

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Julien PÉLABÈRE

LA
NÉGOCIATION
D'INFLUENCE

Développez votre pouvoir,
déjouez la manipulation

2^e édition

Préface d'Éric Blondeau

DUNOD

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Julien PÉLABÈRE

LA,
NÉGOCIATION
D'INFLUENCE

Développez votre pouvoir,
déjouez la manipulation

2^e édition

Préface d'Éric Blondeau

DUNOD

Composition : [Nord Compo](#)

© Dunod, 2019

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

ISBN : 978-2-10-081008-6

« *You can't study the darkness by flooding it with light.* »¹
Edward Abbey

Sommaire

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Préface](#)

[Remerciements](#)

[Introduction](#)

[Partie 1](#)

[La méthode CELIA pour négocier avec influence](#)

[Chapitre 1 ■ C : Connecter](#)

[Chapitre 2 ■ E : Écouter tactiquement et avec empathie](#)

[Chapitre 3 ■ L : Libérer la confiance](#)

[Chapitre 4 ■ I : Inviter au changement](#)

[Chapitre 5 ■ A : Accompagner vers l'accord](#)

[Chapitre 6 ■ Pistes de réflexion sur la négociation d'influence](#)

[Partie 2](#)

[Obstacles et biais face à la négociation d'influence](#)

[Chapitre 7 ■ Les obstacles à la négociation d'influence](#)

[Chapitre 8 ■ Biais cognitifs et influence](#)

[Évaluation](#)

[Conclusion](#)

[Pour aller plus loin...](#)

[Bibliographie](#)

[Index](#)

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 maladresses, 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 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 deux ou trois rendez-vous, où le premier est classiquement une découverte des enjeux et besoins du prospect et les rendez-vous suivants sont une proposition commerciale alignée sur les premiers rendez-vous.

On retrouve ce type de vente lors de l'achat d'une voiture chez un concessionnaire, ou encore lorsque l'on veut souscrire à des produits/services bancaires, etc.

La vente complexe

La vente complexe n'est pas complexe par rapport au produit qui est vendu ou par rapport aux enjeux financiers mais par rapport à son cycle de vente. Ce sont des cycles de vente qui sont longs (6 à 9 mois minimum) et multi-interlocuteurs, aussi bien dans l'entreprise qui achète que dans celle qui vend.

C'est bien l'hétérogénéité du groupe qui va apporter de l'incertitude (Le Flanchec, 1999) et de la complexité puisque chacun peut avoir ses propres objectifs durant le cycle de vente.

De plus, dans ce cas, il n'est plus question de vendre un produit mais une solution que l'on va co-construire avec son client pour répondre à ses enjeux. Il y a généralement dans ce type de vente un engagement de moyens mais aussi de résultats qui rentre dans l'équation.

Les qualités requises pour bien négocier

Dans l'inconscient collectif, savoir bien négocier est inné. Comme s'il était suffisant (voire important) d'avoir de la « tchache » ou du « bagou » pour bien négocier. Au risque de décevoir le lecteur, il n'en est rien.

La négociation s'apprend bel et bien, et on ne naît pas bon négociateur, on le devient, si on en croit Colson et Lempereur (2004). Néanmoins, certaines qualités aident plus que d'autres à être bon. Savoir questionner, être empathique, être créatif et maîtriser le cycle de la négociation sont quatre facteurs clés de succès. Nous y reviendrons tout au long du livre mais nous voudrions d'ores et déjà proposer au lecteur cinq profils de négociateur commercial¹ :

- **Le bâtisseur de relation** : il donne beaucoup de temps aux autres, bâtit de véritables relations de confiance avec ses prospects, s'entend bien avec tout le monde et reste dans une dynamique très coopérative.
- **Le résolveur de problème** : c'est une personne de confiance pour répondre aux sollicitations internes et externes des parties prenantes, qui fait attention aux détails, possède beaucoup de connaissances sur le sujet en question, qui est créatif et s'assure que le problème est résolu avant de passer à autre chose.
- **Le travailleur dur à la tâche** : il veut toujours en faire plus, n'abandonne pas facilement, a une forte capacité d'auto-motivation, est très intéressé par les retours d'expérience pour monter en compétence.
- **Le loup solitaire** : il suit son propre instinct, a une forte confiance en lui, n'est pas toujours facile à contrôler.
- **Le challenger** : il a très souvent une vision différente du monde qui l'entoure, il adore débattre et poser des questions, il comprend les enjeux de son client.

