

**Négociier plus,
Négociier mieux**

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

FONCTIONS de



commercial
vente

L'ENTREPRISE

Négociier plus, Négociier mieux



> Savoir créer et partager la valeur

Éric DE COZAR
Frédéric VENDEUVRE

DUNOD

Maquette intérieure : Catherine Combiér et Alain Paccoud

Couverture : Didier Thirion / Graphir design

Photos couverture : Didier Thirion / Graphir design

Mise en pages : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2013

ISBN 978-2-10-059986-8

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 donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Remerciements

Martin Barbier, négociateur et cadre dirigeant du Groupe Éditions Lefebvre, pour son amitié indéfectible et pour nous avoir mis en contact,

Stéphane Gripon, General Manager Diageo Vietnam, pour son partage d'expérience et son amitié,

Nicolas Caron, cofondateur d'Halifax, pour son inépuisable inspiration et ses articles dans www.legrandblogdelavente.com, ainsi que tous les clients et consultants d'Halifax, notamment Nathalie Dalmont pour sa contribution à ce livre,

Jacques Bonnet, ancien rédacteur en chef du *Figaro Suppléments* et consultant en communication, pour son soutien et ses conseils,

Thomas Misslin, Custom Program Design Manager à NEOMA Business School – Rouen Business School & Reims Management School, pour son support et son enthousiasme,

Odile Letrillart, également de NEOMA, responsable du mastère « Business Développement Grands Comptes » avec lequel Halifax Consulting est partenaire, pour sa créativité et son ouverture d'esprit sur le thème de la négociation, ainsi que tous les étudiants participants du mastère pour leur enthousiasme,

Pierre Hubert et Marie-Christine Nehr pour leur relecture attentive,

Nos épouses et enfants pour leur patience et leurs opinions toujours avisées,

Nos parents, pour tout et depuis toujours.

Avertissement

C

chers lecteurs, nous avons pris le parti d'utiliser un certain nombre de mots anglais relatifs au vocabulaire de la négociation. Nous faisons ce choix simplement parce que beaucoup de ces mots ou concepts sont entrés dans le langage courant du vocabulaire de négociation ou d'entreprise. En effet, l'anglais est devenu la langue du *business* global et beaucoup de mots ne sont même plus traduits en local. Vous trouverez cependant en fin de livre un récapitulatif de ces mots, expressions et concepts de négociation traduits et expliqués.

Vous êtes également de plus en plus nombreux à devoir négocier en anglais, sans forcément être parfaitement bilingue ou biculturel. Ceci ajoute toujours de la difficulté à se comprendre tant souvent la négociation est affaire de subtilité. Vous trouverez donc en annexe un aide-mémoire pour mieux négocier dans la langue de Shakespeare, présentant des expressions courantes utiles pour chaque étape de l'entretien de négociation.

Table des matières

Remerciements	V
Avertissement	VII
Introduction	1
Chapitre 1 ■ Ce qu'un bon négociateur doit savoir	3
Négocier, c'est décoder	4
Savoir pourquoi on accepte de négocier... ou pas	4
Distinguer les objectifs des positions, ancrages et intérêts	9
Délimiter les étapes : vendre, négocier, marchander ?	16
Négocier, c'est mener plusieurs négociations concomitantes	21
La négociation, un système de plusieurs négociations	21
Chaque négociation est une trilogie : qui, comment, quoi ?	23
Une négociation exige une décision	27
Négocier, c'est comprendre les différents « profils » de négociateur	30
Les comportements psychologiques	30
Les styles de négociateur	36
Les croyances et les métaphores	42
Les cultures d'entreprise et la typologie des relations	45
Les écoles de pensée	48
Les différences interculturelles dans la négociation	54
Les « tentations » émotionnelles	59
Négocier, c'est garder l'esprit « clair »	63
Chapitre 2 ■ Préparer la négociation	69
Recueillir et analyser l'information	70
Collecter les informations sur le contexte de la négociation	70
La recherche d'informations et ses limites	72
Faire un diagnostic stratégique de la relation client-fournisseur	75
Faire un diagnostic tactique des pouvoirs dans la négociation	79

Choisir une stratégie	84
Apprécier la propension de l'autre partie à utiliser ses pouvoirs	84
Déterminer une stratégie	93
Préparer la négociation de valeur	98
Créer la valeur	98
Défendre la valeur	108
Chapitre 3 ■ Conduire la négociation	119
L'entrée en matière	120
La force de la synchronisation	120
Annoncer les positions	122
Identifier les tactiques de négociation	127
Les techniques opératoires	127
Les tactiques de déstabilisation	131
Conduire la négociation avec la méthode DEAL©	146
Identifier le bon moment	147
Défendre son offre	149
Engager l'interlocuteur	155
Avancer par des contre-propositions, concessions/contreparties	162
Limiter ses efforts	166
Épilogue	173
Conclusion	175
Bibliographie	177
Index	179
Glossaire des anglicismes	181
<i>Negotiating in English</i>	185

Ne négocions jamais avec nos peurs. Mais n'ayons jamais peur de négocier.

