

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Dominique RONDOT

L'ART DE NÉGOCIER

Les techniques de créativité
pour gagner en performance

DUNOD

Copyright du Process Communication Model®

Les éléments du Process Communication Model®, utilisés ici avec l'aimable autorisation de Taibi Kahler, ne peuvent être imprimés ou reproduits en tout ou partie sous quelque forme que ce soit, électronique, mécanique ou photographique, non plus que traduits ou inclus dans aucun document, base de données ou système de recherche, ou encore utilisés sous forme informatique, sans l'autorisation écrite de Kahler Communications, Inc. 1401 Malvern Ave., Ste 140, Hot Springs, AR 71901, e-mail : kahlercom@aris-totle.net.

De plus, seul un formateur certifié par Taibi Kahler ou son représentant peut enseigner le modèle, ou utiliser tout ou partie du modèle pour animer des séminaires de formation.

Enfin, seul Kahler Communications, Inc. ou ses représentants peuvent établir un inventaire de personnalité sur la base du modèle.

Les pictogrammes des pages 232 et 233 proviennent du site *The Noun Project* et sont la propriété de Fiona OM et Michal Czekala.

Graphisme de couverture : Hokus Pokus
Conception et mise en page : Nord Compo

<p>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.</p>		<p>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.</p>
<p>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</p>	<p>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).</p>	

© Dunod, 2016

11, rue Paul-Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075399-4

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.

Sommaire



Remerciements	1
Introduction	3
Chapitre 1 ■ Négociation : approches classiques et négociation co-créative[®]	9
Chapitre 2 ■ Préparer la négociation	45
Chapitre 3 ■ Conduire l'entretien de négociation	97
Chapitre 4 ■ Prendre en compte le profil psychologique de son interlocuteur	131
Chapitre 5 ■ La gestion des négociations tendues ou bloquées	219
Conclusion	257
Bibliographie	259
Index	263

Remerciements



Je remercie tous mes clients, stagiaires, étudiants, amis, rencontres... qui me rendent chaque jour plus riche, richesse de toutes ces personnalités si différentes qui nourrissent mes besoins de contact. Chacun d'entre eux m'a aidé, à sa façon, à écrire cet ouvrage et à l'enrichir d'exemples.

Je remercie mes enfants qui m'ont, chacun à leur façon, encouragé et stimulé dans la refonte totale de cette deuxième édition.

Je remercie Christine LEROUX d'Harmonic Créativité, une de mes collègues, spécialiste reconnue en techniques de créativité avec laquelle nous développons de nombreuses interventions.

Je remercie enfin Natacha TREHAN, Directrice du Master DESMA de Grenoble IAE pour la richesse de nos échanges et pour ses *feed-back* à la fois confrontants et bienveillants.

Merci à vous tous.

Introduction



L' *Art de négocier*, pourquoi un tel ouvrage ?
Tout d'abord, il apparaît que la négociation d'achats et de vente ou les formations sur ce thème se sont considérablement développées ces dernières années.

Traditionnellement, ce sont les commerciaux que l'on forme. Au sein des forces de vente structurées, ils bénéficient presque chaque année d'un séminaire de techniques de vente, de training à la négociation... Les écoles de commerce, les formations initiales « courtes » axées sur la vente de type BTS... fleurissent partout en France. Tout cela est bien sûr relayé par une floraison d'ouvrages expliquant, chacun sous un angle qui lui est propre, comment vendre à ces « fameux acheteurs ».

Il est possible d'imaginer que c'est la base même de la relation acheteur/vendeur, l'acheteur étant en position de pouvoir fort, qui a contribué au développement des techniques de négociation commerciale, techniques devant être suffisamment puissantes pour contrecarrer le pouvoir de l'acheteur.

En termes de pouvoir, la relation acheteur/vendeur a bien changé ces dernières années et va dans le sens d'un équilibre, voire de plus en plus fréquemment, d'un avantage côté vendeur. Comme le souligne Natacha Trehan, Directrice du Master DESMA de l'IAE de Grenoble, « on assiste

à un renversement du rapport de forces avec les fournisseurs dits Best in Class qui demain choisiront leurs clients »¹.

Deux mouvements sont à la base de ce changement :

Un puissant mouvement de concentration mondial fait que, bien souvent, les parties en présence sont dans une situation de pouvoirs « équilibrés ».