Dans le cadre de vente à faible complexité, il est intéressant de noter les résultats constatés en termes de performance :

Profil du négociateur commercial	Pourcentage de performance Vente à faible complexité
Le bâtisseur de relation	11 %
Le résolveur de problème	18 %
Le travailleur dur	26 %
Le loup solitaire	25 %

Le challenger

20 %

Autrement dit, c'est le travailleur dur à la tâche qui s'en sort le mieux car dans 26 % des affaires, c'est lui qui l'emporte.

Quand on passe sur des cycles de vente complexes, on obtient ce résultat :

Profil du négociateur commercial	Pourcentage de performance Vente à forte complexité
Le bâtisseur de relation	4 %
Le résolveur de problème	7 %
Le travailleur dur	10 %
Le loup solitaire	25 %
Le challenger	54 %

C'est-à-dire que dans le cas de ventes complexes, où la relation est primordiale (en opposition avec le cycle de vente transactionnel qui ne laisse que peu de place à une relation), c'est le négociateur challenger qui est de loin en tête : dans 54 % des cas, c'est lui qui l'emportera.

Cela montre bien l'importance d'une bonne compréhension de l'univers de son client par des questions pertinentes. Le fait de savoir penser en dehors du cadre tout en ayant une bonne maîtrise du cycle de négociation est un élément véritablement différenciateur dans la performance. Il n'y a pas de bonnes réponses sans bonnes questions. En plus de la maîtrise du processus de négociation, savoir créer du lien, savoir questionner et savoir challenger le point de vue de son partenaire sont, comme le montre l'étude du CEB, quatre véritables facteurs clés de succès dans la négociation d'influence.

Nous prenons le parti d'étudier dans ce livre la négociation dans les cycles assez longs pour que la relation soit un véritable enjeu et où il est nécessaire d'avoir une dynamique intégrative (de co-construction) avec son partenaire afin de créer un maximum de valeur entre toutes les parties à travers le temps.

Notre méthode de négociation d'influence a pour but de satisfaire aussi bien la création de valeur et l'optimisation des gains entre les acteurs que le respect de la relation entre les acteurs. Elle permet aussi de contrer des

dynamiques de négociation distributives (manipulation, menace, bluff, ultimatum...) si notre partenaire a recours à de telles stratégies.

Cette méthode est le fruit de recherches académiques innovantes au sein du laboratoire de recherche PRISM à la Sorbonne (Paris 1 Panthéon Sorbonne) pendant quatre années (validées par un doctorat sur le thème de la négociation complexe), de l'interview d'un panel de plusieurs dizaines de dirigeants de grandes sociétés et d'une riche expérience professionnelle comme négociateur professionnel à accompagner des entreprises, organisations, individus dans la conduite de leurs négociations les plus sensibles.

Fruit d'une expérience théorique et empirique, ce livre de négociation a donc pour but d'être un outil pratique et pragmatique à destination de tout négociateur. Original et innovant par son approche, il est à la croisée des sciences de gestion, de la psychologie, des neurosciences, de la lecture comportementale, de la physiologie ou encore de l'anthropologie.

Je fais le vœu que ce livre vous offre une nouvelle grille de lecture et un nouveau champ des possibles pour mieux réussir vos prochaines négociations !

Partie 1

La méthode CELIA pour négocier avec influence

La méthode CELIA[®] permet de sortir d'une négociation basée sur des guerres de position et des justifications stériles pour être dans une véritable dynamique intégrative, seule solution pour arriver à un résultat où toutes les parties sont satisfaites de la décision et où la relation reste au moins aussi bonne (but de la négociation d'influence).

Voici les cinq étapes de la méthode :

C : Connecter

E : Écouter tactiquement

L : Libérer la confiance

I : Inviter au changement

A : Accompagner vers l'accord

Chapitre 1

C : Connecter

Executive Summary

- ▶ ▶ **La phase de connexion avec l'autre est cruciale.** Comme le dit l'adage populaire : « *Vous n'aurez pas deux fois l'occasion de faire une première bonne impression.* »
- ▶ ▶ **Cette phase de connexion** passe aussi bien par un travail préparatoire et de collecte de l'information pour éviter tout stéréotype en amont que par un travail à l'instant *t* pour créer les conditions les plus favorables à un futur accord.
- ▶ ▶ **« Humilité » et « bienveillance »** doivent être les mots clés pour accueillir l'autre avec le moins possible de préjugés afin de ne pas biaiser la suite de la négociation.

