais ci-dessous.

1. Avez-vous l'intention de revenir dans cet appartement à la fin de votre mission à l'étranger ?
.....
.....
2. Combien de temps va durer votre mission professionnelle ?

.....

.....

3. Combien d'autres personnes sont intéressées par votre annonce ?

.....

.....

4. Vous avez eu combien de visites jusqu'à présent ?

.....

.....

5. Le prix semble plus élevé que le prix du marché, qu'est-ce qui justifie cette différence ?

.....

.....

6. Le garage fait-il obligatoirement partie du bail ? Ou bien peut-il être inscrit sur un bail à part ?

.....

.....

7. Va-t-on garder les abonnements d'eau, d'électricité et d'internet au nom du propriétaire ?

.....

.....

8. Combien d'autres visites sont programmées ?

.....

.....

9. Je prendrai grand soin de votre appartement.

10. Je peux vous donner des garanties. J'ai un emploi stable.

.....

.....

11. Je suis un locataire sérieux. J'ai une attestation de paiement de loyer écrite par mon propriétaire actuel.

.....

.....

12. Je peux commencer à louer votre bien dès la fin de la semaine prochaine.

.....

.....

Conclusion générale

On vient de le voir, vivre c'est négocier, parler anglais dans un contexte professionnel multiplie les occasions de négocier, de tisser des liens et relever des défis. J'ai tenté de donner les outils pour aborder la négociation en anglais avec toute l'humilité et la technicité possibles tant sur le plan de la langue anglaise que sur le plan de la stratégie. Du vocabulaire, de la grammaire avec des exercices variés devraient vous permettre de prendre confiance en vous et marquer des points. Prenez-le comme un jeu, commencez par des négociations simples et sans enjeu très important.

Vous pouvez prendre les différents chapitres dans l'ordre qui vous convient et parcourir ce livre dans plusieurs sens au gré de vos expériences, vos objectifs personnels et professionnels. Ce qui est très intéressant est qu'à travers l'art de la négociation c'est toute une gamme de compétences qui sont mises en œuvre tant sur le plan de la langue (intonation, nuances, syntaxe) que sur le plan des « soft skills » ou « people skills » appelés compétences interpersonnelles en français.

Alors faites-vous plaisir, essayez-vous à l'art de la négociation en lisant les conseils prodigués et qui résultent de nombreuses années d'expérience en charge de cet enseignement. Des exercices d'entraînement ont été mis à votre disposition tout au long de cet ouvrage pour vous permettre d'utiliser un vocabulaire riche et varié, parer à toute éventualité et faire face à toute négociation professionnelle. On l'a vu avec la règle des 80 % – 20 % : pour 20 % de négociation en direct en face-à-face ou en ligne c'est 80 % de préparation en amont sur les termes anglais, les expressions dont vous aurez besoin, la prononciation des mots clés et la stratégie.

Je vous souhaite une belle réussite et espère que ce livre vous accompagnera tout au long de votre carrière et vous permettra de beaux succès, de belles négociations et d'énormes progrès en anglais. Let's get the ball rolling now !

Correction des exercices

1. Comment négocier comme un pro - Ne coupez jamais la poire en deux



EXERCICE 1

En utilisant les mots et expressions ci-dessous, décrivez en anglais votre expérience en général de la négociation. Quels sentiments cela vous évoque ? Quelles réactions ?

<i>to put up with the situation</i>	s'adapter à la situation
<i>a win-win situation</i>	une situation gagnant-gagnant
<i>to reach an agreement</i>	parvenir à un accord
<i>daunting</i>	intimidant
<i>As a matter of fact</i>	En fait, en réalité, à vrai dire

I usually aim for a **win-win situation** when I negotiate in French but negotiating in English with native speakers who speak fast and sometimes have a strong accent can be quite **daunting**.

As a matter of fact, in order to **reach an agreement**, I try to **put up with the situation** and listen carefully to the other party. They have different needs and interests and it is our common responsibility to find the best compromise and invent new options if necessary.



EXERCICE 2

En utilisant les mots et expressions ci-dessous, racontez en anglais une expérience positive dans le domaine de la négociation, de préférence dans le cadre professionnel.

<i>To be successful in</i>	réussir dans
<i>to succeed in doing something</i>	réussir à faire quelque chose
<i>to share</i>	partager
<i>to listen to</i>	écouter
<i>interesting</i>	intéressant
<i>to agree with</i>	être d'accord avec
<i>an agreement</i>	un accord
<i>although</i>	bien que
<i>since</i>	puisque

When I was employed and in need to attend an **interesting** training course within the university, which was quite expensive, I had to find **an agreement** with the programme director in order to avoid paying for the full fee. Although she **did not agree** at the beginning, I tried **to share** our common needs and interests. I listened to their needs and they mentioned they were still looking for an English trainer for another programme. I decided to volunteer and offer my expertise since I really wanted to attend this training course. Finally, I **was successful in** both not having to pay for the full price and compromising by offering my classes on a voluntary basis. **Although**, the situation seemed quite complicated at the beginning, all the university staff for this programme agreed that it was in everybody's best interests to have me as an English trainer on the one hand and as a student in their programme on the other hand. I **succeeded in** attending this excellent programme with courses and teachers who really made a difference and helped me boost my career.



EXERCICE 3

En utilisant les mots et expressions ci-dessous, racontez en anglais une expérience difficile dans le domaine de la négociation, de préférence dans le cadre professionnel.

<i>To fail to do something</i>	échouer
<i>a failure</i>	un échec
<i>to face a conflict</i>	faire face à un conflit
<i>to overcome a difficulty</i>	surmonter une difficulté
<i>to disagree with</i>	ne pas être d'accord
<i>a disagreement</i>	un désaccord
<i>nevertheless</i>	néanmoins, toutefois, cependant,

<i>actually</i>	en fait
<i>currently</i>	actuellement, en ce moment,
<i>to be disappointed</i>	être déçu
<i>to be scared of</i>	avoir peur de
<i>to rise to the challenge</i>	relever le défi

For quite a long time I have been trying to apply to another programme, which would open new doors to me as far as my career is concerned. I inquired a lot about it and had **to overcome many difficulties**. I **am currently facing an inner conflict** and the situation has reached a deadlock. **Actually**, I **failed to** organise my workload and timetable to make them compatible with the programme's planning and requirements. **Nevertheless**, I do not consider it **a total failure** and I **am not** completely **disappointed with** the lack of results in this project. Sometimes I **am too scared of** the consequences because it is a very difficult programme involving a lot of work and I do not know if I am ready **to rise to the challenge** yet.