John Fitzgerald Kennedy

La règle de base pour ses négociations : faites marrer les gens, que ce soit pour les mettre à l'aise ou, au contraire, pour les déconcerter.

Antoine Riboud,
ex P.-D.G. de Danone

Introduction

Pourquoi produire un nouvel ouvrage sur la négociation alors qu'il en existe déjà en quantité et en qualité ? Que dire de plus sur un sujet dont chacun sait qu'il ne s'apprend pas (que) dans les livres et que rien ne remplacera le vécu ? Parce que justement la négociation est un sujet complexe, au cœur de la relation humaine, il nous passionne. C'est un sujet infini qui occupe suffisamment de place dans nos vies pour qu'on ait eu envie de le partager. Par ailleurs, très peu de publications sur ce sujet abordent la notion de création de valeur grâce à la négociation. Notre challenge est de vous aider à produire de la valeur afin de rendre vos négociations encore plus efficaces.

Ce livre est donc à la fois une synthèse des théories de négociation, un partage de nos expériences et un recueil de méthodes précises utiles à tous les *business developers*. Des années d'expérience de négociateur auprès des plus grands distributeurs mondiaux pour l'un des auteurs, des années de consulting et formation auprès des commerciaux et *key account managers* internationaux des plus grandes multinationales dans des secteurs variés pour l'autre. Cette rencontre nous a permis de partager et mettre en commun notre vision et nos méthodes d'un point de vue commercial négociant avec des clients en univers professionnel. Nous pensons que chaque manager, acheteur, chef de projet, étudiant y puisera de nombreuses idées utiles. Car la négociation est aussi un sujet qui se travaille.

Le dessein de cet ouvrage est donc de permettre à chacun, quel que soit son niveau, de pouvoir mieux comprendre ce qui se passe au cours d'une négociation, de s'amuser à en décrypter le processus, et finalement de mieux maîtriser son déroulement. Alors que paradoxalement, c'est l'imprévisibilité qui caractérise souvent les négociations marquantes.

Un autre objectif recherché est de permettre à chacun de mieux préparer et vivre des situations de négociation de plus en plus tendues. Une diminution du stress avant et pendant une négociation peut améliorer la performance et accroître le plaisir ressenti, réel, lors d'une négociation réussie. Car objectivement, les négociations dans les affaires se sont nettement tendues, par un mélange de professionnalisation des achats dans les entreprises et de compétition économique intense. Les qualités de négociateur sont plus

que jamais au cœur de la performance de nombreux métiers. Avec des collaborateurs, un patron, des clients, des fournisseurs ou encore avec les administrations, il ne se passe pas une semaine sans avoir à faire avancer ses projets ou à gérer des conflits grâce à la négociation. Mais la négociation envahit aussi la vie privée, les nouvelles générations éduquées différemment sont naturellement plus rétives à l'autorité et réceptives à la négociation.

Continuer à négocier tous les jours, parfois même sans le savoir, tels des « Monsieur Jourdain », devient donc très risqué !

Au mieux, ces situations génèrent une excitation à l'idée de « remporter » cette négociation. Au pire, elles engendrent une tension, une crainte de l'échec et des frustrations qui s'accumulent.

Nous espérons que ce livre vous aidera, quelle que soit votre maturité sur le sujet, à mieux gérer vos négociations et à y prendre du plaisir. Pour cela nous vous proposons une démarche en trois étapes.

En première partie, il s'agit de prendre du recul sur la diversité du sujet, des théories, des points de vue. Il n'y a pas de recette miracle, et notre livre n'en est surtout pas une de plus ! Les négociateurs pertinents sont des négociateurs curieux.

Ensuite, en seconde partie, cet ouvrage vous propose des outils et méthodes concrets pour préparer vos négociations. Bien préparer doit être le seul sujet de consensus de toutes les théories de négociation. Nous insistons, pour notre part, sur la nécessaire dimension « création de valeur » nécessaire à construire et préparer en amont pour convaincre des clients de plus en plus exigeants.

Enfin, en dernière partie, nous vous aiderons à conduire et mener vos entretiens de négociation dans des situations variées y compris de déstabilisation. La méthode DEAL¹ du cabinet Halifax Consulting, déployée avec succès auprès de milliers de commerciaux, dans des secteurs d'activité et pays variés, vous aidera à synthétiser une ligne de conduite afin de mieux rester en éveil face à l'inattendu.

Bonne lecture, bonnes négociations !

