

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Julien PÉLABÈRE

LA, NÉGOCIATION D'INFLUENCE

Développez votre pouvoir,
déjouez la manipulation

2^e édition

Préface d'Éric Blondeau

DUNOD

« You can't study the darkness by flooding it with light. »*

Edward Abbey

(*« On ne peut pas étudier l'obscurité en l'inondant de lumière. »)

Composition : 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, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-080595-2

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



Préface	1
Remerciements	5
Introduction	7
Partie 1	
La méthode CELIA pour négocier avec influence	17
Chapitre 1 ■ C : Connecter	19
Chapitre 2 ■ E : Écouter tactiquement et avec empathie	37
Chapitre 3 ■ L : Libérer la confiance	53
Chapitre 4 ■ I : Inviter au changement	79
Chapitre 5 ■ A : Accompagner vers l'accord	103
Chapitre 6 ■ Pistes de réflexion sur la négociation d'influence	109
Partie 2	
Obstacles et biais face à la négociation d'influence	121
Chapitre 7 ■ Les obstacles à la négociation d'influence	123
Chapitre 8 ■ Biais cognitifs et influence	165

Évaluation	177
Conclusion	185
Pour aller plus loin...	187
Bibliographie	189
Index	195

Préface



Dans son ouvrage, Julien fait un inventaire aussi exhaustif que possible des techniques, des modes opératoires, des situations et des principaux leviers d'influences qui touchent à la négociation. Tout y est... pour vivre la plus importante négo qui vous concerne : la prochaine !

Tous les livres écrits dans ce domaine ne sont, après tout, que des témoignages d'expériences passées mais aucun auteur ne pourrait garantir que ses recettes fonctionnent dans toutes les circonstances, pour chaque sujet quelles que soient les parties prenantes. Si je devais faire une analogie, je prendrais celle du montage de la mayonnaise. Aucune recette n'est disponible sur le Web ou dans un manuel pour garantir que votre mayonnaise prendra. Vous trouverez toujours une liste d'ingrédients, un éventuel séquençement des opérations car il faudra bien casser des œufs à un moment, les verser dans un bol, y rajouter de l'huile et des épices puis remuer. Mais aucun marmiton ne se mouillera à vous donner la température exacte des œufs et de l'huile, la vitesse du poignet, le nombre de grains de sel, le nombre de gouttes d'huile... car il ne le sait pas. Il faudra tenter, se planter et recommencer et recommencer... puis apprendre et recommencer.

La négociation est un art comme la cuisine, la musique, la peinture, le théâtre, la danse. Julien dépose ici tous les ingrédients sur la table ; il vous incombe de choisir ceux avec lesquels vous vous sentez déjà

à l'aise et mettre justement ceux-là de côté pour attaquer des combinaisons que vous n'auriez jamais osé tenter. Pas de croquis de situations qui marcheront à tous les coups mais des informations, des suggestions et des coups de main à pratiquer, pratiquer et pratiquer encore.

La négociation est aussi une science car elle s'appuie aujourd'hui sur une connaissance inégalée des mécanismes comportementaux qui poussent un individu à agir. Jamais la science n'a fourni autant d'informations sur la logique universelle du fonctionnement de notre cerveau. Celui-ci ne nous a pas été confié pour penser, mais pour agir. Il s'agit de comprendre ces mécanismes pour mieux négocier. Nous n'en sommes qu'aux prémices de ces découvertes ; les angles abordés dans cet ouvrage pourraient, je vous le souhaite, vous donner envie d'en savoir davantage afin de peaufiner votre technique.

La négociation est un art et une science ; c'est certainement aussi une vocation pour laquelle il convient d'accepter humblement de « ne pas savoir » et de « ne pas connaître », de ne pas tout contrôler. Une partie du résultat final nous concerne, « l'autre » garde une double commande et peut s'éjecter à tout moment. Tout est possible.

Pour ne pas nous perdre dans cette aventure, le doute est notre fil d'Ariane qu'il ne faudra en aucun cas lâcher ; il nous protège de nous, du Minotaure installé par notre Ego pour nous perdre dans le labyrinthe de nos certitudes.

Répondre à nos peurs par un excès de confiance nous pousserait à appliquer des processus issus du passé pour régler une négociation qui n'a jamais été jouée précédemment. Pure folie de l'Ego et du mental.