La préparation en amont

Ury et Fisher résument cette phase primordiale dans toute négociation avec cette maxime : « *Se préparer, encore se préparer, toujours se préparer* ». D'une autre façon, il est attribué à Abraham Lincoln la citation suivante : « *Que l'on me donne six heures pour couper un arbre, j'en passerai quatre pour préparer ma hache.* »

Cette préparation est aussi importante pour réunir un maximum d'informations. Plus j'ai de l'information et des connaissances avant de commencer ma négociation, moins j'aurai recours à des stéréotypes qui sont des raccourcis cognitifs. Ces raccourcis cognitifs peuvent avoir de lourdes conséquences sur la suite de l'entretien.

Par exemple, quand je fais une conférence à l'étranger, pour mon auditoire je possède tous les stéréotypes du Français. Quand je suis en France, dans le sud, je suis assimilé aux stéréotypes de quelqu'un venant de la région parisienne. En région parisienne, une différence est faite entre le

fait d'être parisien ou d'habiter dans la première couronne. À l'intérieur même de Paris intra-muros, je peux entendre des stéréotypes liés à ceux qui habitent rive droite ou rive gauche. Les stéréotypes sont présents tout le temps. Rajouter un jugement de valeur (c'est bien, c'est mal) sur le stéréotype le transforme en préjugé. Le passage à l'acte du préjugé, c'est la discrimination. On comprend ainsi facilement que s'il est quasi impossible pour notre cerveau d'éviter les stéréotypes, il peut éviter les préjugés et la discrimination en se préparant de façon judicieuse. La discrimination ce n'est pas qu'une question de sexe, religion ou autre. C'est également ce que je m'interdis de poser comme question ou bien de faire dans la négociation à cause d'un préjugé ou d'une intuition (qui n'a aucune raison logique d'être exact). Plus j'ai d'informations sur un sujet, moins je suis sujet à avoir des stéréotypes ou biais cognitifs.

La démarche de préparation est la phase immergée de l'iceberg qui permet de faire la différence entre une bonne négociation et une moins bonne. Voici les points qu'il faut avoir en tête avant de se lancer.

L'expertise technique

Cette compétence est clé pour le négociateur. C'est la compréhension de son offre, du dossier, du marché sur lequel il évolue, de ses concurrents, etc. C'est un facteur clé de développement de la relation de confiance envers le représentant de l'entreprise (Gratacap, LeFlanhec, 2011).

Il en va de la crédibilité du négociateur que de se préparer à l'ensemble des questions qui vont toucher ce domaine. Ce travail de fond pour connaître l'offre pourra se faire aussi bien à partir d'un travail approfondi sur les supports de formation ou d'information de son entreprise, des références ou cas clients qui sont à sa disposition, ou encore de l'interview de ses collaborateurs.

Pour comprendre son environnement, son marché et ses concurrents nous recommanderons de consacrer une partie de son temps à faire une veille sur Internet ou dans la presse de l'actualité de ses concurrents ou de ses prospects. L'information collectée pourra après analyse et vérification permettre au vendeur d'être plus pertinent dans sa phase de pitch, de découverte ou encore de compréhension.

L'expertise technique concernant l'offre est clairement un des facteurs clé de succès de la vente surtout lors de ventes consultatives. Elle peut être suffisante dans ce cas précis. Dans le cadre de ventes complexes il a été montré qu'il est important d'avoir cette expertise mais que néanmoins elle n'est pas suffisante (Pélabère, 2015). Pour qu'elle soit pertinente cette expertise doit être couplée avec une maîtrise du cycle de vente et du processus de négociation.

L'expertise du cycle de vente

L'expertise et la compréhension du cycle de vente par le négociateur sont la condition *sine qua non* du succès du vendeur, et ce, quelle que soit la vente, mais qui plus est lorsque celle-ci devient complexe. On ne peut pas mener une vente à bien sans la compréhension de ce cycle de vente. Il se décline en plusieurs étapes qui permettent au vendeur de savoir où il en est ou sur quels axes il doit concentrer ses efforts, sa compréhension de son interlocuteur ou encore ses questions. Voici les 8 étapes que nous avons recensées :

1. Opportunité.
2. Livrer bataille.
3. Terrain de jeu.
4. Co-construction.
5. Valorisation.
6. Attente Go Oral.
7. Go Oral.
8. Closing.