EXERCICE 4

Cette grille de préparation est proposée afin de vous permettre de regrouper tous les éléments nécessaires pour aborder sereinement une négociation. Vous pouvez l'utiliser seul en autoformation, avec un groupe, avec votre équipe de collaborateurs. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse.



EXERCICE 5

Ce tableau ne comporte pas de bonne ou mauvaise réponse. Il peut vous permettre de vous entraîner et de simuler des cas de négociations avec de vrais chiffres.



EXERCICE 6

Lisez les recommandations en anglais ci-dessous et identifiez des situations similaires qui vous sont arrivées. Réagissez en écrivant votre expérience en anglais, donnez votre opinion et trouvez des anecdotes permettant d'illustrer ces différents points. Il n'y a pas de bonnes ou mauvaises réponses. Partagez votre ressenti, vos difficultés et vos satisfactions.



EXERCICE 7

Voici les 11 items classés dans le bon ordre de pertinence ci-dessous.

1	C. Preparing for Negotiations
2	I. Recognizing different perceptions
3	E. Beyond awareness: two complementary approaches
4	G. Avoiding Corners
5	J. Using Creativity and Imagination
6	A. Appreciating the Power of Silence
7	K. Making Trade-Offs
8	H. Helping the Other Side to Agree
9	B. Taking Notes
10	F. Valuing Deadlines
11	D. Anticipating No Agreement



EXERCICE 8

Éliminez l'intrus dans la liste de mots suivants en respectant chaque catégorie. Les phrases « intruses » sont soulignées car elles ne correspondent pas à la bonne thématique.

1. Negotiation:

- *negotiate* = *bargain*
- *a spokesperson*: un porte-parole
- *a stakeholder*: un acteur (dans un projet)
- *an arbitrator*: un arbitre, un intermédiaire (a person who settles, judges)
- *a negotiator* = *a bargainer*
- *negotiation* = *bargaining*

2. Furthering negotiations:

- *win-win*: *an agreement of equal benefit to both sides*
- *probing*: *asking the right questions and listening carefully to the answers*
- *breaking the ice and socialising*: briser la glace en parlant de la pluie et du beau temps

3. Reaching an agreement:

- a deadlock= a stalemate= une impasse
- a mediator: un médiateur
- mediation: une médiation
- a settlement / a resolution
- an arbitration: un arbitrage
- a dead-end, a cul-de-sac: une impasse dans une ville ou une voie sans issue
- to clinch a deal = to close a deal = when you reach an agreement
- a bargain: an agreement reached through negotiation
- a contract (form of an agreement). It can be an employment or a labour (labor - US) contract; an oral / verbal; binding / legal; or a commercial contract.

4. Checking the deal: check the points of an agreement to avoid misunderstandings:

- Let me just go/run over the main points... (repeat and summarise)
- On A, we agreed that...
- On A, we did not agree about that...
- As far as B is concerned (in relation to B), we agreed...
- We still have the question of C to settle (decide and agree on).
- We'll send you a written proposal.
- We'll draw up / write a contract based on those points.
- I think that covers everything.

5. Probing examples:

- What is the situation on production at your plant at the moment?
- What sort of quantities are you looking for?
- What are we looking at in the way of discounts?
- What did you have in mind regarding specifications?
- What about planning our next meeting?
- What were you thinking of in terms of delivery dates?
- How important to you is the currency for payment?

6. Vocabulary for Business meetings:

- a bonus: une prime
- a Board meeting: réunion du conseil
- annual report: un rapport d'activité
- a general meeting (annual): une assemblée générale (annuelle)
- an agenda: un ordre du jour
- an agenda: un agenda (US)
- a chairperson: un président
- to chair a meeting: présider une réunion
- minute taker: personne responsable du compte rendu
- to take the minutes: rédiger le compte rendu
- action points (where participants agree to do something): plan d'action , mesures à prendre

7. Vocabulary for the role of a chairperson:

- *to take the minutes*: rédiger le compte rendu
- *to circulate the agenda*: distribuer l'ordre du jour
- *to allocate time*: allouer du temps
- *to serve coffee*:
- *to move on to the next point*: passer au point suivant

8. Prompts for opening the meetings:

- *It's about time we got started.*
- *Let's begin shall we?*
- *I thank you very much for your contributions and I think it is time to say goodbye.*
- *Shall we make a start?*
- *Let's get down to business*
- *Ok, let's get started*

9. Prompts for inviting people to speak:

- *Perhaps you'd like to have a drink? ...*
- *Would you like to start the discussion,...?*
- *Perhaps you'd like to get the ball rolling...*

10. Prompts for asking for the other's / everyone's opinion:

- *What are your feelings on this,... / What is the general feeling on this?*
- *What about having something to eat? ...*
- *What do you think about the situation? ...*

11. Prompts for making your point:

- *As I see it / In my opinion / It's clear to me that / I completely disagree with you / It looks to me as if...*

12. Discussion techniques: Hedging

- Hedging is when you avoid disagreeing directly. To hedge you could say:
- *I take your point about punctuality, but...*
- *I understand what you're saying about..., but...*
- *I hear where you're coming from (on this), but...*
- *I cannot hear you, can you speak up? ...*

13. Discussion techniques: To interrupt someone politely

- *If I can just stop you for a moment...*
- *Could you carry on speaking just for a moment? ...*
- *Sorry to interrupt you, but...*

14. Discussion techniques: To refer back to what was said earlier in the negotiation meeting

- *As we agreed on the phone the other day...*
- *As we were saying earlier...*
- *To go back to what X / I was saying earlier...*

15. Discussion techniques: To check that you understand what someone has said

- Are you saying / suggesting / denying / implying that...?
- If I understand you correctly,...
- If I follow you...

16. Concluding:

- *We're running out of time so we're going to have to stop here. To go over what's been said, there is a disagreement about... I've listened to both sides of the argument. I think I can sum it up by saying that it's a problem of / I think it is very hard to summarise... versus... , I think you'll just have to agree / to disagree.*
- *I'll let you know my decision about the solution to this problem by... (future indicator). So unless anyone has anything else to add, I think that's it. Thank you all for coming.*

2. Les clés pour une négociation parfaite



EXERCICE 9

Gardez présent à l'esprit ces petites astuces mais en anglais cette fois et entraînez-vous à les dire à haute voix en respectant l'intonation et les sons les plus proches de l'anglais. Toutes les syllabes accentuées sont en gras.