La n-égo c'est le NON-EGO. De l'envie, du courage, du doute, de la vigilance, de l'adaptabilité, de la connaissance des mécanismes, de l'expérience... sont des ingrédients que l'on peut utiliser, que l'on peut combiner pour attirer l'attention de l'autre. Mais... l'autre aura son mot à dire et nous devons danser avec son Ego et ses angoisses, en prenant soin de ne pas nous empêtrer dans les nôtres.

Comme pense-bête, j'affiche en toile de fond de tous mes séminaires : « **Comment faire pour que l'autre accepte LIBREMENT,**

MA proposition en utilisant SON mode de pensée ». Je ne veux pas oublier que je ne sais pas à quoi il pense. Rester focus sur lui. Le « NON » est toujours acquis, le « OUI » est caché en lui, c'est ce OUI qu'il doit doucement construire.

En bon marmiton, nous avons chacun notre tour de main mais nous opérerons dans SA cuisine en utilisant SES ingrédients, SES produits, SES casseroles, SES énergies, SON gaz, SON électricité, SON charbon... c'est LUI qui décide. Nous sommes invités chez lui. Passer de la posture d'intrus à celle d'invité à cuisiner est l'un des parcours possibles qui attendent le négociateur. Ce sera un chemin pavé d'obstacles, d'objections, de maladroitures, de surprises qui sont largement abordés dans ce livre.

Avant de commencer une négociation, il est normal d'avoir peur et toutes les informations qui nous sont proposées dans cet ouvrage sont utiles pour nous indiquer toutes les opportunités et tous les faux-pas possibles. Ces situations ont fonctionné un jour avec une personne, dans un lieu précis, dans un espace-temps unique pour une situation singulière. Mais une fois la lecture terminée, nous serons seul avec l'autre, pour préparer avec son aide, un plat que ni lui ni nous n'avons jamais réalisé ensemble. Il nous faudra improviser... ensemble.

La peur fait partie du package. Le musicien a peur, le danseur a peur, le cuisinier a peur, le négociateur a peur, mais l'envie de vivre ce moment unique, d'y plonger entièrement l'emporte. Puisqu'avoir peur, c'est avant tout penser à SOI, il nous faudra bien retourner vers le NOUS. C'est en étant attentif à ces peurs, en les aimant presque que celles-ci se transforment dans un doute bienveillant dont la fonction sera de nous garder vigilant et éveillé.

Deux citations me guident aussi pour compléter le livre de Julien. Celle de Pline l'Ancien : « La seule certitude, c'est que rien n'est certain » ; et celle de Nietzsche : « Ce n'est pas le doute, mais la certitude qui rend fou ! » Chérissons ce doute, satisfaisons-nous de ne pas savoir, de se jeter sans retenue, avec intelligence, discernement, vigilance, adaptabilité, dans l'inconnu, l'incertain, l'irrationnel et le complexe des négociations à venir.

Si vous étiez un peintre de la N-EGO, toutes vos toiles seraient vierges. Il n'y aurait pas de chiffres en impression sur des contours pour vous guider sur les « bonnes couleurs » qui feraient apparaître une biche ou un Saint-Bernard dans un pâturage, comme quand nous étions enfants. Tout serait à inventer, à dessiner. Parfois, il n'y aurait que deux couleurs et peut-être même pas de toile. Mais tant que l'autre a des oreilles et des yeux, il y aura toujours un support : son cerveau. L'écoute et le questionnement sont nos pinceaux et nos couleurs pour y dessiner une option à laquelle l'autre n'aurait pas pensé.

Quand vous aurez terminé ce livre, vous aurez des doutes, si vous sautez des chapitres, vous aurez des doutes, si vous oubliez ce que vous venez de lire, vous aurez des doutes... c'est bon signe.

La balle est dans votre camp.

Comme le disait Lawrence Peter Berra, joueur de baseball des New York Yankees, « *it's not over, till it's over* » ; de même, négociateur ne s'arrête jamais que ce soit avec nous-même, avec l'autre ou avec les deux. Gardez ce livre près de vous... la prochaine N-EGO est la plus importante.

Et si tout cela n'était qu'un jeu ?