Nous reviendrons en détail dans la deuxième partie de notre ouvrage sur ces 8 étapes et comment le vendeur peut passer d'une étape à une autre, et pourquoi, lorsqu'il ne réunit pas assez d'informations sur son étape de vente, il doit revenir en arrière s'il veut maximiser ses chances de réussite.

La préparation mentale

La préparation mentale trouve toute sa place dans les domaines où les enjeux sont importants, et la vente complexe (comme le sport à haut niveau entre autres) obéit à cette règle.

« Ne pas se préparer c'est de la négligence et une illusion d'ego car c'est laisser l'illusion au mental de contrôler une situation qui par nature est unique (unité de temps, de lieu, de personne et d'action) alors qu'on devrait s'adapter à cette situation-là. Ne pas se préparer mentalement c'est penser que notre processus de décision sera infaillible et ne sera pas la victime de raccourcis ou de biais cognitifs liés à nos expériences passées. Ne pas se préparer mentalement c'est donc avoir une confiance excessive en soi et en nos capacités de jugement et penser que face à une décision nouvelle, nous sommes en mesure de faire le bon choix » (Blondeau, 2015).

Ne pas se préparer, c'est tomber dans l'erreur du biais de confiance excessif (Rojot, 2015) et il est dangereux en négociation de croire qu'une technique qui a marché une fois marchera à coup sûr à nouveau.

Une illustration de ce biais de confiance excessive, c'est de poser la question à un échantillon de conducteurs de voiture afin de savoir s'ils pensent mieux conduire que la moyenne des conducteurs français. Et la réponse est stupéfiante : 90 % des conducteurs pensent mieux conduire que la moyenne, soit 50 %. Difficile de faire tenir 90 % dans 50 %.

Il est donc important de se préparer mentalement à appréhender un nouvel univers incertain avec de nombreux facteurs exogènes qui vont venir impacter ma négociation. Pour cela, il est important dans cette phase de préparation :

- d'avoir envie. Car cette envie de négocier et de trouver un accord va transpirer chez nous et être contagieux. Avoir envie de négocier, c'est être congruent avec sa démarche et le rendez-vous qui est sollicité ;
- de comprendre que je suis responsable à 100 % de 50 % de la relation avec l'autre (Blondeau, 2015). Donc que je dois comprendre comment je fonctionne pour éviter de laisser place à mes automatismes ou réactions naturelles et de les remplacer par de l'intelligence situationnelle et émotionnelle ;
- d'être dans une logique d'empathie et de création de valeur pour l'autre.

La préparation de l'État Final Partagé

Le concept de l'EFP (État Final Partagé) est un hybride entre l'EFR (État Final Recherché) que l'on retrouve dans le vocabulaire militaire et qui sert de façon simple à définir pour tous l'enjeu primaire de la mission, et la notion d'Intérêt Commun Partagé développé par Ury et Fisher en 1981. L'EFP est à notre sens primordial et indispensable dans la négociation. Il correspond à la vision, la promesse que va apporter la négociation dans la situation donnée. Souvenons-nous de notre concept de la « Négociation d'Influence » : 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.*** Cette vision suffisamment forte, ce pourquoi on négocie, est l'EFP. Il doit être simple pour passer une première barrière chez l'autre : le cerveau reptilien. Le cerveau reptilien ne laissera passer qu'une information qui semble nouvelle et intéressante. Si cette information est abstraite ou incompréhensible, elle sera considérée comme une menace et donc aura pour réponse l'attaque ou la fuite de la part de votre interlocuteur. Sur le « fond » votre EFP doit donc être simple et compréhensible de tous.

Dans sa « forme » il doit être défini par le négociateur avec le vocabulaire et les mots de l'autre. L'EFP doit mettre en valeur le pourquoi de la négociation pour l'autre. Il doit être simple et se résumer en une seule phrase compréhensible de tous. Que va chercher votre partenaire s'il négocie ? Quelle promesse ? Quelle douleur (perte) peut-il éviter grâce à la négociation ? C'est ce que vous devez définir le plus rapidement possible. Plus votre EFP est fort, plus vous pouvez décrire la vision que votre partenaire a de la situation finale, plus vous pourrez vous y raccrocher dans la négociation lorsque celle-ci deviendra difficile.

