

La négociation co-créative, une nouvelle voie pour renouer avec la performance achats

Dans la négociation co-créative les deux parties vont ensemble rechercher des solutions en sortant du cadre grâce à l'utilisation de techniques de créativité qui permettent l'innovation. L'acheteur devra ensuite en interne faire preuve de leadership pour "pousser" les nouvelles solutions trouvées.

Pourquoi nos objectifs de fin d'année ne seront pas atteints avec l'utilisation de techniques "classiques" ... En cette fin d'année, la préoccupation en matière d'atteinte des objectifs et en particulier des "savings" se fait de plus en plus forte. Dans quelques jours, l'échéance du calcul de la performance achats annuelle tombera. Certes, ce calcul ne prend pas seulement en compte les gains chiffrés mais ceux-ci restent une priorité pour une majorité de managers achats.

Le problème est que les approches classiques de négociation ou de gestion de la relation fournisseurs ne semblent plus apporter les résultats espérés.

Devant la non atteinte des objectifs, certains acheteurs mettent de plus en plus de pression à leurs interlocuteurs externes (fournisseurs) ou internes (autres services) pour "passer en force". Cela conduit de plus en plus à des situations de blocage, voire de conflit. Nous sommes dans ce que décrivait Paul Watzlawick (Comment Réussir à échouer - éditions du Seuil), "un peu plus de la même chose produit un peu plus du même effet". En langage de la négociation cela se traduit par "un peu plus de pression produit un peu plus de résistance".

Un axe de progrès a été la négociation dite du "win-win" développée par Fischer et Ury dans les années quatre-vingt. Cependant, beaucoup n'y croient plus ou n'y ont jamais cru.

Cela peut être lié à deux facteurs :

– Tout d'abord, le vocable. Il y a souvent confusion entre les mots win-win et donnant-donnant. Il ne s'agit pourtant pas de la même chose. Le gagnant-gagnant renvoie à la notion d'intérêts à prendre en compte au delà de la demande du fournisseur ou du partenaire interne alors que le donnant-donnant n'est

qu'une forme de marchandage consistant à donner quelque chose pour obtenir une contrepartie. Dès lors, la voie est grande ouverte pour la pratique de techniques de manipulation consistant à gonfler ses exigences avant la négociation pour pouvoir lâcher ensuite en échange d'une contrepartie ...

– Ensuite, la méthode. La méthode win-win ou méthode Harvard sur les intérêts ou bien encore négociation raisonnée indique qu'il est nécessaire de travailler sur une autre dimension que celle de la demande directe de notre interlocuteur (augmenter ses prix, ses délais...) pour identifier ses intérêts. Une fois ses intérêts identifiés, l'acheteur pourra y répondre d'une manière différente, sans pour autant satisfaire la demande (d'augmentation par exemple). Mais derrière le "il faut répondre différemment", les pistes ne sont pas suffisamment claires pour aboutir à une sortie de l'impasse. La question qui se pose est "comment fait-on pour... ?"



Le marchandage ou "négociation sur les positions"



La "rencontre" ou accord dans cette zone de recouvrement se fait en utilisant le pouvoir de l'un ou de l'autre pour amener son interlocuteur à bouger son curseur au plus haut ou au plus bas, selon la position de d'acheteur ou de vendeur. Elle est d'autant plus facile que cette zone de recouvrement est large. Mais dans le cas de clauses "incompatibles" où, malgré la pression de l'un ou de l'autre via sa hiérarchie par exemple, les zones ne se recouvrent toujours pas, il devient alors indispensable de pratiquer une négociation co-créative(TM):



Dans la négociation co-créative(TM), les deux parties vont ensemble rechercher des solutions en sortant du cadre grâce à l'utilisation de techniques de créativité (table de concassage, versus...). Ces solutions permettront à l'un et à l'autre de satisfaire leurs intérêts. Il s'agit d'une approche heuristique et c'est la seule approche qui permette de traiter un problème de nature complexe. Par opposition, une approche "rationnelle" ne permettra pas d'aborder la situation sous un angle totalement différent. C'est le processus de créativité qui permet l'innovation. L'acheteur devra ensuite en interne faire preuve de leadership pour "pousser" les nouvelles solutions trouvées.

Les fondements de la négociation co-créative*

Négociation co-créative ... quésako ? Il s'agit de travailler ensemble et non pas l'un contre l'autre. Nous sommes donc bien dans la logique de coopération que nous retrouvons à la base du concept de négociation

win-win ou raisonnée. Ensuite, cette approche intègre, c'est à dire adapte au champ de la négociation, des techniques et outils de créativité issues du CPS ou Creative Problem Solving. Le CPS a été développé par Alex Osborn et Sidney Parnes.

Ces techniques revisitées pour les besoins de l'approche de négociation sont utiles aussi bien lors de la phase de préparation que lors de la conduite elle-même de l'entretien. Lors de la préparation de la négociation, l'acheteur ou le manager devra à un moment, faire table rase du passé, s'entraîner à penser "out of the box" pour imaginer des solutions de portées différentes. Ces solutions seront la clef pour se sortir d'une négociation complexe; la complexité étant le lot commun du quotidien de l'acheteur.

Par ailleurs, en cours d'entretien, l'acheteur ou le manager devra impliquer son fournisseur ou partenaire interne dans l'utilisation de ces techniques. Il n'y a pas lieu d'appliquer la négociation co-créative© dans tous les cas ou sur toutes les clauses.

