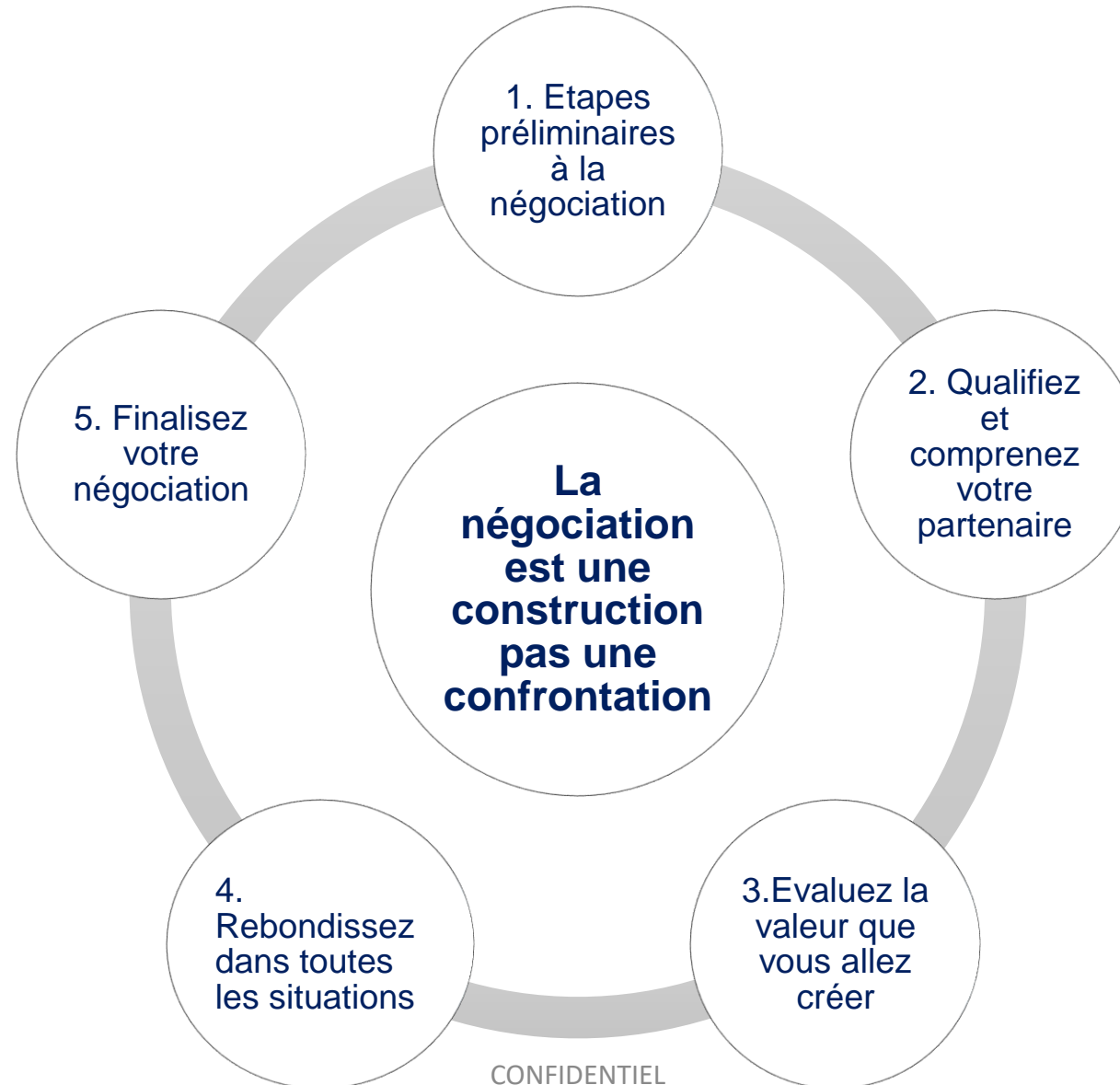


Comment négocier en confiance pour créer de la valeur ?

Groupe de Travail – Transfert de Technologies

Avril 2021

Les étapes de la négociation



CONFIDENTIEL

1. Les étapes préliminaires à votre négociation

Etapes en interne 1/2

Préparer la documentation indispensable à la négociation
(identification des actifs des enjeux, y compris financiers, des éventuels mandats, nécessaires, ...).