1. Limit your own **talking** (50% rule).
2. **Concentrate** on what the **other party** is **saying**.
3. **Maintain** eye **contact** (but do not stare).
4. **Paraphrase** and **summarise** the **other party's** **remarks**.
5. **Avoid jumping** to **conclusions**, regarding what the **other party** is **saying**.
6. Watch for non-**verbal** cues (signaux non-verbaux)
7. Listen to **emotions**.
8. Pay **attention** to the use of **vocabulary**.
9. Ask for some **clarification**: assume **differences**, not **similarities**, if you are **unsure** of **meaning**.
10. Do not **interrupt**.
11. Pause for **understanding**; do not **immediately** fill the voids of **silence**.



EXERCICE 10

Maintenant retrouvez les mots manquants répertoriés dans l'encadré ci-dessous et complétez les espaces laissés vides. Les réponses sont en gras.

interrupt • unsure • non-verbal • talking • on • eye • voids • paraphrase • conclusions • attention • emotions

1. Limit your own **talking** (50% rule).
2. Concentrate **on** what the other party is saying.
3. Maintain **eye** contact (but do not stare).
4. **Paraphrase** and summarise the other party's remarks.
5. Avoid jumping to **conclusions**, regarding what the other party is saying.
6. Watch for **non-verbal** cues (signaux non-verbaux).
7. Listen to **emotions**.
8. Pay **attention** to the use of vocabulary.
9. Ask for some clarification: assume differences, not similarities, if you are **unsure** of meaning.
10. Do not **interrupt**.
11. Pause for understanding: do not immediately fill the **voids** of silence.



EXERCICE 11

Voici ci-dessous des phrases extraites d'un dialogue lors d'une négociation en anglais, pouvez-vous les faire correspondre à l'une de ces techniques ?

1. *Sorry, you said you had a technical problem?*
☐ empathy - ☒ mirror - ☐ label
2. *I can perfectly understand how you feel. That must be difficult.*
☒ empathy - ☐ mirror - ☐ label
3. *Excuse me, did you say there was going to be a short delay (petit retard)?*
☐ empathy - ☒ mirror - ☐ label
4. *It seems to me that you're pretty upset (contrarié) about all this...*
☐ empathy - ☐ mirror - ☒ label
5. *It looks like you have had enough (en avoir assez).*
☐ empathy - ☐ mirror - ☒ label
6. *I can hear that the situation is confusing for you.*
☒ empathy - ☐ mirror - ☐ label
7. *If I understood you well, you would like a change of features (caractéristiques techniques).*
☒ empathy - ☐ mirror - ☐ label
8. *I want to make sure that I really have an understanding of what you're telling me. I'm hearing that there is a problem with the delivery date.*
☒ empathy - ☐ mirror - ☐ label
9. *Sorry, the supplier let you down at the last minute?*
☐ empathy - ☒ mirror - ☐ label
10. *It seems to me that this situation is making you feel worried.*
☐ empathy - ☐ mirror - ☒ label

EXERCICE 12

Le vocabulaire lié à l'empathie. Faites correspondre les définitions. Les mots dans la colonne de gauche ont leurs définitions en anglais dans la colonne de droite.

1. Empathy	The feeling that you understand and share another person's experiences and emotions.
2. Sympathy	The feeling that you care about and are sorry about someone else's trouble, grief, misfortune, etc.
3. Stereotype	A generalised belief about a group of people.
4. Prejudice	An unfair negative opinion or judgement of a group of people
5. Discrimination	The act of doing something harmful to people in a certain group.
6. Bullying	When someone says or does hurtful things to someone
7. Self-esteem	The way we feel about ourselves.
8. Values	Things that are important to you.
9. Personality	Your behaviours, attitudes, feelings, and way of thinking that makes you an individual.
10. Bigotry	Being intolerant of opinions, lifestyles, or identities differing from his/her own.



EXERCICE 13

Traduisez les phrases ci-dessous. Les traductions sont écrites en gras.

1. C'est intéressant ce que vous dites.
It's interesting what you're saying.
2. Cela doit être dur.
That must be difficult / tough.
3. Alors on se voit la semaine prochaine ?
See you next week then?
4. Donc si je vous comprends bien...
So, if I understand you correctly,...
5. Que pensez-vous de... ?
What do you think about... ? / What's your opinion about... ?
6. Quand êtes-vous arrivé ?
When did you arrive?
7. Avez-vous beaucoup d'expérience dans... ?
Do you have much experience of... ?



EXERCICE 14

Donnez les correspondances avec les différentes étapes ci-dessous. Les bonnes réponses sont données en gras.

1. Yes, in our organisation we find that...
a. sharing experience • b. showing understanding • c. sympathising
2. What you have just said is very important, because...
a. building a common platform • **b. showing value** • c. future reference
3. What is it that you want to achieve • exactly?
a. summarising • **b. confirming** • c. clarifying
4. So just to summarise,...
a. clarifying • b. to clarify data • c. setting goals
5. How much will it cost...?
a. planning support • **b. collecting information** • c. building rapport
6. So what do you plan to do?
a. reviewing progress • b. identifying the problem • **c. setting goals**
7. What have you tried so far to solve the issue?
a. collecting information • b. setting goals • **c. investigating the solution**
8. When shall we meet to check progress?
a. to clarify values • b. investigating the solution • **c. reviewing progress**
9. What's the problem exactly?
a. identifying the problem • b. understanding attitudes • c. analysing background
10. So, shall we finish there?
a. building rapport • **b. ending** • c. to clarify feelings



EXERCICE 15

Complétez les espaces vides avec un des mots proposés dans la liste ci-dessous. Les bonnes réponses sont données en gras.

disappointed • summarise • ever • in • with • concern • get

1. I agree **with** you about that.
2. So your main **concern** is...
3. Can I **get** you something to drink?
4. Have you **ever**,...?
5. So just to **summarise**,...
6. You said you felt a little **disappointed** by the results of the survey.
7. So, will you be **in** the office tomorrow?



EXERCICE 16

Finissez les phrases ci-dessous. Les bonnes réponses sont données en gras.

1. You said that it's important to be honest in discussions so I was wondering if you would consider accepting a new offer.
2. So you really had a lot of success when you announced the merger between both companies. Now we need to clarify our Human Resources policy.
3. I hear what you're saying, you are worried about the consequences of such a merger on the staff and potential planned redundancy schemes (plans sociaux).
4. Sounds interesting what you're saying. Could you give me a little bit more time to think about it?
5. What you have just said is very important, it will definitely be a major step forward if we can avoid a planned redundancy scheme for the staff.