¹ © Copyright Halifax Consulting ; reproduction et diffusion strictement interdites sans accord préalable et autorisation.

Chapitre 1

Ce qu'un bon négociateur doit savoir

Executive summary |

- ▶▶ **Mieux vaut qu'il sache** pourquoi il est rentré en négociation, quand et avec qui.
- ▶▶ **Personne n'a jamais la solution miracle** en négociation, mais plus on élargit son cadre de référence et ses connaissances sur le sujet, plus on peut développer sa flexibilité de négociateur.
- ▶▶ **Il y a des constantes dans la négociation** : des processus, des systèmes de décisions, des cadres explicites « référents ». Il y a aussi des impondérables : individus, émotions, circonstances de la vie, imprévisibilité.

Négociier, c'est décoder

Savoir pourquoi on accepte de négocier... ou pas

« Pourquoi je négocie ? » est la question préalable que doit se poser tout négociateur. Le « pourquoi » n'est pas équivalent au « pour quoi ». La question est plutôt : « Qu'est-ce que je souhaite obtenir ? »

Se demander « pourquoi », c'est d'abord se poser la question suivante : la négociation est-elle votre meilleure solution ? N'est-il pas préférable pour vous de fuir, passer en force, voire partir en guerre, ou autre chose encore ? En effet, toute transaction ou règlement de différend ne se traite pas par la négociation. Autrement dit : qu'est-ce qui vous y oblige, ou qu'allez-vous y gagner ?

Il existe différents recours ou alternatives qui permettent de ne pas entrer en négociation.

■ Le diktat

Il est peu recommandé (ou recommandable), car il s'agit de déclarer la guerre. C'est tout à fait possible si l'on est en position d'imposer sa demande.

Exemple

Lorsque les Soviétiques ont décidé d'envahir l'Afghanistan dans les années 1980, ils n'ont pas cherché à négocier un accord quel qu'il soit avec les organisations internationales ou les dirigeants du pays concerné. Ce cas est extrême mais symbolise une situation où l'une des parties considère que son pouvoir est suffisant pour « s'épargner une négociation ». Au contraire des États-Unis qui, dans les années 2000, avant d'envahir l'Irak puis d'occuper l'Afghanistan, ont négocié des alliances et un vote à l'Onu.

■ La loi

Si la préservation de la relation n'est pas un objectif indispensable, alors l'appel à la force de la loi peut également régler un différend sans passer par la négociation. Une entreprise qui considère qu'un concurrent plagie un de ses produits déposés et fausse les règles d'éthique et de respect de la libre concurrence peut demander réparation en justice sans négocier l'arrêt du produit ou la modification du packaging. L'intérêt de la loi est que cela est rendu publique et peut être communiqué à titre dissuasif à

des tiers, alors qu'une négociation verra le plus souvent son résultat tenu secret (ou discret) par les parties. Ainsi, les marques de luxe préfèrent protéger leur marque sans relâche, par exemple face à la contrefaçon.

■ Le refus

Chacun a toujours le choix de ne pas négocier. Il y a des cas où il est impossible de négocier quelles qu'en soient les conséquences.

Il peut s'agir de raisons morales, religieuses ou autres. Il y a aussi des cas où l'on décide par soi-même de ne pas négocier. Cela peut être dans des cas futiles (par exemple pourquoi négocier dans un souk d'un pays pauvre un objet qui nous fait envie), cela peut aussi être dans des cas plus graves.

Exemple

Dans le roman de William Styron *Le choix de Sophie*, adapté au cinéma par Alan J. Pakula, une jeune mère polonaise est déportée avec ses deux enfants dans un camp de concentration. Un officier nazi particulièrement pervers lui demande de choisir entre son fils et sa fille. Seul celui qu'elle choisira aura la vie sauve. Dans un cas extrême, est-il possible de négocier l'issue ? Comment participer à une telle négociation ?

Sur le champ des principes, il n'y a pas de place pour la négociation.

Lucien Bouchard

Pour négocier, il faut donc une volonté de négocier et un différend reconnu par les deux parties. Une fois ce préalable accepté, ce principe de négociation validé, il est important de le garder en tête, de verbaliser ce qui vous a amené à entrer en négociation et ce que vous souhaitez obtenir vraiment. C'est le moyen le plus sûr de ne pas dévier de sa stratégie et de ne pas se laisser emporter par les tactiques de déstabilisation de son interlocuteur.

Pour qu'il puisse y avoir négociation, deux conditions doivent donc impérativement être réunies.

■ Un différend reconnu par les deux parties

Si l'un des deux ne voit pas de différend, il n'y a pas de raison de négocier. C'est parce que les deux camps s'accordent sur un écart entre les attentes de l'un et la proposition de l'autre à propos d'un sujet précis sur lequel elles souhaitent essayer de trouver un accord (par compromis) que la