

# Première partie

## Notions et principes à connaître pour une négociation réussie

La négociation est une situation pleine d'incertitudes, et donc d'inquiétudes. Les mots clés et les principes de la négociation nous donnent des repères et nous orientent au travers de ces incertitudes. La connaissance des notions de base ramène la situation incertaine à des schémas familiers. Les principes nous guident dans la marche à suivre. Cette partie a donc pour but de familiariser le lecteur avec les concepts clés de la négociation (position, point de rupture, rapport de force, « gagnant-gagnant »...) puis avec les quatre principes de la négociation raisonnée. Elle donne enfin des clés d'analyse et des outils pour faire face aux négociations difficiles.



# 1

## Qu'est-ce que la négociation ?

La négociation commerciale est un domaine marqué par de nombreux préjugés culturels.

Les origines du mot négociation ne sont pas très encourageantes. En latin *nec otium* signifie « ne pas être en repos ». Le négociant serait donc quelqu'un d'agité, qui ne trouve jamais le repos...

La culture française a longtemps dévalorisé les métiers d'argent. Or, le résultat d'une négociation se mesure souvent par le prix sur lequel on s'accorde (même si, nous le verrons, de nombreux autres enjeux sont abordés dans le cadre d'une négociation).

Il y a aussi cette image du « marchand de tapis », qui manquerait de dignité.

Ces stéréotypes contribuent à donner de la négociation une image négative – si l'on exclut les négociations internationales jugées « plus nobles ».

En conséquence, ce domaine est aujourd'hui encore insuffisamment investi. Les négociateurs, dans le domaine commercial, manquent souvent d'outils professionnels qui leur permettraient de réussir sinon à chaque transaction, du moins dans la majorité des cas. Alors que des solutions raisonnables sont à portée de main, les personnes peu expérimentées adoptent deux types de comportement distincts dans les négociations commerciales : soit elles sont trop brutales, soit elles font preuve de naïveté et d'un excès de faiblesse.

Les petits entrepreneurs – qui négocient avec leurs associés, leur personnel, leur banquier, leurs clients et leurs fournisseurs<sup>6</sup> – sont les destinataires de cet ouvrage. Sont-ils suffisamment préparés pour disposer d'un avantage décisif dans le domaine de la négociation face aux vendeurs et aux acheteurs ? Tirent-ils le meilleur parti des opportunités d'achat et de vente qui se présentent ?

Une partie d'entre eux n'a sans doute jamais été sensibilisée aux techniques fondamentales de la négociation. Le but de cet ouvrage est double : donner des compétences décisives aux entrepreneurs « novices » dans ce domaine et perfectionner les aptitudes de ceux qui ont déjà abordé ce sujet.

Disons-le tout de suite : la négociation que nous pratiquons et que nous enseignons est une négociation franche, détendue, sans ruse inutile, raisonnable et éthique. Elle remise au placard les stéréotypes et les superstitions et ne propose pour réussir qu'une approche raisonnée. Elle montre que dans de nombreuses situations, les objectifs des clients et des fournisseurs peuvent être rendus compatibles.

Les paragraphes suivants définissent et illustrent les principales notions qu'un négociateur efficace se doit de comprendre et de maîtriser.

## 1.1 Définition de la négociation

Pour Christophe Dupont, « *la négociation met face à face deux ou plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable qui leur permette de créer, de maintenir ou de développer une relation*<sup>7</sup> ».

De cette définition, retenons les aspects suivants :

- ▶ La recherche de solutions mutuellement acceptables est préférable (quand cela est possible) dans la mesure où elles préservent les intérêts de l'acheteur tout en respectant les besoins du fournisseur.
- ▶ La relation actuelle et future est une dimension à prendre en compte dans la négociation si l'on souhaite fidéliser un fournisseur ou un client, voire coopérer avec lui sur de futurs projets.

6 Les enseignements prodigués dans cet ouvrage centré sur la négociation d'achat et de vente peuvent être aussi utiles dans d'autres contextes.

7 Cité par Audebert Patrick, *Bien négocier*, Éditions d'Organisation, 3<sup>e</sup> édition, 2005. Christophe Dupont a écrit de nombreux ouvrages de référence sur la négociation.