3. Le vocabulaire de la négociation



EXERCICE 17

Faites correspondre les 11 phrases ci-dessous avec la bonne phase de la négociation listée dans l'encadré ci-dessous. Les bonnes réponses sont représentées par des croix:

A. Have a positive attitude • B. Listen and ask questions • C. Make a proposal • D. Reject a proposal • E. Offer a compromise • F. Accept an offer • G. Conclude the negotiation

	A	B	C	D	E	F	G
1. Let's wrap it up, shall we?							x
2. I'm sorry this is far beyond what we can afford.				x			
3. I'm thoroughly satisfied with this deal.						x	
4. There seems to be a misunderstanding: we can't go below that price.				x			
5. Could you explain to us your strategy here?		x					
6. I couldn't agree more. It seems like a good deal.						x	
7. We agree to accept your offer provided that you change the delivery time.					x		
8. I have the motivation and inner strength to invest all the effort needed in following my ambition to clinch this deal. to clinch: to conclude, to settle)	x						
9. What are you ready to offer and what are your expectations		x					
10. Don't you think it is a good idea if we split the money in half?		x					
11. It is in everybody's interest to reach an agreement today.	x						



EXERCICE 18

C'est à votre tour d'écrire vos réponses et vos commentaires. Dans cet exercice, il est demandé d'apporter vos réponses personnelles décrivant votre propre expérience. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse.



EXERCICE 19

Complétez les phrases ci-dessous avec les mots de vocabulaire situés dans la boîte. Attention vous ne devez utiliser chaque mot ou expression qu'une seule fois. Les bonnes réponses sont données en gras.

cut to the chase • beat around the bush • to compromise • closed a deal • read the fine print • drives a hard bargain • a bargain • wrapped up • brought up • to back down • to iron out • made a deal • went back to the drawing board • to grant you a special discount • to haggle • final offer • dragged on • followed up • negotiated • at stake

1. We were unable to convince the clients, so we **went back to the drawing board direct** and came up with a new offer that should convince them.
2. The salesperson **dragged on** for thirty minutes before he finally announced the actual price.
3. Last week we **made a deal** for over thirty thousand euros.
4. Jack is known throughout this line of business (ce secteur d'activité) as someone who **drives a hard bargain**, as he rarely concedes in negotiations.
5. Stephanie **wrapped up** a new deal with our current suppliers giving us quicker delivery time and a minor price reduction.
6. Fabrice had **cut to the chase** on three key points in the contract, otherwise he would have lost the deal to our competition.
7. We had agreed on the main ideas, however there were still two or three minor details we needed **to iron out**.
8. We have **to compromise** on this point, so that both parties will be happy with the deal.
9. After three months of discussion, we finally **closed a deal** with the client who will buy twenty-four units.
10. Since our company has been working with you for several years, I have authorised our sales department **to grant you a special discount**.



EXERCICE 20

Éliminez l'intrus. Une phrase contient une erreur et ne peut pas être retenue dans les groupes de phrases ci-dessous sur la thématique des 15 affirmations qui peuvent permettre d'établir des relations solides. À vous d'identifier le mot incorrect. Un astérisque est placé devant chaque phrase incorrecte avec le mot incorrect en gras et les explications entre parenthèses.

Group A

1. *I'm very pleased to meet you.*
 2. *Could you tell me more about your proposal?*
 * 3. *I have few more questions I'd like to ask you.* (*few* + nom au pluriel indique une quantité non suffisante: peu de / *a few* + nom au pluriel indique une quantité suffisante: un peu de ou quelques).
 4. *We might be able to consider X if you could consider Y.*

Group B

4. *We might be able to consider X if you could consider Y.*
 * 5. *Let me try to resume where we stand now in our discussion.* (*to resume* indique reprendre quelque chose là où on l'avait laissé / *to resume the class, the discussion, the negotiation, the talks, the meeting*).
 6. *I'm very happy to see you again.*

Group C

7. *Could you tell me more about your concerns?*
 8. *Let me tell you where I have a concern.*
 * 9. *I feel disappointed that we haven't made more progression.* (*progression* indique une avancée lors d'un cheminement à pied ou bien est utilisé en mathématiques pour parler d'une série).

Group D

10. *I really appreciate the progress that we've made.*
 11. *Thank you.*
 * 12. *Can I answer to any more questions about our organisation or proposal?* (*to answer* est un verbe transitif donc il n'a pas besoin d'être combiné avec une préposition comme *to*).

Group E

13. *What would it take for us to close this deal?*
 14. *I've enjoyed doing business with you.*
 * 15. *I haven't talked to you since we signed the contract. I just wanted to follow up with you to see how things is working out.* (*things* est un pluriel donc il est suivi de *are*).



EXERCICE 21

Traduisez du français vers l'anglais. Les traductions sont écrites en gras.

1. Pourriez-vous me décrire ce que vous entendez par accords communs ?
Could you tell me what you mean by mutual agreements?
2. Merci de bien vouloir répéter et reformuler quelles sont vos priorités.
Thank you for repeating and rephrasing what your priorities are.
3. Si j'ai bien compris ce que vous avez dit, vous avez besoin d'une remise supplémentaire pour l'achat de...
If I understood you clearly you need an extra discount for the purchase of...
4. Je préférerais que vous m'expliquiez d'abord quels sont vos besoins en termes de stockage dans vos entrepôts.
I'd rather you explained to me what your needs are in terms of storage in your warehouses.
5. Je crains de ne pas pouvoir remettre notre rendez-vous à plus tard.
I am afraid we can't postpone our appointment.

4. A faire et à ne pas faire : que dire ou faire et que faut-il éviter de dire ou faire ?



EXERCICE 22

Éliminez l'intrus. Une phrase contient une erreur et ne peut pas être retenue dans les groupes de phrases ci-dessous sur la thématique des 17 affirmations qui peuvent permettre d'établir des relations solides. À votre tour d'identifier l'item qui est incorrect. Un astérisque est placé devant chaque phrase incorrecte avec le mot incorrect en gras et les explications entre parenthèses.

Group A

1. Recap the discussion to ensure there really is a deadlock.
- * 2. Emphasise opposite interests. ("opposite" a le sens contraire de "mutual").
3. Stress the cost of not agreeing and situations you want to avoid.

Group B

- * 4. Attain an agreement in principle, postponing difficult parts of the agreement. ("to attain" signifie "to accomplish" / "to achieve". "To attain our goal" est une expression très formelle et "attain" ne se combine pas avec "agreement". L'expression correcte est : "to reach an agreement".
5. Try to find out if the problem is based on something the other party isn't telling you.
6. Change the type of contract.

Group C

7. Change contract specifications or terms.

* 8. Add specifications to the contract. ("*specifications*" signifie un cahier des charges ou des caractéristiques techniques. Le fait d'en ajouter au contrat risquerait de restreindre la marge de manœuvre de l'autre partie. Au contraire, le fait d'ajouter des options donc plus de choix permet d'ouvrir les possibilités et augmente les chances de trouver un accord).