Exemple

Tel groupe de grande distribution extrêmement puissant et donc « incontournable » ne peut guère se passer dans ses rayons de telle marque de boisson pétillante dont la notoriété est mondiale et réciproquement !

Le savoir-faire des industriels ou fabricants ainsi que la Recherche et Développement sont de plus en plus délégués chez leurs fournisseurs, renforçant par là même le pouvoir de ces derniers !

Exemple

Ainsi, plus de 70 % du coût de revient d'une voiture est acheté, le constructeur gardant la main sur le *design*, sur quelques fonctions maîtresses (mais jusqu'à quand ?) et sur la distribution. Il en est de même dans d'autres secteurs très différents tels que l'électroménager, l'horlogerie...

Face à ce rééquilibrage du pouvoir dans la relation acheteur/vendeur, les acheteurs ont sans doute ressenti à leur tour le besoin de se former de plus en plus aux techniques de négociation.

L'approche de « négociation co-créative[®] » développée dans cet ouvrage s'inscrit dans ce renversement de tendance. Comme il sera expliqué plus loin, il devient impossible, dans bien des cas, de négocier via une approche classique de type « sur les positions ». Il est nécessaire d'y

1 N. Trehan, « La Fonction Achats de demain », *Management et Avenir*, 2014.

substituer une méthode intégrant des techniques différentes. Il s'agit ici d'oublier les réflexes ou best practices qui ont fait le succès de nos négociations d'hier. Les solutions en matière de négociation ne passeront que par des méthodes nouvelles laissant une large part à la créativité.

La part relative des achats ayant tendance à augmenter de façon sensible dans les entreprises, la fonction achat devient également de plus en plus stratégique, d'où ce besoin de formation.

C'est ainsi que le paysage de l'éducation change peu à peu et que de nouvelles écoles ou filières achats naissent en France et dans le monde...

Si l'on part de l'hypothèse que les deux populations ont de plus en plus de problématiques proches, alors cet ouvrage s'adresse aussi bien aux acheteurs qu'aux vendeurs.

Le besoin de formation croissant à la négociation établi, justifie-t-il pour autant la rédaction d'un nouveau livre ?

Vous qui avez en main le présent ouvrage vous pourrez facilement trouver la réponse !

C'est sans doute « sous la pression » de mes clients, stagiaires, étudiants de Master, et à la lecture de la littérature existante, que l'idée m'est venue d'écrire un livre privilégiant le côté pratique, instrumental.

Vous trouverez dans les pages suivantes non seulement une réflexion sur la négociation mais surtout **des techniques, une méthode et des exemples pratiques.**

Le chapitre 1 est surtout fondé sur des principes, des conseils et sur la différence fréquemment faite entre la négociation dite « sur les positions », ou marchandage, et la négociation gagnant-gagnant, plus centrée sur le partenariat et le long terme.

Il introduit également le concept de négociation co-créative® : ce que recouvre la créativité, le pourquoi du lien entre techniques de créativité et négociation et enfin comment s'articule cette nouvelle approche des relations.

Le chapitre 2 est lui centré sur la préparation de la négociation. Mon expérience me montre que cette phase est bien souvent survolée alors qu'elle reste une phase majeure du processus de négociation.

Quatre axes principaux seront explorés :

- **Définir son objectif** : cette partie traite non seulement des critères d'un objectif pertinent mais également du choix du moment pour l'annoncer. Doit-on annoncer son objectif en premier par exemple ou laisser l'autre se positionner avant ?
- **Faire le diagnostic de la situation.** Il permet d'objectiver la préparation à partir de deux critères majeurs, l'enjeu et le niveau de pouvoir.
- **Construire son approche ou tactique de négociation.** Le choix tactique s'appuie sur la matrice enjeu/pouvoir élaborée dans l'étape de diagnostic de la situation.
- **Se préparer mentalement.** Il existe pour les techniques de préparation mentale avant entretien, un besoin et une demande croissantes. Comme pour le sportif avant une compétition, la préparation mentale est essentielle avant une négociation pour chacun des participants. Elle sera cruciale dans une situation où à la fois l'enjeu est élevé et notre niveau de pouvoir faible.

Le chapitre 3 est consacré à la conduite de la négociation à proprement parler. En introduction, les techniques de mise en confiance de son interlocuteur seront abordées. Ces techniques seront utilisables dans toutes les phases de l'entretien qui seront détaillées dans la suite.