Éric Blondeau

Expert en mécanismes comportementaux – Sephiroth

Remerciements



Travail à caractère individuel en apparence mais ô combien inspiré et fruit de réflexions collectives, de rencontres, d'échanges, de recherches, de succès, et d'échecs, ce livre n'aurait probablement pas été possible sans le soutien d'un collectif. Je souhaiterais adresser des remerciements particuliers aux personnes mentionnées ci-dessous :

Éric Blondeau¹ qui me fait l'honneur de préfacer mon livre. Son expérience dans la négociation ou encore les mécanismes comportementaux et décisionnels est une source d'inspiration sans limite pour moi. Un très grand merci pour sa gentillesse.

Julien Ohana, co-fondateur du cabinet AlterNego ainsi qu'à l'ensemble des équipes. Les échanges que nous avons eu quotidiennement à l'époque sur la négociation, la gestion de conflit, etc., ont participé à alimenter l'écriture de ce livre.

Le professeur Alice Le Flanchec, qui m'a fait confiance il y a plusieurs années de cela pour m'accompagner, me guider et me soutenir dans l'écriture de ce doctorat sur le thème de la négociation. Je lui témoigne mon éternelle reconnaissance.

Le professeur Pierre Médan et le professeur Anne Gratacap pour leur confiance et leur amitié qui m'honorent depuis plusieurs années maintenant. Un infini merci à eux de m'avoir fait confiance dès 2010

¹ Auteur avec Pierre Fayard de *La Force du paradoxe. En faire une stratégie ?*, Dunod, 2014.

pour coordonner et enseigner le programme de négociation complexe dans l'un des meilleurs Bac+5 de France dans ce domaine : le master Stratégie Commerciale et Politiques de Négociation à Paris 1 Panthéon Sorbonne.

Mes parents, Frédéric et Sophie, à qui je souhaite adresser mes remerciements les plus affectueux pour me soutenir et de me supporter depuis toutes ces années.

Enfin un infini merci à Aurélie et Loan pour tout ce qui ne peut pas être écrit dans un livre.

Puisse ce livre nous permettre de devenir des meilleures versions de nous-mêmes.

Introduction



La négociation est sûrement l'une des sciences sociales les moins enseignées à l'école et pourtant, la littérature la concernant est foisonnante (plus de 20 000 titres à ce jour). Il doit exister tout autant de définitions que d'ouvrages et pourtant, il faudra bien en choisir une pour démarrer notre propre exercice.

Ce sur quoi tous les auteurs semblent être d'accord, c'est que la négociation est à l'œuvre dans tous les champs de notre vie : sociale, politique, commerciale, diplomatique, affective, familiale, etc. Elle ne se cantonne plus forcément au monde de l'entreprise ou de la diplomatie et des relations internationales. Reste néanmoins à la caractériser en tant que science et donc lui accorder un champ d'action. Pour certains, ce champ est vaste et tout est négociation ; pour d'autres, il est au contraire extrêmement restreint et réservé à des initiés qui en maîtrisent parfaitement les rouages. Dans tous les domaines précédemment cités, il convient de s'accorder justement sur le fait que les protagonistes d'une négociation cherchent d'une manière ou d'une autre à s'accorder sur un projet, un objet, un prix, une règle, bref doivent prendre une décision qui va forcément les impliquer de part et d'autre. Et c'est ici que le bât blesse : la recherche d'un accord, plus petit dénominateur commun, doit-il être conjoint ou peut-on accepter qu'une approche directive voire manipulatrice s'apparente à une forme de négociation ? La recherche de ce même accord suppose-t-elle qu'il existe un désaccord, voire un conflit ou peut-on accepter

l'idée que la simple volonté de se découvrir, de s'entendre de bonne foi, est suffisante pour que cet échange entre dans le champ de la négociation ?

Nous retiendrons comme définition que la négociation est un système de décision conjoint où l'autre a la capacité de dire non. Il existe différents leviers pour obtenir ce que l'on souhaite et résoudre un conflit, comme l'ont souligné Ury, Brett et Goldberg. Ces différents leviers sont le Pouvoir, la Règle et la Négociation. Jean Edouard Gresy, en s'appuyant sur le travail de Marcel Mauss, rajoute un 4^e levier qui est le Don. Au centre d'un système basé sur le Pouvoir, la Règle, la Négociation et le Don, j'ai décidé d'étudier la Négociation.