## 1.2 Le but de la négociation

Roger Fisher et William Ury définissent ainsi le but de la négociation : « conclure à l'amiable à un accord judicieux et efficace<sup>8</sup> » :

- ▶ Un accord amiable est préférable car il préserve votre relation avec le fournisseur ou le client, tout en maintenant des conditions psychologiques agréables pour vous-même.
- ▶ Un accord judicieux – c'est-à-dire juste, équitable – est également préférable :
  - ▼ Il donne à chacune des parties le sentiment d'avoir préservé ses intérêts : ceci est envisageable, nous le verrons plus loin.
  - ▼ La poursuite des relations entre client et fournisseur est ainsi rendue plus facile.
- ▶ Un accord efficace tire le meilleur parti des complémentarités entre acheteur et vendeur. Dans le cas contraire, les deux parties pourraient être perdantes. Par exemple, une rupture pénalisante pour les deux entreprises ou un conflit juridique long et pénible pourraient se produire.

Ces objectifs ne sont accessibles qu'à ceux qui disposent d'une bonne maîtrise de la négociation. Dans certaines situations, un accord efficace, judicieux et amiable n'est pas possible. Il est alors important de s'assurer d'alternatives réalistes (voir le chapitre 5 Les négociations difficiles).

## 1.3 Les enjeux de la négociation

Deux types d'enjeux interviennent dans une négociation :

- ▶ les enjeux concrets, explicites sur lesquels va porter la discussion ;
- ▶ les enjeux relationnels, implicites : les négociateurs sont aussi des hommes et des femmes avec leurs valeurs, leur psychologie, etc. Celles-ci vont interférer dans le cours de la négociation.

La figure 1.1 (voir page suivante) résume ce qui se joue dans une négociation : les enjeux concrets (qui font l'objet d'échanges d'informations explicites) et les enjeux relationnels (qui peuvent surtout se lire d'après le langage non-verbal).

8 Fisher Roger et Ury William, *Comment réussir une négociation*, Éditions du Seuil, 1982. Cet ouvrage incontournable a été réédité régulièrement depuis. Fisher et Ury sont des spécialistes internationaux de la négociation et initiateurs du *Negotiation Project* de l'Université de Harvard.

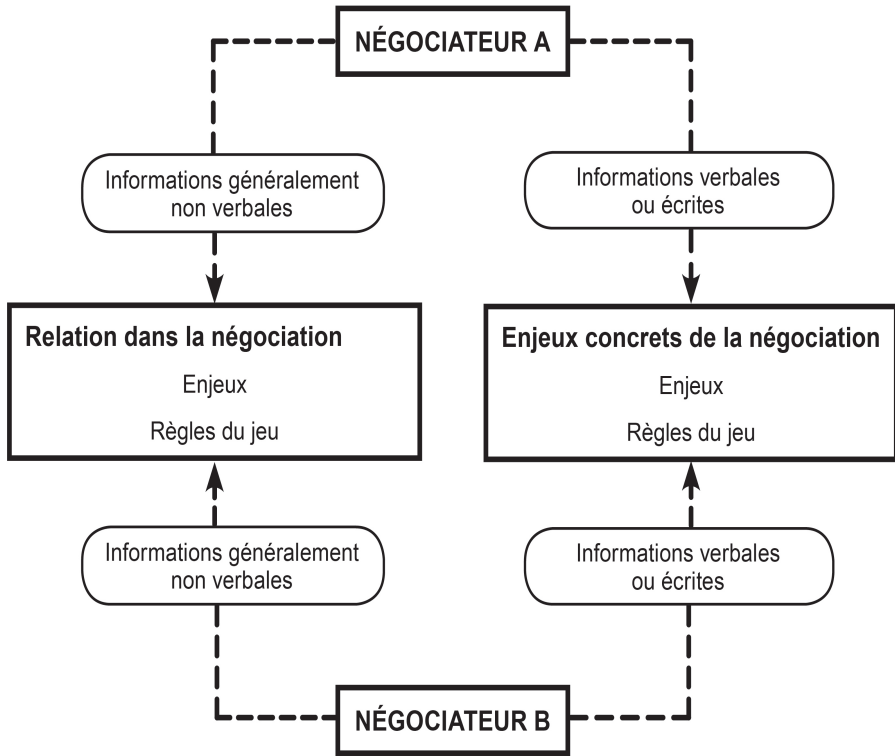


Figure 1.1 Le modèle de base d'une négociation

### 1.3.1 Les enjeux concrets dans la négociation

Dans une négociation commerciale, les enjeux de la négociation sont habituellement le prix, les délais, la qualité et la quantité. Tous les enjeux ne sont pas connus au départ.