À propos de la phase consistant à convaincre l'autre, je présenterai à la fois des **techniques d'argumentation** et des **techniques empruntées à l'hypnose** qui permettent de contourner les résistances et de suggérer.

Un focus sera fait sur l'utilisation des techniques de créativité à privilégier au cours de l'entretien.

Le chapitre 4 traite de la prise en compte de la dimension psychologique dans la négociation. Elle permet d'affiner le niveau de compréhension de notre interlocuteur pour adapter notre façon de négocier à son profil psychologique.

J'ai choisi pour ce faire de travailler à partir du modèle Process Com® que j'utilise depuis plus de 15 ans dans ma pratique de la négociation et lors des séminaires que j'anime. Cet outil ou modèle a été développé dans les années 1970 pour le monde de l'entreprise (c'est à l'origine un outil de psychologie clinique) par l'américain Taibi Kahler.

Quatre raisons m'ont conduit à choisir cet outil parmi un large éventail disponible :

1. Les droits du modèle Process Com® ont été vendus dans un très grand nombre de pays ; il est reconnu et utilisé dans des cultures bien différentes : américaine, asiatique, européenne... Plus d'un million de personnes ont aujourd'hui été formées à cet outil à travers le monde.

2. Ce sont principalement des populations de commerciaux qui ont été formées à l'outil Process Com® et non pas des acheteurs. Lors de la précédente édition de cet ouvrage, j'étais le seul consultant à l'utiliser dans le monde des Achats en France. Il me paraissait donc pertinent de mettre à disposition des acheteurs un outil utilisé par les personnes avec lesquels ils sont quotidiennement en contact. Aujourd'hui, promouvoir Process Com™ auprès des deux populations ne peut qu'améliorer la qualité de leurs relations mutuelles.

3. Le modèle Process Com® intègre la dimension de changement chez l'individu au cours de sa vie. Le comportement de la personne peut en effet changer à une période de son existence, ce qui explique que l'on peut être parfois surpris « dans les premiers instants » en rencontrant une personne perdue de vue depuis dix ans !

4. Le modèle enfin intègre la dimension « comportements en situation de stress négatif ». Cet aspect est pour moi fondamental dans des négociations auxquelles sont confrontées des personnes parfois bien différentes dans des situations à fort enjeu...

Le chapitre 5 de l'ouvrage traitera des situations de négociation tendues ou bloquées. Il mettra en évidence l'impact de nos émotions dans la gestion de la relation avec notre interlocuteur. L'accent sera mis non seulement sur la gestion de nos propres émotions mais également

sur la gestion des émotions de notre client, fournisseur ou collègue. Il traitera également des techniques de manipulation sous l'angle « comment les repérer et les désamorcer ».

Je souhaite que cet ouvrage puisse avant tout vous apporter du confort dans vos négociations de tous les jours et surtout qu'il contribue à vous procurer du plaisir à travers l'expérimentation des techniques et outils qu'il présente. Le plaisir (l'excitation pour certains, voir le chapitre 4...) que l'on peut avoir à négocier reste en effet une condition majeure de succès.

Chapitre 1

Négociation : approches classiques et négociation co-créative[©]

Executive summary |

▶▶ **Deux approches classiques de la négociation sont identifiées : le marchandage et le gagnant-gagnant.**

Le marchandage est plus centré court terme, ce que l'un gagne l'autre le perd. Le gagnant-gagnant est plus centré long terme et partenariat, chacun satisfait ses objectifs et intérêts.

▶▶ **Dans un monde devenu complexe, les approches classiques de la négociation touchent à leurs limites.**

Il devient nécessaire d'aborder les situations sous un autre angle, de trouver des solutions de portée différente. C'est l'objectif de la négociation co-créative[©] qui développe les bases de la négociation gagnant-gagnant et intègre des techniques de créativité issue du « Creative problem Solving ».

L'importance croissante de la négociation

La négociation prend une place de plus en plus importante dans notre vie, qu'elle se déroule sur un plan personnel ou professionnel.

L'évolution des organisations de type « matricielles », « en réseau », « centrées clients » conduit les personnes à de plus en plus échanger, communiquer, négocier. Cela explique sans doute l'utilisation très fréquente du mot négociation en lieu et place d'un autre.