Il n'y a pas lieu d'appliquer la négociation co-créative dans tous les cas ou sur toutes les clauses. Sur certaines clauses dites "faciles" du processus ou de l'ordre du jour, le marchandage ou "négociation sur les positions" peut très bien faire affaire (voir encadré ci-dessous). C'est pour cette raison que l'on peut alterner les approches de négociation en fonction du type de clause (de facile à incompatible) de la négociation, le terrain de prédilection de la négociation co-créative restant les clauses "incompatibles". Pour celles-ci, les positions des deux parties sont trop éloignées pour pouvoir se rejoindre quelles que soient les concessions de l'un ou de l'autre. ●●●



Con sulistres atquastrae taredem etiese iam mis intem. Graciviri patum ut vena, clut audac Con sulistres atquastrae taredem etiese iam mis intem. Graciviri patum ut vena,

●●● La créativité n'est pas seulement une affaire de production d'idées nouvelles...

De nombreuses personnes pensent que la créativité consiste à produire des idées plus ou moins loufoques qui ne verront jamais le jour, ou encore que c'est la chasse gardée de certains artistes ou esprits "décalés". C'est oublier que dans le processus de Creative Problem Solving, il existe deux dimensions fondamentales. Certes, la première, appelée "divergence" consiste à produire des idées "nouvelles" en privilégiant la quantité à la qualité, c'est la partie la plus souvent "visible"

du processus. Mais la deuxième dimension, appelée convergence consiste à trier les idées trouvées en fonction de critères pertinents (liés à l'objectif) et de traduire ces idées en plans d'action opérationnels. Une condition de base en négociation d'achats... Utiliser une approche créative, c'est ouvrir le champ des possibles, c'est penser dans et à partir d'un cadre différent. C'est justement ici qu'intervient la notion de cadre. Une négociation d'achats se construit à partir d'un cahier des charges même s'il est parfois nécessaire de négocier en amont pour obtenir le dit cahier des charges de la part de ses collègues en interne... Un cadre figé se traduit par un cahier des charges technique dans lequel il est très difficile de développer sa créativité. Il devient donc indispensable de travailler à partir de cahiers des charges

fonctionnels, c'est une habitude que devront prendre l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Techniques de créativité, oui mais lesquelles ? Guy Aznar (Idées : 100 techniques de créativité pour les produire et les gérer - éditions d'Organisation) présente plus de 100 techniques de créativité pour la phase de divergence. La question qui se pose est "lesquelles privilégier et comment les adapter dans un contexte de négociation ?" Pour parvenir à la négociation co-créative©, il faut que l'acheteur ou le manager change sa façon d'appréhender la situation de négociation (out of the box) et qu'il apprennent à gérer des situations de tension liées à

l'affrontement des parties prenantes campées sur leurs positions. Au delà des techniques, il est indispensable de créer les conditions pour engager ses interlocuteurs dans ce processus créatif. C'est ici que les "soft skills" prennent toute leur importance.

Surmonter les résistances pour pratiquer la négociation co-créative

Les résistances à l'utilisation de ces techniques peuvent être de deux ordres : nos propres résistances et celles de nos interlocuteurs internes ou externes. - Nos peurs sont le premier frein : peur de manquer de crédibilité, de se ridiculiser... De façon générale, l'acheteur doit oser, oser proposer, oser déranger... Cela fait partie de son rôle. Le lien avec les soft skills et en particulier avec l'intelligence émotionnelle est ici évident. - Le besoin de contrôle : l'acheteur veut souvent démarrer la négociation en ayant trouvé des leviers, des pistes de solution au préalable. La situation est "sous contrôle", il maîtrise ce qui va se passer et garde le lead. Cependant, dans le contexte de la co-créativité, il est indispensable de démarrer la négociation en étant ouvert sur des solutions auxquelles ni nous mêmes ni nos interlocuteurs n'avaient pensé avant. C'est le 1+1 > 2. Cela demande à avoir confiance en nos capacités de co-construction des solutions. Pour cette partie, le prérequis indispensable est d'avoir des objectifs particulièrement clairs et légitimes qui structureront le fil conducteur de la discussion. Ce sont également ces objectifs clairs et légitimes (pleinement acceptés) qui nous éviteront de développer dès le début de la négociation des croyances du type "ce n'est pas possible", "on n'y arrivera pas"... Nos interlocuteurs peuvent être victimes des mêmes résistances. Il est donc indispensable de développer une qualité de relation leur permettant également de les dépasser. Prendre en compte le profil de personnalité de l'autre nous donnera les clefs pour faire passer le message. En effet, quelle que soit la typologie de profils de personnalité, il existe des individus qui "naturellement" sont plus ou moins ouverts à l'utilisation de ce type de technique, encore faut-il savoir gérer ces différents profils. En matière de gestion de la relation fournisseurs ou de négociation, utiliser les bonnes pratiques du passé ne donne plus les résultats espérés. Il est devenu indispensable de penser et de fonctionner autrement. La négociation co-créative nous permet à la fois de préparer et de conduire la négociation "différemment", c'est la voie qui nous permettra de renouer avec le succès...et la performance achats ! ●

L'auteur



Dominique Rondot, dirigeant du cabinet C3S Consulting spécialisé dans l'intelligence émotionnelle, le leadership et le développement de la performance dans les négociations d'achat. Responsable du module "soft skills et créativité" au sein du master DESMA (IAE de Grenoble). Créateur de la négociation co-créative et auteur de l'ouvrage Négocier avec la Process Com'(TM) - La négociation co-créative© - éditions Dunod.