Exemple

Julien, fondateur d'un cabinet de conseil en négociation, doit soutenir avec une des plus grandes entreprises du CAC40 pour former ses 300 hauts potentiels sur 100 000 salariés. En soutenance avec le responsable du programme, et avant même de rentrer en détail sur le projet, il partage l'EFP : « *Négociateur n'est pas intuitif, et former vos hauts potentiels à la négociation c'est leur faire gagner en performance, sérénité et courage managériale* ». La phrase avait fait mouche et

changé complètement la physionomie de l'entretien car c'était exactement leur besoin, mais aussi exprimé dans leur vocabulaire.

L'idée de cet EFP est de faire conscientiser ce qui peut être inconscient chez l'autre. Plus l'autre sera d'accord avec l'EFP, avec son « pourquoi il vient négocier », plus il sera facile pour vous d'avoir un accord sur le comment (options à la table des négociations) et sur les conditions de l'accord (quoi). Faire l'impasse sur l'EFP, c'est commencer à négocier les conditions de l'accord ou les critères et parvenir éventuellement à des discussions évoquant le « comment ». Autant dire que cela peut s'apparenter à du marchandage où l'on va discuter le quoi et non le pourquoi de la négociation. Si l'accord sera beaucoup plus difficile et pénible à trouver (le marchandage s'apprécie au temps passé et souffrance perçue chez l'autre) vous pourrez néanmoins en trouver un. Mais à négocier l'évident et non l'essentiel vous passerez à côté d'une grosse partie de ce que vous auriez pu obtenir.

L'EFP peut donc être ramené au « Pourquoi » de la négociation. Comme le souligne Simon Sinek dans sa conférence « Start With Why » et son Golden Circle, l'idée est de commencer par le pourquoi de la négociation et non le comment ou encore le quoi. Cela sera toujours plus simple de générer l'action chez l'autre en partageant cette vision commune (qui doit être définie par le négociateur avec le vocabulaire et les mots de l'autre). Si au cours de la négociation vous sentez des situations de blocage ou que vous n'arrivez pas à trouver d'accord sur le « Comment on y va » ou avec « Quel critère on le fait », vous pourrez toujours recadrer la négociation en revenant au « Pourquoi on veut le faire » (et *pourquoi* l'autre partie est d'accord) pour re-travailler dans un second temps le comment et le quoi. Revenir sur l'EFP c'est un peu revenir sur un camp de base où l'on sait que l'on peut repartir à n'importe quel moment pour continuer ou relancer la négociation.

Pour résumer :

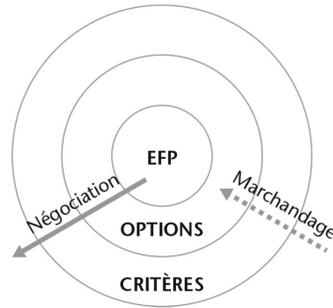


Figure 1.1

L'historique

Dans tous les cas de rencontres, on peut se retrouver dans trois situations : un historique présent positif, un historique présent négatif et un historique absent.

- Si l'historique est présent positif, il faudra capitaliser sur cette relation saine, la préserver et coopérer pour créer encore plus de valeur dans le cadre de la négociation ou de la vente avant de la répartir.
- Si l'historique est présent négatif, il faut comprendre la nature du préjudice avant de pouvoir aller plus loin.
- Si l'historique est absent, dans ce cas tout sera à bâtir. C'est-à-dire qu'il faudra construire le lien et la confiance affective entre les parties.

Nous verrons comment communiquer en étant influent et en créant une bonne relation avec l'autre quand la relation est absente ou négative. Comment dépasser ce passif pour repartir sur des bases saines.

Le facteur humain : qui est mon interlocuteur ?

Pour mieux négocier ou pour mieux communiquer de façon générale, il est important de se connaître soi-même mais aussi de connaître son interlocuteur pour comprendre, au-delà d'une position affichée ou d'un titre, quel est son système de valeur et sur quel levier on peut jouer pour arriver à un accord.

■ L'identité professionnelle

L'identité professionnelle est la plus simple des identités à comprendre puisque c'est le titre de votre interlocuteur. Autrement dit, l'identité professionnelle est caractérisée par des traits d'ordre social pour exprimer une appartenance à l'entreprise ou de façon plus générale à un groupe de personnes.