Lors de nos formations avec des publics d'acheteurs, ceux-ci mettent en évidence la place croissante de la négociation en internes qui peuvent être appelés selon les entreprises « clients internes », « prescripteurs » ou « business partners ». Ce qui est vrai pour les acheteurs l'est également pour les vendeurs.

Arrêtons-nous maintenant sur quelques idées reçues.

Négocier, c'est faire jouer le rapport de forces

Cela peut être une tentation... surtout lorsque le pouvoir est de notre côté ! Nous reviendrons sur cette situation dans la partie consacrée à la préparation de la négociation. Mais la négociation ne se limite pas à une simple lutte de pouvoirs ! Le pouvoir est un élément constitutif du processus de négociation mais ce processus ne se limite pas à ce seul élément ! Comment expliquer dans ce cas que certaines personnes arrivent à satisfaire leurs intérêts dans des situations où le pouvoir n'est pas de leur côté ?

Il y a nécessairement un gagnant et un perdant dans une négociation

Non ! Il peut y avoir deux gagnants et bien évidemment deux perdants !

Il est nécessaire d'éviter les tensions dans une négociation

Allons expliquer cela à la personne « qui joue sa place » sur une négociation ! La tension ne s'élimine pas, elle se gère et elle peut être plus ou moins forte selon les situations et enjeux.

Un bon négociateur est nécessairement quelqu'un de conciliant

Être conciliant peut être adapté dans certains cas mais nous verrons en particulier dans la partie consacrée à « la prise en compte du profil psychologique de son interlocuteur » que certaines personnes ont besoin de fermeté voir d'une dose de « bras de fer » dans la négociation. Il ne faut pas confondre la souplesse sur la forme (adaptation à l'autre...) et sur le fonds. Nous pouvons être tout à fait souple ou conciliant sur la forme mais extrêmement ferme sur le fonds ou sur nos objectifs.

Facteurs clefs de succès dans la négociation

Il ne s'agit pas de dresser ici la liste exhaustive des facteurs clefs de succès en négociation mais de présenter ceux qui sont le plus fréquemment mis en avant par nos stagiaires et clients. Certains de ces facteurs feront l'objet d'une description détaillée au cours de l'ouvrage.

Construire un ordre du jour

Il concerne les différents points à traiter lors de la négociation. Il est plus ou moins détaillé mais je remarque une constante : l'ordre du jour est souvent trop ambitieux, les participants ont rarement le temps de traiter tous les items, d'où une frustration des deux côtés

en fin de négociation. Limitons-nous dans la liste des points à traiter et si nous craignons de ne pas avoir assez de travail, mettons quelques points en option, si le temps le permet...

Démarrons la négociation par un point « facile » c'est-à-dire pour lequel il nous semble aisé de parvenir rapidement à un accord. Cela permettra de démarrer la négociation dans une dynamique positive.

Définir les marges de manœuvre, les concessions et positions de repli

Dans une majorité de séminaires, ce sont les points qui viennent spontanément à l'esprit des stagiaires lorsqu'il leur est demandé de lister les principales clefs de succès. Il est intéressant de constater que les points qui viennent spontanément à l'esprit sont ceux qui sont constitutifs de négociations de type marchandage. On ne parle pas ici d'intérêts réciproques, de zones de consensus...

Avoir les bons interlocuteurs

Cela semble en effet une condition indispensable pour la réussite de la négociation. Cela nécessite de savoir quelles sont les délégations de pouvoir de chacun et évite d'avoir à reporter la réunion... faute de possibilité de prendre une décision. Cela est parfois délibéré lorsque nos interlocuteurs cherchent à gagner du temps : mettre en face de nous des personnes qui n'ont pas le pouvoir de décider permet alors de « surfer de réunion en réunion ».

Ne nous arrêtons pas aux titres qui figurent sur les cartes de visite pour définir si nous avons le bon interlocuteur face à nous. Celui-ci est quelques fois peu représentatif du niveau de délégation que peut avoir notre vis à vis dans un sens ou dans l'autre. Anticipons en demandant directement aux futurs participants quel est clairement leur niveau de délégation ou quels types de décisions ils seront capables de prendre en cours de réunion.

Préparer un argumentaire, réfléchir aux différents scénarii possibles

C'est souvent un réflexe de base chez les personnes qui veulent préparer leur réunion. Rappelons cependant un autre principe tout aussi basique : une négociation ne se passe jamais comme on avait prévu qu'elle se passe ! Ainsi, préparer de façon rigide une négociation va nous conduire à nous « affubler » d'œillères et nous empêcher de réagir de façon opportune à une idée ou une proposition de notre interlocuteur, idée que nous n'aurions pas eue seul de notre côté. Rappelons-nous : dans une négociation, deux intelligences valent mieux qu'une !