Nous verrons qu'il est important de *poser des questions* pour clarifier la situation. Il faudra *lister et hiérarchiser vos enjeux* (les négociateurs inexpérimentés ne songent pas à le faire !) car il vous sera alors possible de concéder sur les enjeux les moins importants pour obtenir en contrepartie des avantages sur l'enjeu le plus important à vos yeux.

La négociation deviendra alors plus ouverte, plus souple, plus efficace.

Si les deux parties ne hiérarchisent pas de la même façon leurs enjeux, des possibilités de concessions mutuellement bénéfiques importantes apparaissent.

 **Exemple : complémentarité d'intérêts**

Voici un exemple de complémentarité d'intérêts. D'une part, un loueur de voiture dispose d'un stock important et coûteux de voitures à revendre. D'autre part, une nouvelle compagnie souhaite acheter au meilleur prix une flotte de voitures pour ses employés. Les intérêts paraissent ici à première vue complémentaires. Le loueur souhaite écouler son stock rapidement, c'est sa priorité. Pour l'acheteur, la quantité n'est pas un problème, c'est le prix qui compte. Il y a de bonnes chances pour qu'ils parviennent à un accord.

 **À noter**

La discussion des enjeux concrets est encadrée par des règles : lois, règlements, procédures, précédents, etc.

### 1.3.2 Les enjeux relationnels de la négociation

D'autres enjeux de types relationnels peuvent interférer au cours de la négociation : le statut social, la culture, les valeurs, le pouvoir, les émotions, etc.

Ces enjeux jouent un rôle important et ne doivent pas être négligés.

Une des clés d'une négociation réussie est de rester concentré sur les enjeux concrets et autant que possible de ne pas se laisser influencer par les enjeux psychologiques, relationnels ou culturels.

 **Exemple**

Au cours d'une négociation, l'une des parties exprime de la colère. S'il s'agit d'une manifestation isolée, la meilleure attitude est de ne pas réagir. Vous ignorez dans quelles conditions psychologiques cette personne évolue à ce moment : est-elle tendue pour des raisons familiales, professionnelles, etc. ? Dans le doute, vous éviterez de tirer des conclusions trop rapides de la situation. Si le problème persiste, il faudra revoir votre plan de négociation.

Les enjeux relationnels correspondent à des règles implicites auxquelles le négociateur se soumet : l'éthique et les valeurs, les codes de comportement relationnels, etc. Ces règles donnent leur sens et fixent les limites aux comportements des parties. Elles ne sont généralement pas connues (ou elles le sont peu) et différentes selon les personnes. Ces règles, si on n'y prête pas attention, peuvent devenir un motif d'échec de négociation..

## 1.4 Les positions dans la négociation

D'une façon générale, le négociateur avisé évitera de négocier sur la base des positions affichées par le vendeur (« *C'est à prendre ou à laisser !* », « *C'est mon dernier prix !* »). Il cherchera plutôt à identifier soigneusement les intérêts qui se cachent souvent sous les positions affichées et posera la question clé « *Pourquoi ?* ».

Le négociateur avisé devra préparer soigneusement trois types de positions :

- ▶ La position de départ : qu'il s'agisse de la vôtre ou de celle de l'autre partie, elle donne une indication du rapport de force mais peut aussi constituer un élément de bluff. Par exemple, si le fournisseur démarre très haut, est-ce que cela signifie que son produit et son service sont vraiment de haute qualité ? Dispose-t-il de tellement de clients qu'il peut se permettre de hausser ses prix ? Ou bien s'agit-il simplement d'un bluff visant à vous faire acheter plus cher ? De votre côté, allez-vous forcer sur votre offre de départ ? Dans tous les cas, la position affichée au départ est un élément psychologique important qui influence le rapport de force dans la suite de la négociation.
- ▶ Le point de rupture : c'est, sur chacun des enjeux concrets que vous négociez, le point en deçà duquel vous n'êtes pas prêt à aller. Il faut l'estimer très soigneusement pour éviter de valider « à chaud » des accords qui vous seraient finalement défavorables. Votre capacité à faire jouer ce point de rupture détermine votre rapport de force dans la négociation.
- ▶ L'objectif : c'est la situation recherchée sur laquelle vous souhaitez conclure l'échange. Il se situe entre le point d'ouverture (la première offre) et le point de rupture, généralement proche du prix d'ouverture, avec lequel on le confond parfois.

### Exemple : le point de rupture

Dans une recherche de travail, un demandeur d'emploi qui a été convoqué à plusieurs entretiens est en position de force en comparaison de celui qui n'a qu'une seule convocation. S'il a absolument besoin d'un travail ce dernier sera conduit à accepter ce qu'on lui propose alors que le premier disposant d'alternatives peut faire jouer son point de rupture dans le cas où les propositions qui lui sont faites ne le satisfont pas.