Comme dans toute forme de négociation, vous devez vous poser des questions sur le pouvoir de la personne. Est-ce réellement le décisionnaire ? Doit-il reporter à quelqu'un ou a-t-il le pouvoir de dire oui directement ? Vous croiserez souvent des personnes qui, parce qu'elles ont un pouvoir de nuisance, c'est-à-dire le pouvoir de dire *non* dans la négociation, vous feront croire qu'elles ont aussi le pouvoir de dire *oui*. Cela n'est pas forcément corrélé.

Et comme le dit l'adage, « *il vaut mieux parler à Dieu qu'à ses saints* » ou encore dans le business « *Go to VITO* ». Le VITO étant le *Very Important Top Officer*, c'est-à-dire la personne qui a le pouvoir de décision. Il est donc recommandé de négocier directement avec la personne qui peut prendre une décision, vous gagnerez beaucoup de temps.

À travers l'identité professionnelle, vous devez aussi voir si la personne a les compétences fonctionnelles et techniques pour donner son accord ou s'il doit sous-traiter cette tâche à un expert ou spécialiste. Depuis combien de temps est-il en poste ? Quel était son parcours avant ? etc.

Vous renseigner avant la négociation sur l'identité professionnelle de votre interlocuteur vous permettra de voir si vous avez des connaissances communes, ou des parcours similaires sur certains métiers et/ou entreprises. Avoir des affinités ou des expériences similaires sur lesquelles on peut échanger dès le départ peut être une bonne façon de briser la glace par exemple.

Exemple

Alain, nouveau Directeur Général de Telecom Company depuis 2 mois, doit signer un contrat de renouvellement avec la société qui lui permet de piloter et déployer ses antennes 4G. Malgré son poste, sa capacité de décision et de signature du contrat, Alain n'a pas encore de recul sur l'historique de la relation avec son fournisseur et le bien-fondé de cette relation. De fait, il préfère être

assisté lors de cette réunion de son Directeur du Déploiement et de son Directeur des Opérations pour avoir toutes les informations dont il a besoin pour renouveler ou non le contrat.

■ L'identité personnelle

L'identité personnelle, c'est la personne qui se cache derrière le titre que vous avez dans l'entreprise. En psychologie sociale, Georges Mead définit l'identité personnelle comme le *moi*, le *je* et le *soi*. C'est le comportement individuel, c'est-à-dire le système de valeur qui anime l'individu en tant que personne, ses croyances, ce qu'il apprécie ou aime, ce qu'il aime moins.

Comprendre l'identité personnelle de l'autre, c'est essayer de comprendre ses sources de motivation, ce qu'il recherche comme sensations ou émotions à travers ses actions, etc.

L'identité personnelle peut être de temps en temps très éloignée de l'image que reflète un individu dans une entreprise.

Exemple

Louis est le responsable comptable de l'entreprise PetitPanier. C'est un homme qui aime les chiffres, méticuleux, rigoureux et qui ne partage pas trop sa vie de façon générale avec ses collègues. Certains le trouvent renfermé, mais pensent que c'est lié à son métier. Quelle surprise ils ont eue de le découvrir par hasard sur scène dans un bar pour la Fête de la musique dans un environnement totalement différent. C'est le leader de son groupe de rock. Sur-vitaminé, aimé et apprécié de tout son groupe, c'est une personne qui semble complètement différente hors de l'entreprise.

Les premiers instants

Les premiers instants avant que ne commencent les pourparlers peuvent être utilisés pour recueillir encore de l'information sur l'autre, son environnement, ses habitudes, que nous n'avions pas pu obtenir au départ. S'intéresser sincèrement à l'autre, non seulement sur son discours (donc les mots qu'il emploie) mais aussi sur des détails de sa personnalité vous aidera à créer du lien dans un second temps. Créer du lien est la première étape

vers la confiance affective ou plus largement vers une communication plus fluide.

Pendant ces premiers instants vous devez avoir l'attitude la plus ouverte possible et bienveillante pour accueillir l'autre. Si vous ne vous donnez pas une chance de comprendre l'autre, il y a peu de possibilités que vous puissiez passer aux prochaines étapes dans les meilleures conditions possibles. Pour remplir une tasse d'eau encore faut-il l'avoir vidée avant.

Le scanning

Le scanning est un concept assez particulier que l'on utilise tous à différents niveaux sans jamais trop le savoir. J'ai compris l'importance de son utilisation quand j'ai commencé plus jeune le mentalisme et surtout la lecture à froid : le « *cold reading* ».