Être en phase avec les interlocuteurs qui sont de notre côté

Une technique répandue en négociation consiste à repérer les points de désaccord entre les membres de l'équipe qui est en face de nous et de mettre le doigt dessus. Cela permet d'affaiblir une position ou bien encore de gagner du temps : « mettez-vous d'accord et ensuite, nous pourrons avancer ! » Cela dit, il est préférable d'aller seul en négociation plutôt qu'avec des collègues avec lesquels subsistent des points de désaccord ou avec des collègues avec lesquels nous n'avons pas eu le temps (encore lui !) de nous entretenir au préalable. Comme je le souligne quelques fois avec humour, si les couloirs sont aussi longs au sein de nos entreprises, c'est pour nous laisser le temps de nous préparer avec nos collègues avant d'aller en réunion !...

Ne pas faire perdre la face à l'autre

Lorsque je travaille avec des clients de culture de type asiatique, ils ont des difficultés à comprendre pourquoi j'insiste tant sur ce point lors de mes séminaires, c'est tellement évident pour eux ! Cela l'est beaucoup moins dans une culture européenne, faire perdre la face à l'autre se révélant même souvent comme un jeu ou une tactique à mettre en avant. Le but est alors de déstabiliser l'autre, mais

qu'avons-nous à y gagner sauf de déclencher des réactions « incontrôlables » ou de blocage ? Car bien souvent, dans une négociation, le blocage est lié à la perte de face de l'une des parties ou des personnes présentes. Gardons à l'esprit cette constante et posons-nous toujours la question : « comment laisser la possibilité à l'autre de sauver la face ? » Cela est en particulier vérifié lorsque notre interlocuteur doit changer d'avis ou de position en cours de négociation.

Avoir une bonne connaissance du sujet ou de notre dossier

Cette connaissance doit être à la fois technique et économique. Nous pouvons nous appuyer sur des experts pour certains points mais le fait de posséder une bonne connaissance du sujet contribue à développer notre assurance lors de la négociation. Un facteur de succès dérivé est le type de relations que nous entretenons avec les experts dits « techniques ». Dans le domaine des achats, une connivence forte entre l'acheteur et son correspondant du bureau d'études ou client interne est de plus en plus une garantie de performance dans la négociation. À titre illustratif, je remarque que l'organisation dans l'espace des entreprises a tendance à rapprocher les achats et les études. Nous trouvons même chez certaines des services achats implantés au sein même des bureaux d'études.

Choisir le cadre ou le lieu de la négociation

Il existe de nombreuses anecdotes circulant sur l'utilisation du cadre de la négociation pour déstabiliser son interlocuteur : soleil dans les yeux, chaise plus basse, inconfortable... Je n'y vois personnellement aucun intérêt, bien au contraire. Lorsque je suis confronté à ce type de pratique, lorsque mon interlocuteur essaye de rendre ma position inconfortable, cela a plutôt comme conséquence de renforcer mon assurance. Je me dis en effet : « S'il utilise ce genre d'artifice pour renforcer son pouvoir, c'est qu'il ne doit sans doute pas avoir un dossier bien solide en face de moi ! ».

En ce qui concerne le choix du terrain : devons-nous négocier dans nos locaux ou chez notre fournisseur ou client ? Deux éléments peuvent nous décider à nous déplacer :

- Avoir des informations sur l'organisation de l'autre, son outil de production par exemple peut nous donner des leviers dans la négociation ou peut nous permettre de mieux comprendre son fonctionnement.
- Lorsque notre interlocuteur se sent dans une position d'insécurité, qu'il vit de l'inquiétude par rapport à la négociation, cela peut se traduire par des comportements de résistance ou de blocage. Nous déplacer lui permet de nous recevoir sur « son terrain » ce qui est plus rassurant pour lui. Cela peut par conséquent diminuer son niveau de résistance ou de blocage. Cela est également vrai dans les relations en interne.

Par exemple, lorsqu'un acheteur propose à son business partner interne d'introduire une rupture de technologie de façon à faire des gains économiques ou de performance, il va souvent se heurter à de la résistance. Son interlocuteur est confronté à un changement qui est générateur d'inquiétude. Il est donc plus intéressant dans ce cas de rencontrer l'interlocuteur interne dans son bureau et non pas aux achats ou dans une salle de réunion.