Qualifier les besoins de vos partenaires

Quels canaux de communication ?
Quelles informations nécessaires ?

Prévoir un arbitre
au niveau de la direction en interne, pour intervenir en cas de blocage et l'informer du dossier.

Avoir une stratégie commune en s'assurant de bien :

Hiérarchiser les clauses stratégiques
et identifier pour chaque clause stratégique (i) une proposition alternative (ii) le plancher de négociation en gardant à l'esprit que certaines positions devront être abandonnées pour clore l'opération.

Définir des indicateurs de suivi : dans quelle mesure le projet sera une réussite ? Quels impacts notables suite au projet ? Quels indicateurs de référence ? Perception de la valeur créée

1

2

3

4

5

6

Réunir une équipe de négociation (sans oublier le juridique qui doit être présent dès le début), décider en interne du rôle de chaque intervenant lors de la négociation et du moment de leur intervention.

Nommer un chef de projet
unique interlocuteur pour l'industriel qui coordonne l'équipe projet.

Définir des objectifs clairs.
Contextualisation du projet. Fixez les règles du jeu. Rôles et responsabilités. Implications de l'équipe projet scientifique. Approche méthodologique.

Votre seuil plancher (les points non-négociables)

Votre meilleure alternative
(aurez-vous une meilleure alternative avec d'autres partenaires ?)

Se faire accompagner:
Identifier éventuellement un tiers compétent et qualifié pour la négociation (avocat, consultant BD ou scientifique, mentor, etc.).