9. Hold informal discussions in a different setting.

Group D

10. Make concessions that are contingent on settling all of the issues.

* 11. Form a joint study committee. ("committee" prend deux "m", deux "t" et deux "e").

12. Change a team member or team leader.

Group E

* 13. Discuss about how both you and the other party might respond to a hypothetical solution, without committing either party to a course of action. ("to discuss something" signifie "to talk about something" et c'est un verbe transitif. Il n'est jamais construit avec la préposition "about".

14. Tell a funny story or joke that is related to the matters at hand.

15. Take a recess.

Group F

* 16. Consider meeting a deadline for resolution. Deadlines create a sense of urgency and encourage action. ("to meet a deadline" signifie respecter les délais fixés / "to set a deadline" signifie fixer une date butoir).

17. Be patient.

**EXERCICE 23**

Les auxiliaires de modalité (1^{re} partie). Transposez les phrases suivantes à la forme négative ou interrogative selon les indications. Les réponses sont données en gras.

1. You can have a tour of our company every Saturday. (forme négative)
You cannot / can't have a tour of our company every Saturday.
2. She can come on Monday for the interview. (forme interrogative)
Can she come on Monday for the interview?
3. I should write an email to summarise the offer. (forme interrogative)
Should I write an email to summarise the offer?
4. They can work from home all year long. (forme négative)
They can't / cannot work from home all year long.
5. The applicants / candidates must fill in an application form. (forme négative)
The applicants / candidates mustn't fill in an application form.



EXERCICE 24

Les auxiliaires de modalité (2^e partie). Complétez les phrases suivantes avec le modal approprié (la notion souhaitée est indiquée entre parenthèses). Les bonnes réponses sont données en gras.

1. You **should** call them as soon as possible to organise a crisis meeting. (conseil should)
2. They **must** be on time if they want to be hired. (obligation must)
3. This employee **must not** / **mustn't** park in the visitors' car park (UK) / parking lot (US). (interdiction must not)
4. **Can** / **May** I see your boss? (demande d'autorisation can ou may qui est plus soutenu)
5. Help me if you **can**. (capacité can)



EXERCICE 25

Les auxiliaires de modalité (3^e partie). Traduisez les phrases suivantes. Les traductions sont écrites en gras.

1. Il se pourrait que l'issue de la négociation soit incertaine.
The outcome of the negotiation may be uncertain.
2. Peut-on commencer le séminaire plus tôt demain matin ?
Can we start the seminar earlier tomorrow morning?
3. Tu devrais parler moins pendant les réunions.
You should speak less during meetings.
4. Puis-je quitter l'entretien quelques minutes ?
May I leave the interview for a few minutes / a short time?
5. Elle doit envoyer ces méls avant vendredi si elle veut que son projet avance.
She has to send those emails by Friday if she wants her project to move forward.
6. Nous devons être très diplomates avec ces clients.
We have to be very diplomatic with these clients.
7. Tu dois appeler ton supérieur hiérarchique pour l'informer de la situation.
You must call / You need to call your boss / supervisor to inform him or her of the situation. You need to call your supervisor and let him or her know what's going on.
8. Je pourrais reculer le rendez-vous à mardi prochain.
I could postpone the appointment till / until next Tuesday. I could reschedule for next Tuesday.
9. Je risque d'arriver un peu tard pour la réunion.
I might be / arrive a little / bit late for the meeting.
10. Vous devriez écouter ce qu'ils ont à dire.
You should listen to what they have to say.

**EXERCICE 26**

Le conditionnel ou les subordonnées en *if* (1^{re} partie). Complétez ces phrases en utilisant le présent dans la subordonnée en *if*. Les bonnes réponses sont données en gras.

1. *If his colleagues **are** at the office on July 14th, he **will be** surprised.*
2. *She **will start** her own business if someone **lends** her the money.*
3. *She **will stay** for two months if she **has** enough money.*
4. *If my supervisor **wants** to see me, I **will make** myself available.*
5. *If the CEO **asks** her to become his PA (personal assistant), she **will accept**.*

**EXERCICE 27**

Le conditionnel ou les subordonnées en *if* (2^e partie). Complétez ces phrases en utilisant le prétérit dans la subordonnée en *if*. Les bonnes réponses sont données en gras.

1. *If Robert **had** a lot of money, he **would buy** a hotel.*
2. *If she **was able** to speak Chinese, she **would talk** to them.*
3. *If the streets **were not / weren't** so wet, people's shoes **would be** dry.*
4. *If the team **needed** to work overtime (en heures sup.) to finish the project, they **would be paid** extra hours.*
5. *If people **were** more open-minded, they **would** accept our offer.*

**EXERCICE 28**

Le conditionnel ou les subordonnées en *if* (3^e partie). Traduisez les phrases suivantes. Les traductions sont écrites en gras.

1. Si j'étais toi, je n'irais pas à New York en ce moment.
If I were you, I wouldn't go to New York these days.
2. Les clients n'achèteraient pas toutes ces choses inutiles s'ils n'étaient pas bombardés de publicité.
Customers wouldn't buy all these useless things if they weren't bombarded with advertising.
3. Si le réceptionniste ne la reconnaît pas, elle devra montrer ses papiers.
If the receptionist does not recognise her, she'll have to show her papers.
4. Si l'hôtel est complet, il ira dormir chez des amis.
If the hotel is full, he will sleep at some friends'.
5. Si j'étais plus à l'écoute, je pourrais mieux négocier.
If I paid more attention, I could negotiate better.



EXERCICE 29

L'art de la nuance (1^{re} partie). Faites correspondre les phrases abruptes et directes dans la colonne de gauche avec celles plus douces et nuancées dans la colonne de droite. Vous trouverez les éléments qui apportent de la nuance en gras.

Phrases trop directes et abruptes	Phrases plus nuancées
1. Our competitors are cheaper than us.	a. I'm afraid our competitors aren't very expensive .
2. There's a problem with that.	b. I think there's a bit of a problem with that.
3. It'll be better to use Global Delay.	c. Wouldn't it be better to use Global Delay?
4. We can't do that.	d. To be honest , I'm not sure we could do that.
5. There's a misunderstanding.	e. There seems to be a slight misunderstanding.
6. That's going to be hard to convince them.	f. I guess that could be a little hard to convince them.
7. That gives us a very limited time to take action.	g. Actually , that doesn't give us very much time to take action.
8. The delivery costs are expensive.	h. The delivery costs are a bit overpriced , aren't they?