Notons qu'il existe des lieux neutres (salons dans les hôtels...) qui permettent d'éviter d'avoir à faire un choix qui « avantage » l'un ou l'autre des participants.

Un nombre de participants adapté à la situation

Il n'est, selon moi, pas nécessaire d'équilibrer le nombre des participants de part et d'autre de la table des négociations.

De façon générale, pensons à limiter le nombre de personnes dans une négociation car, plus il y a d'acteurs impliqués autour de la table, plus il sera difficile et long de concilier à la fois les intérêts des deux organisations et les intérêts personnels de chacun. Nous avons tous pu nous faire la réflexion suivante à l'issue d'un sommet

économique mondial, lorsque les différents gouvernements se mettent d'accord sur une solution à l'issue d'une longue et intense semaine de travail : « C'est la montagne qui accouche d'une souris ! » Mais imaginons un peu le nombre d'intérêts différents qu'il s'agit de faire converger lorsque cinquante personnes sont réunies autour de la table !

Gérer le temps

Le temps est le premier facteur de manipulation dans une négociation. Il est donc essentiel lors de la phase de préparation d'une négociation de nous poser la question si le temps joue en notre faveur ou en faveur de notre ou nos interlocuteurs. Si nous sommes dans ce deuxième cas, nous aurons à réfléchir à « comment faire pour que le temps ne joue pas en notre défaveur ».

Nous détaillerons ce point dans la partie de cet ouvrage consacrée à la préparation de la négociation.

Sur l'ensemble des facteurs clefs de succès passés en revue, une grande majorité a un lien direct avec la phase de préparation de la négociation, c'est dire si cette étape semble cruciale !

Et pourtant, combien de mes clients m'avouent, dans bien des cas, ne pas avoir de temps pour préparer leurs négociations !

La préparation est une étape majeure de la négociation, habituons-nous à y **investir** du temps car il s'agit bien ici d'un investissement dont la rentabilité est assurée.

La négociation de type « marchandage »

Présentation

Le terme « négociateur » fait souvent référence à la notion de « gagner quelque chose », de « payer moins cher ».

Ces dernières années, la pression économique, la baisse du pouvoir d'achat des particuliers et les nombreux articles de presse ayant

pour sujet « dans les magasins, tout se discute » ont renforcé cette dimension de **discussion des prix dans l'acte d'achat**. Mais il s'agit ici surtout de marchandage, l'objectif étant avant tout de payer moins cher pour le même bien ou service quelle que soit la position de l'interlocuteur ou les conséquences pour lui.

Cela est même devenu un « sport », les personnes échangeant leurs scores sur l'achat d'un objet : « Tu as réussi à le payer combien ? Combien as-tu gagné dessus ? ». Les champions de ce sport vont même jusqu'à annoncer uniquement ce qu'ils ont gagné sans faire référence au prix du produit ! On sait ainsi que M. Dupont a gagné 1 500 € sur l'achat de sa voiture sans même savoir laquelle... Il s'agit bien ici de compétition entre individus et non pas de coopération. L'homme semblant être « compétiteur » dans sa nature même, ses rapports avec les autres et en particulier dans le cadre de la négociation sont-ils voués à un simple rapport de forces ?

Dans le monde de l'entreprise et dans l'industrie, ce mode de relations semble voué à l'échec de par la nature même des liens entre acheteurs et fournisseurs.

Les produits sont développés en commun, l'ingénierie simultanée fait partie du quotidien. La notion même de relations à long terme entre clients et fournisseurs impose, si j'ose dire, une communication différente, plus proche de la notion de partenariat. C'est un discours généralisé au sein des entreprises aujourd'hui.

Mais qu'en est-il des comportements ?

La vision « long terme » des relations pousse à développer le partenariat ou des comportements double gagnant dans les négociations mais la pression du court terme reste bien présente. Acheteurs et commerciaux sont « contraints » d'atteindre leurs objectifs, « savings » pour les uns, chiffre d'affaires pour les autres, à *court terme* de façon à maximiser leurs gains. Les parties variables des systèmes de rémunération vont également dans ce sens.

La conséquence dans le quotidien des négociateurs est que nous assistons, au sein d'une même négociation, à des alternances de