Le *cold reading* est la capacité à « lire » votre interlocuteur en fonction d'un ensemble d'informations que vous allez obtenir sur lui sans ne l'avoir jamais rencontré. Une grosse partie du *cold reading* dépend de ressorts psychologiques et je vous recommande de vous documenter sur l'effet Barnum si cela vous intéresse. Cela dépend aussi en parallèle de toutes ces informations que nous portons sur nous au quotidien et qui donnent des indications sur nous et notre façon de vivre par rapport aux autres. Être bon au scanning, c'est un peu devenir un Sherlock Holmes des temps modernes et porter de l'attention aux détails qui peuvent sembler insignifiants aux autres.

Attention néanmoins à ne pas porter de jugement ou de conclusion trop rapidement sur ce que vous allez récolter comme information. Il faut pouvoir recouper ces informations avec d'autres afin d'en voir la pertinence. La plus grosse erreur que vous pourriez faire serait d'avoir un regard arrêté sur la situation trop rapidement et voir tout ce qui suivra avec un biais de confirmation, qui forcément alimentera votre première croyance, quelle que soit l'attitude de votre interlocuteur.

■ Scanner l'environnement

Scanner l'environnement, c'est faire attention aux détails que votre interlocuteur laissera derrière lui s'il vous reçoit dans son entreprise ou dans un lieu que vous ne connaissez pas.

La décoration des bureaux peut apporter beaucoup d'éléments de réponses sur certaines habitudes de vie de la personne qui vous reçoit : sa situation familiale, ses origines régionales ou lieux de vacances réguliers, sa passion pour un sport ou une activité, etc. Vous trouverez ces réponses en vous posant les questions suivantes :

- Y a-t-il des photos de lui en couple, de ses enfants (ou des dessins d'enfants) ?
- Pouvez-vous voir des posters d'une région particulière de France (ou des paysages de l'étranger) ?
- Y a-t-il des affiches sportives ou objets rattachés à une équipe sportive ?
- Y a-t-il des affiches ou objets d'une passion autre que le sport ?
- Possède-t-il un casque de moto à côté de son bureau ?
- Etc.

Toutes ces informations vous permettront par exemple dans les premiers instants de votre interaction de trouver des points d'intérêts similaires. Cela créera un climat plus facilement propice à une communication simple, fluide et à la confiance.

■ Scanner les interlocuteurs

Le scanning de l'interlocuteur vient clairement du mentalisme. Celui-ci donne des indices sur les traits de personnalité de la personne en face de vous, mais qui restent beaucoup moins fiables que le scanning de l'environnement et encore plus sujets à de mauvaises interprétations. Je vous recommande donc d'être extrêmement prudent avec cette collecte d'informations et de ne pas hésiter à recouper plusieurs fois la source avant d'émettre une hypothèse.

Les détails sur lesquels vous pouvez porter votre attention :

- ses bijoux : discrets ? tape-à-l'œil ? alliance ? signe distinctif ? montre ? etc. ;

- ses mains et ses ongles : manuel ? ongles rongés (anxiété ?) ongles longs ?, etc. ;
- des détails vestimentaires ou des marques de vêtements spécifiques ;
- ses chaussures : cirées et entretenues ? élégantes ? classiques ? etc.

Ce scanning doit être pour vous l'occasion de vous faire une première impression. De la même façon que vous allez vous faire (in)consciemment un avis, l'interlocuteur en face de vous fera très exactement la même chose. De fait, il est important que vous soyez habillé ou que votre comportement soit en adéquation avec le message que vous voulez émettre.

La création d'un climat favorable

On n'a jamais deux fois l'occasion de faire une bonne première impression. De fait, ces premiers instants vont être primordiaux pour recueillir encore un peu d'informations mais surtout afin de vous aligner sur votre interlocuteur pour adapter votre communication et être le plus pertinent possible.

Pour créer un climat favorable avec son interlocuteur dans les premiers instants deux points sont très importants : le sourire et l'humilité.

■ Bienveillance et sourire

Il y a peu de chances que l'autre se livre à vous et vous exprime clairement ses motivations à négocier si vous l'accueillez avec sévérité ou en le jugeant ouvertement. Il est donc important d'adopter un état d'esprit bienveillant pour se connecter à l'autre.