Le souhait était d'écrire cet ouvrage pour démystifier cette notion d'influence, montrer au lecteur qu'elle n'est ni effrayante comme certains l'appréhendent, ni réservée à une élite comme d'autres voudraient le faire croire mais qu'elle correspond simplement à la part d'intelligence dont nous sommes tous capables.

Faire preuve d'intelligence en négociation nécessite pourtant une clarification : l'intelligence en question ne suppose pas de savoir argumenter comme certains ouvrages le présentent, ce n'est pas de vouloir montrer à l'autre qu'il a tort, qu'il se trompe et que vous avez par opposition raison. Être intelligent en négociation, c'est avoir du bon sens et faire preuve d'agilité pour s'adapter perpétuellement à l'autre, à cette incertitude qui caractérise la négociation. La négociation d'influence vous donne les clés pour susciter librement l'engagement conjoint et en assurer la pérennité à travers la création d'un lien fort.

Notre concept central, qui sera le véritable fil rouge de notre modèle de Négociation d'Influence CELIA® c'est ***comment partager une vision suffisamment forte avec quelqu'un qui peut nous dire non pour créer du désir et de la tension. C'est ce souhait de désir ou cette crainte de tension qui va l'amener à une action librement consentie.***

Quel négociateur choisissez-vous d'être ?

La négociation étant un mode de décision conjoint, elle peut s'utiliser dans tous les champs de la vie comme mode de résolution de conflit. On peut négocier dans sa sphère familiale ou personnelle, au travail, dans la gestion de conflit armé ou encore dans le cas d'une vente, c'est-à-dire dans la sphère commerciale. Et c'est particulièrement ce dernier point que nous allons étudier dans le cadre de notre ouvrage. La négociation commerciale peut être définie comme « *des échanges itératifs de flux informationnels entre des parties, en vue de l'échange d'un flux produit-service contre un flux financier* » (Bobot, Barth, 2010). Nous résumerons donc la négociation commerciale à un processus conjoint de répartition de la valeur entre des parties souhaitant céder un produit ou service en vue d'obtenir un flux financier.

L'avantage de choisir ce mode de résolution de conflit pour l'entreprise, c'est que lorsqu'il est mené à bien, c'est celui qui crée aujourd'hui le plus de valeur tout en maintenant et préservant la relation humaine. Il existe néanmoins plusieurs façons de négocier, qui ne participent pas toutes à maximiser les résultats de l'accord.

La négociation distributive

La négociation distributive est la forme de négociation la plus traditionnelle et classique qui soit, sans être pour autant la façon la plus pertinente de négocier. La négociation distributive est un véritable rapport de force entre les individus où nous sommes dans un jeu à somme nulle, c'est-à-dire que ce que l'un gagne, l'autre le perd. Ceux-ci sont clairement dans une attitude de compétition totale où faire prévaloir ses arguments à l'insu de l'autre est la condition *sine qua non* de l'accord.

Cette négociation a l'avantage de maximiser le bénéfice du gagnant sans que celui-ci fasse trop de contreparties. En revanche, il peut faire naître facilement de la déception ou frustration chez la partie adverse qui aura l'impression très claire de s'être fait avoir.

Ce type de négociation peut être recommandé quand l'horizon temporel passé et futur n'existe pas entre les individus. Autrement dit, quand vous n'avez jamais vu votre interlocuteur et que vous savez que vous n'aurez probablement plus jamais affaire à lui. C'est une négociation de type gagnant/perdant qui a peu de chance de se réitérer dans le temps entre les deux mêmes parties, aux mêmes conditions.

On retrouve généralement cette forme de négociation dans le monde de l'entreprise pour celles qui ont des cycles de vente transactionnelle courts, autrement appelées ventes *one shot* par certains vendeurs.

La négociation intégrative

La négociation intégrative ou coopérative est une forme de négociation qui a pour but d'amener l'autre dans un processus d'échange collaboratif. Cet échange répond à l'un des dilemmes intrinsèques à la négociation souligné par : « *gagner, contre ou avec ?* » (Bercoff, 2011). Le but est d'arriver à un accord « gagnant-gagnant », c'est-à-dire un accord où les deux parties sont satisfaites par le processus de négociation.