### Exemple : l'objectif

Une petite entreprise souhaite faire réaliser un site Internet de vente. Elle se donne pour objectif de ne pas dépenser plus de 2 000 euros. Son prix maximum (point de rupture) est de 2 300 euros. Son prix d'ouverture (sa première offre) sera 1 500 euros



(si elle souhaite exercer une pression psychologique sur le vendeur) ou 2 000 euros (si elle souhaite terminer rapidement cette négociation). Si le vendeur ne souhaite pas baisser son prix en-dessous de 2 300 euros, l'entreprise pourra refuser (si elle a des alternatives) ou accepter en demandant une compensation : le paiement en trois fois, l'assistance pour la prise en main, etc.

## 1.5 Le rapport de force

Le rapport de force est donc toujours présent dans une négociation.

Il est principalement lié à l'alternative dont on dispose.

Il convient de l'étudier soigneusement avant toute négociation et de se prémunir des situations où le rapport de force apparaît comme trop défavorable.

Ces aspects seront développés au chapitre 3 (Le rapport de force).

## 1.6 La volonté d'aboutir

Le succès d'une négociation dépend de la volonté d'aboutir des deux parties : cela signifie que l'acheteur et le vendeur ont un intérêt commun à engager puis à poursuivre la négociation.

Au cours de la négociation, une des deux parties peut se rendre compte que cet intérêt diminue ou n'existe plus.

Pour l'acheteur (ou le vendeur), les raisons de cette perte d'intérêt peuvent être : un prix excessif (ou insuffisant pour le vendeur), une offre ne correspondant pas à ses exigences minimales, etc.

Dans ce cas, la volonté d'aboutir diminue, voire disparaît, ce qui peut se traduire par différents signes : une absence de réponse à des contacts ou à des relances, des discussions qui traînent en longueur, une réaction négative de l'autre partie par rapport à l'expression vos besoins, etc.

### Exemple

La société qui veut créer un site Internet de vente a engagé une discussion avec trois concepteurs de site Internet. En cours de négociation, elle apprend que les produits qu'elle souhaite mettre en ligne et vendre ne seront pas disponibles avant un an. Elle abandonne ou repousse les discussions. Elle n'a plus la volonté d'aboutir dans l'immédiat.

### Exemple

Une nouvelle PME souhaite s'équiper d'une dizaine d'ordinateurs portable premier prix. Elle s'est fixée un prix maximal de 2 500 euros pour le lot. L'équipementier lui propose ces matériels pour 3 500 euros, son dernier prix. Elle abandonne ce fournisseur malgré les relances de ce dernier. L'écart entre les propositions des deux parties est trop important pour espérer un accord.

Vous serez donc attentif aux signes indiquant le maintien d'une volonté d'aboutir de l'autre partie. Sans quoi la discussion devient une perte de temps pour vous.

## 1.7 L'éthique de la négociation

La négociation commerciale a parfois, nous l'avons vu, une mauvaise image. Les stéréotypes confortent les pratiques déviantes : si dès le départ, j'ai une image *a priori* négative du vendeur (ou de l'acheteur), je vais adopter des attitudes défensives ou agressives qui rendront plus difficile l'obtention d'un accord amiable et efficace.

Si les pratiques déviantes existent et peuvent procurer des succès immédiats, elles mettent à mal la relation avec les clients ou les fournisseurs (aujourd'hui plus qu'hier, tout se sait par Internet). Ces pratiques hypothèquent des contrats futurs et elles risquent également de dégrader l'image de l'entreprise et de mettre en péril sa survie à long terme.

La négociation suppose en réalité le respect de soi (ses valeurs) et le respect de l'autre.

En conséquence, le négociateur conformera sa pratique à une certaine éthique :

- ▶ Les méthodes enseignées ici évitent les manœuvres, les trucages ou les intimidations. Elles permettent de négocier dans la dignité et le respect de l'autre, tout en défendant fermement ses intérêts. Il n'y a rien à cacher, sauf peut-être ses objectifs précis et ses concessions maximales (le point de rupture).
- ▶ Cette méthode vise, autant que possible, un résultat mutuellement bénéfique qui satisfasse les deux parties.
- ▶ Le négociateur raisonné reste calme et aimable. Il maintient ainsi de bonnes relations avec un fournisseur ou un client dont il aura peut-être de nouveau besoin à l'avenir.