

# Accompagner la négociation

Dominique-Hélène WIERZCHOWSKI, consultante et coach

Sur un plan méthodologique, l'expert-comptable semble déjà bien armé pour aborder les questions de transmission et accompagner efficacement ses clients désireux de céder une affaire. De par la nature même de son métier, l'expert-comptable est en effet certainement le mieux placé pour structurer efficacement la démarche de son client et le conseiller objectivement dans le traitement des questions relatives au prix, au calendrier ou au financement. Qu'en est-il toutefois de la phase en apparence moins structurée de la négociation ? Comment gérer les différentes personnalités ? Comment rapprocher des positions inconciliables ? Que faire face à un négociateur obstiné ? Comment éviter une rupture au dernier moment ? Nul besoin d'être un négociateur chevronné pour mener à bien des pourparlers. A la condition toutefois de respecter un certain nombre de principes de base.

## UNE AFFAIRE DE PSYCHOLOGIE

La négociation repose sur quatre points fondamentaux au premier desquels on trouve une évidence : les parties prenantes à une négociation sont des hommes. Il s'agit donc de traiter séparément les questions de personnes et l'objet de la négociation. Ce conseil de base peut toutefois parfois prêter à malentendu et être compris comme une invitation à faire totalement abstraction de l'affectif. Au-delà du fait que cela est en pratique très difficile à appliquer, le risque est grand de voir resurgir au cours des discussions des questions relationnelles que l'on a soigneusement évitées.

Beaucoup de techniques relationnelles et de communication ont été mises au point pour permettre de gérer au mieux les conflits de personnalité. Souvenons-nous que la meilleure façon de traiter l'affectif est de le dévoiler au grand jour. Il faut ainsi utiliser les mêmes méthodes que les psychologues puisqu'il s'agit de régler des problèmes qui touchent à la psychologie. Si l'incompréhension règne entre les interlocuteurs, il est nécessaire d'améliorer la communication. Si l'on sent la tension monter autour de la table de négociation, on doit alors trouver le moyen de donner à chacun l'occasion de s'exprimer et de se détendre.

Il est donc préférable de traiter les questions de personnes avant qu'elles ne deviennent des problèmes. En terme de préparation, cela revient à dire qu'il faut se « dépêcher » de faire la connaissance et d'établir « également » une relation de travail. Le HBDI (voir encadré) fournit une grille de lecture robuste pour découvrir son interlocuteur et cerner efficacement son mode de fonctionnement : vocabulaire utilisé, style de management, préoccupations exprimées, etc. Connaître les différents interlocuteurs, leurs modes de fonctionnement, leurs styles de communication est un préalable nécessaire à la conduite efficace d'une négociation.

## LES MOTIVATIONS, LA MATIERE PREMIERE DE LA NEGOCIATION

La principale difficulté de la négociation tient en ce que les risques d'échec ne résident pas dans ce qui se voit ou se calcule, mais plutôt dans les aspects psychologiques, ce qui n'est pas directement formulé. Chacun vient en effet à la table de délibération avec tout un bagage affectif, ses certitudes, ses convictions,

son passé, ses opinions et ses réactions imprévisibles. Ce sont en définitive les intérêts et les motivations profondes des parties en présence qui constituent la matière.

C'est là le second principe de la négociation. Il s'agit donc de se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions. Le départ à la retraite, par exemple, qui constitue l'une des raisons premières de la transmission, peut conduire le cédant à exiger une date butoir ou un prix minimum. Ces prises de positions peuvent s'avérer bloquantes au cours de la négociation, particulièrement si elles doivent se heurter à d'autres prises de positions inconciliables, exprimées par l'autre partie.

A contrario, la motivation profonde du cédant pourrait en fait avoir trait par exemple à s'assurer que le repreneur pourra faire aussi bien que lui, voire mieux. La connaissance de l'intérêt véritable de son client permettra à l'expert-comptable de ramener dans le rationnel des discussions enlisées dans des guerres de positions. Le HBDI, dans ce cadre, constitue une technique simple pour déterminer les intérêts en jeu et de comprendre véritablement les besoins, les espoirs, les craintes et les désirs qui ont conduit à prendre telle ou telle orientation.

## **L'IMAGINATION, LE POUVOIR DU NEGOCIATEUR**

Le troisième principe est d'imaginer un grand nombre de solutions avant de prendre une décision. Ne dit-on pas, que face à deux positions inconciliables, il s'agit d'en choisir une troisième ? Cette faculté d'imaginer des solutions, d'élargir le gâteau, est toutefois souvent négligée. Dans la négociation d'un contrat, chacune des parties peut en effet estimer son offre raisonnable et considérer son adoption comme logique, moyennant d'éventuels ajustements sur le prix ou les modalités. On risque alors de se borner à tenter de réduire l'écart entre deux positions, sans penser à élargir le champ des possibilités.

Cette qualité d'imagination est d'autant plus cruciale dans le cas de la transmission d'entreprise, dès lors que les modalités nécessitent une gestion de l'après accord. Le principe du « gagnant-gagnant » s'applique pleinement à ce cas de figure où le cédant et le repreneur devront, même temporairement, continuer de collaborer pour la bonne marche de l'entreprise transmise. Faire l'impasse sur la recherche de solutions alternatives revient ainsi à considérer que la négociation est un jeu à sommes nulles, que tout ce que l'un gagne est perdu par l'autre. Il est clair toutefois que le succès de la transmission d'une entreprise passe par la notion de bénéfice mutuel et la recherche de solutions qui satisfassent les deux parties.