EXERCICE 30

L'art de la nuance (2^e partie). Réécrire le dialogue ci-dessous entre un client et un fournisseur en utilisant les techniques mentionnées ci-dessus afin de le rendre plus nuancé. Les bonnes réponses sont données en gras.

1. **To be honest**, product A seems **a bit overpriced**.
2. It's **a little** more expensive than product B, but the quality is **definitely** higher.
3. **If** we bought product A, what terms and conditions **would** you offer us?
4. What **did** you have in mind? / What **were you thinking of**?
5. **Could** we have a further discount please?
6. That won't be very easy. I'm **afraid** you're over your limit.
7. **To be honest**, we have **a bit of a problem** with our cash-flow at the moment.
8. You **could** pay some of the money you owe us, **couldn't** you?
9. Yes, I **think** we could probably do that.
10. In that case, I think **we'd / would** be more flexible.



EXERCICE 31

Devenir un négociateur habile et à l'expression soignée. Réécrivez les phrases ci-dessous de manière plus polie ou douce en utilisant les mots dans les parenthèses. Les bonnes réponses sont données en gras.

1. We have an issue with the powerpoint presentation. (seem / slight)
There seems to be a slight issue with the powerpoint presentation.
2. There will be a delay in signing the contract. (might / just / small)
There might be just a small delay in signing the contract.
3. There are three things I want to discuss with you. (one or two / wanted)
There are one or two things I wanted to discuss with you.
4. Please, show me round your company. (I / grateful for the chance / have a look round)
I would be grateful for the chance to have a look round your company.
5. Please show me your designs for the next fashion show. (was wondering / I could / a quick look at)
I was wondering if I could have a quick look at your new designs for the next fashion show.
6. You must give us more time and money. (We / appreciate it / if / could / a little more)
We would appreciate it if you could give us a little more time and money.
7. Their project is going very badly. (apparently / not / well)
Apparently, their project is not going very well.
8. You said you can deliver by the end of April. (understood / could)
I understood you could deliver by the end of April.
9. You don't understand how crucial this is. (With respect / don't seem)
With respect, you don't seem to understand how crucial this is.
10. Can I interrupt? (Could / just / for a moment)
Could I just interrupt for a moment?
11. There are some technical glitches to sort out. (far / I know / just a couple of)
As far as I know, there are just a couple of technical glitches to sort out.
12. We're unsatisfied with the quality of this repair work. (I'm sorry / not very)
I'm sorry we're not very satisfied with the quality of this repair work.
13. We expected a more flexible offer. (hoping for / slightly)
We were hoping for a slightly more flexible offer.
14. It would be better to hire a new recruit. (wouldn't / a new recruit?)
Wouldn't it be better to hire a new recruit?
15. Our competitors are overpriced. (I'm afraid / not very)
I'm afraid our competitors are not very cheap.



EXERCICE 32

Les articulateurs du discours. Réécrivez ou joignez ces phrases en utilisant le mot mis entre parenthèses. Rappelez-vous que si vous utilisez *however* ou *in contrast*, vous devez écrire deux phrases séparées. Les bonnes réponses sont données en gras.

1. Few people buy cars on the Internet. Many people research cars on the Internet (while).
While few people buy cars on the Internet, many people research them there.
2. People study computers on the Internet. However, they go to shops to buy them. (although)
Although people study computers on the Internet, they go to shops to buy them.
3. Although it is difficult to measure the impact of a marketing campaign, few businesses believe they can avoid it. (however)
It is difficult to measure the impact of a marketing campaign. However, few businesses believe they can avoid it.
4. They recruited a Public Relations agency, but they couldn't improve their company's image. (despite)
Despite recruiting a PR agency, they couldn't improve their company's image.
5. While many companies have been facing economic difficulties, Global Delay has been growing by 20% a year. (in contrast)
Many companies have been facing economic difficulties. In contrast, Global Delay has been growing by 20% a year.



EXERCICE 33

En réutilisant certaines expressions ci-dessus qui permettent d'insister sur des points contradictoires, complétez chaque phrase ci-dessous. Les bonnes réponses sont données en gras.

1. **At the time**, it was difficult to leave my job at 40 and start setting up my own business, **but in retrospect**, it was the best career move in my whole life.
2. **In the short term** we need to launch a new product to increase our visibility on the market, **but in the long term** caring for the environment will be our number one objective.
3. **On the surface**, the other party seemed quiet and shy, **but deep down** the negotiators knew what they wanted and were determined to get it.
4. **On the one hand** the advertising campaign is quite good, **but on the other** the fees are quite high.
5. **On paper** Global Delay seems to respect the environment, **but in reality** it will be a challenge for them to cut down on their carbon emissions.

**EXERCICE 34**

Réécrivez les phrases ci-dessous avec « *What... is* » pour se focaliser sur le sujet. Les bonnes réponses sont données en gras.

1. Companies need a clear sustainable development policy.
What companies need is a clear sustainable development policy.
2. I'm hoping for a new negotiation approach.
What I'm hoping for is a new negotiation approach.
3. We wish to find high quality at reasonable prices.
What we wish is to find high quality at reasonable prices.
4. I will first tell you the story about the birth of the project.
What I will do first is tell you the story about the birth of the project.

5. Situations et exemples de négociations**EXERCICE 35**

Travaillez par groupes de deux et cherchez avec votre partenaire autant d'exemples possibles à propos des situations ci-dessous. Vos réponses seront personnelles.

**EXERCICE 36**

Maintenant c'est à vous de tester votre mémoire. Étudiez la liste de vocabulaire ci-dessous et complétez les traductions. Vous devez compléter le tableau complet pour retrouver les traductions.

**EXERCICE 37****Fiches de rôles**

Voici à présent les deux fiches de rôles en anglais pour permettre une simulation de négociation dans le domaine de la vente avec un cas très concret. Elles sont très utiles pour s'entraîner lors d'un jeu de rôle à deux. Pas de correction type proposée pour cet entraînement. Parlez librement en échangeant vos points de vue à bâtons rompus.

**EXERCICE 38****Bilan de la négociation**

Voici ci-dessous un bilan de la négociation à remplir qui va permettre de s'autoévaluer et de mesurer sa marge de progression. Pas de correction proposée dans ce cas car cet exercice est purement une analyse réflexive.



EXERCICE 39

Voici un exercice avec des situations concernant une négociation salariale après avoir accepté une offre d'emploi avec des réponses à choix multiples. A vous de faire le ou les bon(s) choix. Les cases correspondant à la ou les bonnes réponses sont cochées d'une croix.