L'accord trouvé n'est peut-être pas optimal dans le cadre de la création de gain mais il crée néanmoins un gain pour les deux parties qui n'existerait pas si la négociation n'avait pas lieu. C'est une négociation dite coopérative et non compétitive, à l'instar de la négociation distributive. Nous sommes ici dans un jeu à somme positive où l'accord et le gain entre les deux parties sont plus satisfaisants qu'une situation de non-accord.

Ce type de négociation est généralement le plus répandu dans le cadre de l'entreprise où les cycles de vente sont plus longs et où l'acheteur devient un client sur du long terme. C'est-à-dire qu'il va renouveler son acte d'achat dans le futur. Comme l'horizon temporel futur est existant et que les entreprises qui sont en concurrence sur leur marché souhaitent développer au mieux leurs relations avec leurs fournisseurs, leurs partenaires ou leurs clients, c'est un mode de négociation très prisé.

Notre parti est d'étudier la négociation intégrative à travers la négociation raisonnée qui est un mode de négociation développé par William Ury et Roger Fisher, tous deux professeurs à l'université d'Harvard, qui a connu son essor grâce à leur best-seller *Getting to Yes* en 1981.

Ury et Fisher soulignent que cette méthode mise au point à Harvard dans le cadre du Negotiation Project « *consiste à trancher des litiges sur le fond plutôt qu'à discuter interminablement des concessions que les parties en présence sont prêtes à consentir et de celles qu'elles refusent. Chaque fois que c'est possible, on s'attachera à rechercher les avantages mutuels, et, quand les intérêts seront manifestement opposés, on insistera pour que les questions soient tranchées au regard d'un ensemble de critères "justes", indépendants de la volonté des parties en présence. La négociation raisonnée permet d'être dur quant aux questions débattues mais doux avec les négociateurs eux-mêmes* ».

Dans le cadre de la négociation raisonnée, on ne négocie pas à partir des positions de son interlocuteur mais à partir de ses intérêts. Il est important de différencier l'intérêt de l'interlocuteur à entamer un processus de négociation de sa position. C'est en comprenant réellement les intérêts de l'autre que nous pouvons être force de proposition et créer conjointement de la valeur lors de la phase de négociation.

Un des dilemmes de la négociation est qu'il faut être dans une attitude coopérative en amont afin de créer de la valeur puis dans un second temps la répartir. C'est cette tension entre création et distribution de valeur qui constitue l'essence de cette forme de négociation (Bercoff, 2011).

La négociation raisonnée se fonde sur quatre piliers :

- différencier les interlocuteurs du différend ;
- se concentrer sur les intérêts et non les positions ;
- imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel ;
- utiliser des critères objectifs.

Cette méthode est l'une des plus avancées dans le domaine de la négociation et nous aurons l'occasion de revenir sur certains points tout au long de notre ouvrage.

Maintenant que nous avons défini les différentes approches de la négociation, faisons un panorama sur la vente car il existe plusieurs natures de cycles.

Dans quel cycle de vente évoluez-vous ?

La vente transactionnelle

La vente transactionnelle est une vente sur des cycles relativement courts, où le produit est banalisé ou interchangeable et où la relation humaine est très peu présente, voire absente. Ce type de vente « *se caractérise par la volonté de réaliser une transaction la plus rapide possible et par la recherche du plus faible coût d'acquisition. La transaction est donc caractérisée par un impératif de vitesse et d'économie* » (Dugas, 2003)

Dans ce type de vente le critère de choix, et donc l'objet sur lequel portera la négociation commerciale, sera le prix. C'est le cycle de vente que l'on retrouve lorsque l'on achète une télévision ou un home cinéma, lorsque l'on fait des achats par téléphone ou sur Internet, etc.

La vente transactionnelle étant sur un cycle très court, beaucoup de commerciaux l'appellent « *vente one shot* ».

La vente consultative

À la différence de la vente transactionnelle, la vente consultative donne beaucoup plus d'importance à la relation humaine. Le vendeur a un vrai rôle de conseil et de partage de l'information. Il se positionne comme un spécialiste ou un expert de son produit qu'il sera à même de conseiller. Ce cycle de vente court est généralement en plusieurs temps (à la différence la vente transactionnelle qui est en un temps). Elle peut se faire sur