Au-delà de cartographier les préférences cérébrales, le HBDI propose en outre une méthode à la fois méthodique et créative de résolution des problèmes. C'est ainsi que le modèle HBDI permet de distinguer nettement les phases d'incubation et d'imagination (le cerveau droit) et les phases d'analyse critique et d'évaluation (le cerveau gauche). Il est donc nécessaire, dans le processus de transmission, de réserver un temps dédié spécifiquement à la créativité.

## L'OBJECTIVITE, UN GARDE-FOU

Que faire toutefois en cas d'intérêts réellement divergents ? En simplifiant à outrance en effet, on pourrait dire que le repreneur veut s'acquitter d'un prix bon marché, et que le cédant veut de gros revenus. Le quatrième principe est de s'assurer que le résultat de la négociation repose sur des critères objectifs. Il faut négocier sur une base indépendante de la volonté des parties en présence, c'est-à-dire sur la base d'un critère objectif.

Ce principe peut s'avérer particulièrement efficace face à un interlocuteur obstiné. L'expert-comptable est bien positionné sur ce terrain. Les techniques d'évaluation, l'état de l'art, les normes ou l'avis d'un expert fournissent autant de critères indépendants et objectifs permettant de recadrer les intransigeances et de faire comprendre que le « Je veux » n'est pas un argument suffisant. Le critère objectif est une exigence professionnelle.

Le HBDI peut s'avérer alors un outil purement tactique facilitant la conduite des discussions. La connaissance du mode de fonctionnement des différents interlocuteurs présente en effet l'avantage de donner les moyens d'objectiver la situation relationnelle et d'accorder les personnalités.

## LA PREPARATION, LE MOYEN DE FAIRE LA DIFFERENCE

Sans surprise, la clef du succès tient en un mot : l'anticipation.

Première étape d'une bonne préparation, **le diagnostic ou l'identification des motivations profondes**. L'expert-comptable cherche à mieux cerner la personnalité de son client, identifier ses motivations, revisiter ce qui a fait son succès, cartographier son environnement psychologique (ses proches, ses prescripteurs, ses conseils informels), déterminer la hiérarchie de ses préférences et ses critères de décision. Cette phase est d'autant plus cruciale que ce sont les motivations profondes et les intérêts personnels qui pèsent réellement sur l'issue de la négociation. Le profil Herrmann, outil majeur utilisé par DHW, a la capacité de formaliser les préférences personnelles du client et permet à l'expert-comptable de mener une investigation salutaire en amont sur les besoins non-dits du client.

Deuxième étape : l'évaluation du temps nécessaire à la totalité du processus. Dans le cas d'un cédant qui considère son entreprise comme un outil de travail, il sera probablement plus aisé de maîtriser un calendrier défini et une démarche structurée. Dans le cas toutefois d'un cédant fortement attaché à son entreprise, il sera sans doute nécessaire d'accorder un temps supplémentaire. Typiquement, le départ à la retraite peut être vécu comme traumatisme, avec la perte affective forte que représente la transmission de l'entreprise que l'on a créée et le transfert de pouvoir d'autant plus difficile à accepter si on ne l'a pas préparé. L'accompagnement transitoire du repreneur par le cédant peut être alors dans ce cas non seulement une garantie de continuité pour l'entreprise et le repreneur, mais aussi un moyen pour le cédant de gérer son « deuil ». Le profil Herrmann permet de gagner un temps considérable compte tenu du fait qu'il est construit pour apporter des réponses précises à ces questions.

Troisième étape : la détermination du prix. Celle-ci est complémentaire des outils d'évaluation de la profession comptable puisqu'il s'agit d'évaluer, à côté de la valeur de marché, la valeur psychologique accordée par le client. Comment compenser en effet la perte de statut, de prestige et de considération sociale que représente la cession de son entreprise ? Ou encore, comment traduire de façon tangible la perte affective que représente la fierté du travail accompli ? Là encore, la connaissance des motivations du client, grâce au profil Herrmann qui donnera tout leur sens aux chiffres.

Quatrième étape : la formulation des critères de choix. L'expert-comptable détermine avec le cédant les critères concernant le choix a priori de la personne ou du groupement de personnes (fonds d'investissement par exemple). Cette phase peut représenter en réalité un véritable outil de gestion de l'affectif du client. L'expert-comptable fait formuler par le client précisément ses préférences et partant ses motivations personnelles. Par exemple, le client « dessinera » le profil HBDI type du repreneur idéal, sur la base de ses propres critères. L'expert-comptable peut ainsi formaliser avec son client, pour toute la durée de la procédure, un « référentiel » non contestable car auto-déclaratif.

### **Encadré : Le HBDI, un outil pratique d'aide à la négociation**

Dominique-Hélène Wierzchowski est consultante et coach de dirigeants. Depuis la création de son cabinet de conseil en 1995, elle s'est spécialisée dans l'accompagnement de structurations d'entreprises et le développement commercial. Elle propose régulièrement des formations sur les thèmes de la vente, de la négociation et du management. Elle a développé depuis 10 ans des outils d'aide à la négociation à partir d'une « technologie » de connaissance de soi : le profil Herrmann, HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument), un outil facilement assimilable et applicable dans le quotidien professionnel, permettant d'optimiser sa communication avec ses différents interlocuteurs. Le HBDI est un inventaire de personnalité qui permet de représenter de façon graphique et synthétique, sous la forme de quatre couleurs, les préférences individuelles en termes de style de pensée, de pédagogie, de communication, de critères de décision et de perception du monde et des autres. Cette capacité du HBDI à « colorier » les interlocuteurs en fait un outil puissant et rapidement assimilé dans la conduite de la négociation.

**Graphique :**