1. *Should you start negotiating your salary during the job selection process on the 1st or 2nd job interview?*
☐ Yes, you should. - ☒ No, you shouldn't.
2. *What is the risk if you are asked to give a number during the selection process?*
☒ Your salary expectation might be too high - ☐ your salary expectation might be too low
3. *When is the best time to start negotiating your salary during a job interview and selection process?*
☐ During the 1st interview - ☐ During the 2nd interview - ☒ Once you have been offered the job
4. *Holding out until the future employer has made the 1st offer sets you up to receive a higher salary.*
☒ Yes, it does. - ☐ No, it doesn't.
5. *Some people fear asking for a higher salary or even negotiating their salary because they feel like it is too presumptuous or that it will ruin their chances of getting the job.*
☒ True - ☐ False
6. *Most hiring managers, recruiters and employers actually expect you to negotiate your salary.*
☒ True - ☐ False
7. *You won't get what you don't ask for.*
☒ True - ☐ False



EXERCICE 40

Complétez avec les mots proposés dans l'encadré ci-dessous. Les bonnes réponses sont données en gras.

box • proven • worth • consider • compensation (rémunération globale = salaire + avantages accessoires) • women • in doing • expect... to (s'attendre à) • studies

1. *What are your salary expectations?*
*I am much more interested **in doing** (type of work) here at (name of the company) than I am in the size of the initial offer. (Je suis beaucoup plus intéressé(e) pour travailler en tant que... ici que par la taille de l'offre initiale.)*
2. *What is it that you would like to receive?*
*I will accept or **consider** any reasonable offer.*
 Or
*You are in a much better position to know how much I am **worth to** you than I am.*
3. *Most hiring managers, recruiters and employers actually **expect you to** negotiate your salary.*

4. You won't get what you want if you don't ask for it and this is especially true for **women**.
5. **Studies** have revealed that women are less likely to negotiate their salaries than men.
6. If the initial offer comes in that you're not 100% satisfied with, think outside of the **box** as far as other compensation. You could always ask for:
 - ☒ More vacation time – ☒ Free insurance – ☒ A more flexible schedule – ☒ Bonuses (des primes) – ☐ Clothing allowances (des primes d'habillement) – ☐ More than one PA (Personal Assistant)
7. Remember the importance of pausing or just silence. It has been proven that candidates that pause right after they have received their first initial offer, actually receive a higher **compensation**. The reason why is because it puts more pressure on the employer and it gives you some time to think.



EXERCICE 41

1. Voiture de fonction: *company car*
2. Intéressement: *profit-sharing*
3. Mutuelle santé: *health insurance*
4. Augmentation de salaire: *A pay rise (UK) / A pay raise (US)*
5. Chasseur de tête: *headhunter*
6. Ticket restaurant: *canteen voucher*
7. Amortir, rentabiliser: *to leverage*
8. Quelqu'un sans consistance: *wishy washy*
9. Un service: *a department*
10. Entretien annuel d'évaluation: *performance review time / appraisal interview*



EXERCICE 42

Éliminer l'intrus dans les listes de mots ci-dessous. Les bonnes réponses sont données en gras.

1. **A pay rose** (combinaison impossible), *a pay rise, a pay raise*
2. *A salary increase, a bump in salary, a blurb in salary* (combinaison impossible) (*a bump*: une remontée)
3. **A canteen ticket** (combinaison impossible car traduction mot à mot), *a canteen voucher, a canteen menu*
4. **Perks, profits** (bénéfices financiers différents des avantages en nature ou accessoires), *fringe benefits*
5. *A department, a unit, a service*



EXERCICE 43

Voici un exercice pour vous familiariser avec le vocabulaire de la location de bureau. Traduisez les phrases suivantes.

1. Votre location d'espace de bureau aura un impact important sur l'avenir de votre société.

Your lease of office space will have a large impact on the future of your business.

2. Alors que vous aurez besoin de quelque chose qui couvre vos besoins actuels, gardez présent à l'esprit comment votre société va évoluer dans l'avenir.

While you will need something that meets your current needs, keep the future of your business in mind as well.

3. Qui sera responsable pour les coûts occasionnés par des réparations ou des rénovations ? Quelles sont, s'il y en a, les restrictions qui s'appliquent sur votre usage des locaux ?

Who will be responsible for the costs of repairs or renovations? What, if any, are the restrictions on your use of the property?

4. Concernant le renouvellement du bail, vous voulez éviter des conditions qui donnent à votre propriétaire des possibilités illimitées d'augmenter votre loyer.

When it comes to renewals, you want to avoid any terms that give the landlord unlimited ability to increase your rent.

5. Si votre affaire rencontre beaucoup de succès et pourrait être pénalisée par un changement de lieu, le propriétaire aurait beaucoup de marge de manœuvre pour augmenter votre loyer lors du renouvellement du bail.

If your business becomes very successful and would suffer from a change of location, the landlord will have a lot of leverage to raise your rent at renewal time.



EXERCICE 44

Négocier un loyer. Voici maintenant des exercices de traduction vers l'anglais. Les traductions sont proposées ci-dessous en gras.

1. Avez-vous l'intention de revenir dans cet appartement à la fin de votre mission à l'étranger ?

Do you plan to move back in this apartment at the end of your overseas assignment?

2. Combien de temps va durer votre mission professionnelle ?

How long is your assignment going to last?

3. Combien d'autres personnes sont intéressées par votre annonce ?

How many other persons are interested in your ad?

4. Vous avez eu combien de visites jusqu'à présent ?

How many visits have you had so far?

5. Le prix semble plus élevé que le prix du marché, qu'est-ce qui justifie cette différence ?

The price of the rent seems a little bit above the market average price, how do you explain the difference?

6. Le garage fait-il obligatoirement partie du bail ? Ou bien peut-il être inscrit sur un bail à part ?

Is the garage part of the lease or can it be rented separately?

7. Va-t-on garder les abonnements d'eau, d'électricité et d'internet au nom du propriétaire ?

Are you planning to keep the water, electricity or internet contracts under the owner's name?

8. Combien d'autres visites sont programmées ?

How many other visits have already been planned in the coming days?

9. Je prendrai grand soin de votre appartement.

I'll take good care of your apartment.

10. Je peux vous donner des garanties. J'ai un emploi stable.

I can give you some guarantees. I have a stable job.

11. Je suis un locataire sérieux. J'ai une attestation de paiement de loyer par mon propriétaire actuel.

I am a serious tenant. I can produce a proof of payment of rent from my current landlord.

12. Je peux commencer à louer votre bien dès la fin de la semaine prochaine.

I can rent it starting from the end of next week.