1. Les étapes préliminaires à votre négociation

Etapes vis-à-vis du partenaire 2/2

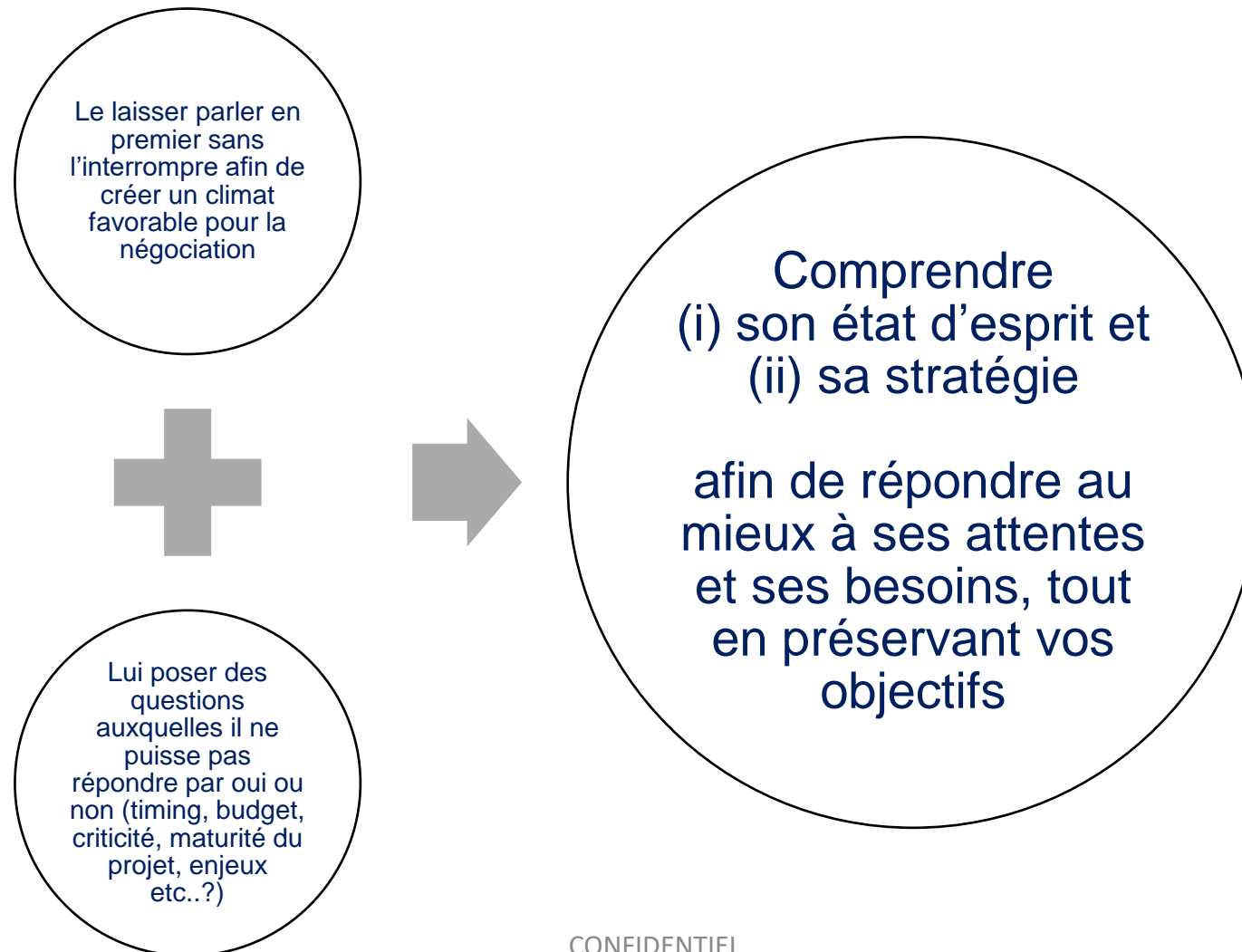
➤ Etapes formelles

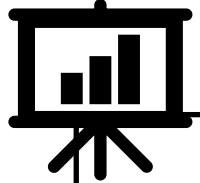
1. S'assurer que le partenaire a bien le(s) pouvoir(s) pour mener la négociation (ex: droit d'engager le partenaire, mandataire unique).
2. Fixer un calendrier pour l'ensemble de la négociation en précisant la cadence des réunions.
3. Se mettre d'accord sur l'évènement (la date) qui fait débiter la négociation qui peut correspondre par exemple (à la signature d'un accord de confidentialité ; à l'obtention d'une lettre d'intention du partenaire ; à de premiers échanges non-confidentiels, etc.).

➤ Qualifiez et comprenez votre partenaire

1. Combien de personnes physiques sont en charge de la négociation (profiling de ces personnes) ? Quel est leur rôle et leur position ? Par qui sont remplacés les interlocuteurs en cas d'absence ?
2. Quel est le background de ces personnes ?
 - ✓ Lieu de situation professionnelle ? (Faut-il tenir compte de spécificités culturelles ou simplement d'un décalage horaire?)
 - ✓ Carrière ? (privé vs public, expérience business dans l'innovation, en tech, en santé etc ? Séniorité? Niveau de management? Expérience à l'internationale ?) Enjeux de la négociation pour son poste/sa carrière ?
 - ✓ Formation ? (Commercial, juriste, scientifique, autre ?)
3. Identifier la langue de négociation.
4. Comprendre ses attentes, sa vision stratégique et les enjeux.
5. Comprendre les contraintes et les politiques du partenaire.

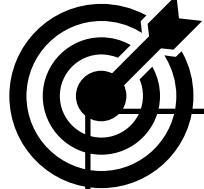
Votre première réunion avec votre partenaire doit être une réunion physique/visio





Vos positions

- Définissez vos objectifs avant chaque réunion ;
- Exposez vos contraintes afin d'expliquer vos positions ;
- Faites preuve de pédagogie dans votre présentation et lorsque vos intérêts ou objectifs sont en contradiction avec ceux du partenaire, identifiez la difficulté et montrez-vous confiant sur la capacité des personnes impliquées dans la négociation, des deux côtés, à trouver une solution acceptable pour tous.



Intérêts communs

- Identifiez vos intérêts communs, une bonne négociation fédère, inspire et implique l'ensemble des parties prenantes ;
- Proposez des alternatives, faites des suggestions, apportez des idées. Montrez à votre partenaires que vous pouvez avoir une stratégie commune et que vous êtes ouvert à la discussion : **Soyez créatif !**
- En cas de blocage, montrez que vous comprenez ses contraintes, sollicitez-le pour trouver une solution commune. Il doit être impliqué le plus possible dans la résolution du problème ;
- Prévoyez systématiquement un ordre du jour ;
- Rédigez à chaque fin de réunion un CR qui sera validé et qui précise les points sur lesquels un accord a été trouvé et les prochains points à discuter ;
- S'assurez que les délais de négociations sont en conformité avec les pratiques selon le type de partenaire et ses besoins.