Bibliographie

Ouvrages

- Anderson, S. P. (2006). *212 The Extra Degree*. Ebooks Ignite Reads.
- Ury, R. F. (1999). *Getting to yes : negotiating an agreement without giving in*. London : Random House Business: Bruce Patton.
- Voss, S. (2016). *Ne coupez jamais la poire en deux: Un manuel redoutable pour négocier gagnant par un négociateur du FBI*. Paris: Belfond.
- Voss, S. (2016). *Never Split the Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It*. New York: HarperCollins Publishers.

Sites internet (par ordre d'apparition)

1. <http://score-advisor.com/un-interessant-sondage-sur-les-negociations-des-francais-avec-leur-banque/> (page 7)
2. <https://www.lci.fr/elections-americales/ces-petits-details-qui-ont-marque-les-debats-lors-des-elections-americales-2004473.html> (page 11)
3. <https://citation-celebre.leparisien.fr/citations/45616>
Dicton de William Arthur Ward / écrivain américain, 1921 – 1994 (page 12)
4. <https://coacheloquence.com/technique-de-negociation-mieux-negociier-methode-batna/> (page 13)
5. <https://www.justsell.com/top-30-open-ended-questions/> (page 41)
6. <https://www.monash.edu/rlo/research-writing-assignments/writing/features-of-academic-writing/tentative-language> (page 82)
7. <https://www.myenglishteacher.eu/blog/list-of-sentence-connectors-in-english/> (pages 87 et 90)
8. <https://www.letelegramme.fr/economie/ou-sont-les-plus-grands-ecarts-de-salaires-entre-hommes-et-femmes-19-05-2020-12554458.php> (page 116)
9. <https://www.leparisien.fr/societe/egalite-de-salaire-femmes-hommes-pourquoi-la-france-est-toujours-en-retard-05-11-2019-8186589.php> (page 116)
10. <https://www.payscale.com/data/gender-pay-gap> (page 116)
11. https://www.liberation.fr/planete/2016/11/10/qu-est-ce-que-le-plafond-de-verre_1527503 (page 117)
12. https://fr.wikipedia.org/wiki/Thinking_outside_the_box (page 118)
13. <https://www.keljob.com/articles/salaire-quelle-est-la-vraie-marge-de-negociation-d-un-recruteur> (page 120)
14. <https://www.keljob.com/articles/salaire-quelle-est-la-vraie-marge-de-negociation-d-un-recruteur> (page 120)

Table des matières

Partie 1

COMMENT NÉGOCIER COMME UN PRO - NE COUPEZ JAMAIS LA POIRE EN DEUX

I. Introduction.....	7
II. Deux enfants et une orange : anecdote et illustration	7
1. Partie théorique	7
2. Exercices d'application.....	9
III. Sept actions positives à mener sans avoir à dire un mot.....	11
1. Partie théorique	11
2. Exercices d'application.....	13
IV. Accorder des concessions et négocier avec efficacité.....	16
1. Partie théorique	16
2. Exercices d'application.....	18
V. Quand faut-il négocier ? Qu'est-ce que la « BATNA » ?.....	23
1. Partie théorique	23
2. Exercices d'application.....	27

Partie 2

LES CLÉS POUR UNE NÉGOCIATION PARFAITE

I. Les 4 étapes d'une négociation réussie	33
1. Partie théorique	33
2. Exercices d'application.....	34

II. Définitions – Empathie et techniques	35
1. Partie théorique.....	35
2. Exercices d'application.....	37
III. L'écoute active.....	38
1. Partie théorique.....	39
2. Exercices d'application.....	47

Partie 3

LE VOCABULAIRE DE LA NÉGOCIATION

I. Expressions clés de la négociation	53
1. Partie théorique.....	53
2. Exercices d'application.....	56
II. Mots clés de la négociation.....	57
1. Partie théorique – Liste Vocabulaire.....	57
2. Exercices d'application.....	60
III. 15 affirmations qui peuvent permettre d'établir des relations solides.....	61
1. Liste de phrases et d'expressions en anglais.....	61
2. Traductions en français	61
3. Exercices d'application.....	62
IV. Exemples de traductions appropriées.....	63

Partie 4

À FAIRE ET À NE PAS FAIRE : QUE DIRE OU FAIRE ET QUE FAUT-IL ÉVITER DE DIRE OU FAIRE ?

I. 17 manières de surmonter un blocage.....	67
1. Partie théorique.....	67
▪ Voici les 17 phrases clés en anglais.....	69
▪ Voici la traduction des 17 phrases clés en français.....	70
2. Exercices d'application.....	71
II. Mots et expressions à éviter.....	72

III. Formules de politesse, expressions diplomatiques	73
1. Partie théorique 1.....	74
▪ <i>Les modaux ou auxiliaires de modalité</i>	74
2. Exercices d'application.....	75
3. Partie théorique 2	78
▪ <i>Le conditionnel ou les subordonnées en if</i>	78
4. Exercices d'application.....	79
5. Partie théorique 3 - L'art de la nuance.....	80
6. Exercices d'application.....	81
7. Partie théorique 4 - Les quantificateurs et les qualificateurs	82
8. Partie théorique 5 - Devenir un négociateur habile et à l'expression soignée.....	83
9. Exercices d'application.....	85
10. Partie théorique 6 - Les articulateurs du discours	87
11. Exercices d'application.....	89
12. Partie théorique 7 - Mots de liaison	90
13. Exercices d'application.....	91
14. Partie théorique 8 - S'exprimer avec finesse	91
15. Exercices d'application.....	93
IV. Encore d'autres expressions utiles	93

Partie 5

SITUATIONS ET EXEMPLES DE NÉGOCIATIONS

I. Études de cas - Acheter et vendre: le vocabulaire spécifique.....	99
1. Exercices d'application.....	99
2. Vocabulaire	100
3. Étude de cas - Vendeur / Acheteur	101
▪ <i>Partie théorique - Buyer versus Seller</i>	101
▪ <i>Exercices d'application</i>	103
II. Comment négocier son salaire après une offre d'emploi ?	111
1. Partie théorique.....	111
2. Exercices d'application.....	114

III. Comment négocier une augmentation de salaire ?	116
1. Partie théorique	116
2. Exercices d'application	123
IV. La négociation dans l'immobilier : négocier un bail pour les locaux d'une entreprise – Négocier un loyer	124
1. Négocier un bail pour les locaux d'une entreprise	124
▪ <i>Partie théorique</i>	124
▪ <i>Exercices d'application</i>	125
2. La négociation d'un loyer de particulier à particulier	126
▪ <i>Partie théorique</i>	126
▪ <i>Exercices d'application</i>	131
Conclusion générale	135
Correction des exercices	137
Bibliographie	163