Equilibre et bienveillance

- Soyez ferme sur les points stratégiques mais bienveillant dans votre attitude, sans agressivité inutile, placez l'humain au cœur du dispositif, décryptez les attentes, enjeux et contraintes des clients ;
- Protégez la réputation de vos interlocuteurs, notamment vis-à-vis de leur structure/de leurs collègues (certains partenaires peuvent bloquer sur des points de négociation de peur d'être critiqué par leur entourage) ;
- Chacun doit pouvoir justifier que l'accord conclu est un bon « deal » pour sa structure. Il ne s'agit pas de gagner contre le partenaire mais de construire une relation durable ;
- Montrez-vous disponible.



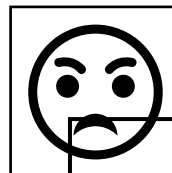
Etape par étape

- Avancez étape par étape, souvent l'avancement sur un point peut en débloquent un autre ;
- Rassurez l'ensemble des parties prenantes chez le client : si le partenaire résiste à une approche étape par étape, précisez que rien n'est convenu jusqu'à ce que tout soit convenu, et qu'il est important pour vous de bien comprendre les enjeux de chaque point.



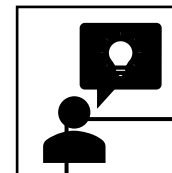
Se contrôler

- Ne réagissez pas avec agressivité aux provocations, contrôlez-vous, mais ne vous laissez pas intimider/ne vous effacez pas ;
- Essayez de voir la situation objectivement. Prenez du recul pour ne pas réagir impulsivement à cause de la difficulté et du stress ;
- Faites-vous accompagner pour soutenir votre position.



Ne pas précipiter la décision

- S'il existe une forte opposition avec le partenaire, surtout ne prenez pas de décision immédiate ;
- Proposez une autre rédaction de la clause ;
- N'hésitez pas à faire une pause et discuter avec votre équipe projet ;
- Reportez la discussion sur le point bloquant, et passez au point suivant.



Arbitre interne, Médiateur

- En cas de blocage faites intervenir l'arbitre interne ou demandez à changer d'interlocuteur (faites intervenir une personne plus sénior, pour les TTO, les présidences des établissements de recherche peuvent intervenir) ;
- Demandez à un tiers neutre, connu des deux parties d'intervenir comme médiateur ;
- Faites intervenir le médiateur inter-entreprises ou un médiateur indépendant par l'intermédiaire d'une structure de médiation.

Remerciez votre partenaire

- Récapitulez les différents points de la négociation sur lesquels vous vous êtes mis d'accord; identifiez les éventuels points devant être rediscutés lors d'une prochaine réunion ou une prochaine étape de négociation.
- Gardez à l'esprit, que votre partenaire sera/est désormais un partenaire contractuel pendant une certaine durée. Vous n'êtes qu'au début de votre partenariat. Il vous faut donc entretenir vos bonnes relations: verbalisez votre satisfaction d'être arrivé à un accord avec lui, et votre enthousiasme pour votre prochaine collaboration ainsi que pour de futures éventuelles collaborations.
- Mettez en place un calendrier pour les prochaines échéances. (Par exemple : prochaine réunion physique, circuit de signature après accord formel, kick off meeting, etc.)
 - Prévoyez un évènement afin de fêter la conclusion de la négociation avec toutes les parties prenantes (chercheurs, OTT etc...)

Encadrez l'exécution du contrat

- Ne percevez pas la signature du contrat / la fin des négociations comme la fin d'un processus mais comme le commencement de la relation contractuelle avec le partenaire.
- Prévoyez donc d'encadrer l'exécution du contrat par un suivi régulier, la mise en place d'un comité de pilotage etc...
- L'objectif n°1 est d'installer la confiance dans la durée avec le partenaire et s'assurer une relation contractuelle pérenne.