Cette phase de connexion doit donc être une vraie opportunité de rencontre entre deux ou plusieurs individus grâce à la bienveillance. Il faut être prêt à accueillir l'autre, ne pas le voir en ennemi mais en partenaire potentiel. Différencier la faute du droit à l'erreur. Différencier impact et intention. Si je présuppose que mon partenaire est un adversaire, cela impactera directement mes pensées, puis mes actions. Le risque de voir son partenaire comme un adversaire avant même que la négociation n'ait commencé est alors de rentrer dans une dynamique de prophétie auto-réalisatrice. Mon attitude va conditionner inconsciemment l'autre à se

positionner en adversaire et faire en sorte qu'effectivement à la fin je pourrai dire à juste titre : « Je le savais, c'est un adversaire » alors que c'est moi qui aie créé les conditions à ce résultat préjudiciable pour tout le monde. Si à l'inverse je perçois mon adversaire en partenaire potentiel, il y a plus de chances que je rentre dans une dynamique collaborative, qui sera un cercle potentiellement vertueux.

Ajouté à la bienveillance, le sourire est tout aussi important pour bien commencer cette phase de connexion. Il existe plusieurs formes de sourires. Celui que l'on utilise pour dire bienvenue à l'autre, celui qui nous protège d'une situation inconfortable ou d'une gêne, celui qui montre que nous sommes complices et comprenons les mêmes choses au même moment, celui qui séduit l'autre, ou encore celui qui nous excuse d'une maladresse ou d'une erreur. Le sourire peut se décliner sous plusieurs formes. C'est une expression universelle qui témoigne pour l'autre une certaine forme de sympathie.

Nous aborderons dans la dernière partie du livre la manière d'influencer à travers le sourire. Néanmoins, à ce stade, nous pouvons affirmer que sourire apporte de la réciprocité et permet de mettre votre interlocuteur dans les meilleures dispositions possibles. Au même titre que le sourire d'un bébé déclenche chez l'être adulte un sourire en contrepartie, le sourire que vous pourriez avoir en rencontrant votre interlocuteur est une belle façon de lui dire que vous êtes content de partager un moment avec lui et partir sur de bonnes bases.

■ Humilité : ne pas avoir de croyance

L'humilité est une attitude par laquelle on ne cherche pas à se placer au-dessus des choses ou des autres et l'on respecte le point de vue de chacun. L'humilité n'est pas un manque d'estime ou de confiance en soi, c'est le fait d'accepter que chacun puisse voir le monde qui l'entoure différemment et avec ses propres croyances.

Être humble est une vraie force pour le négociateur. D'ailleurs, on entend régulièrement l'adage « *trop d'ego tue la négo* » (Nicolas Caron). Dans la négociation, être humble, c'est le fait de mettre son moi en retrait pour essayer de mieux comprendre son interlocuteur, la situation à travers ses mots, et de mieux comprendre comment on peut résoudre le conflit avec lui.

De fait, quand une situation est exposée par son interlocuteur, il ne faut pas avoir de jugement de valeur sans connaître les tenants et aboutissants mais plutôt chercher à comprendre avec lui quelles ont été les causes et les motivations qui ont engendré ce résultat.

L'humilité dans la négociation, c'est aussi éviter de juger l'autre sur la première image qu'il renvoie et attendre d'avoir plus d'informations pour se faire une idée. Il ne faut pas laisser nos stéréotypes ou préjugés prendre le dessus mais réactiver notre cerveau pour sortir de ses pièges cognitifs. L'habit ne fait pas le moine et j'ai vu bon nombre de décideurs, dans le cadre de grosses négociations multi-interlocuteurs, se mettre en retrait des pourparlers ou minimiser leur pouvoir de décision pour laisser d'autres personnes se mettre en valeur. Or ce ne sont pas forcément les gens les mieux habillés ou qui parlent le plus autour de la table qui ont le pouvoir de décision.

Attention donc à traiter tout le monde avec respect, bienveillance et humilité pour mettre son interlocuteur à l'aise, le laisser parler, et mieux comprendre la situation et le véritable enjeu.

La synchronisation

La synchronisation est un outil de Programmation Neurolinguistique (PNL) développé par John Grinder et Richard Bandler afin de faciliter la communication entre deux ou plusieurs personnes. Cela consiste à se synchroniser sur l'attitude de l'autre, devenir en quelque sorte une image de son reflet pour inconsciemment mieux communiquer avec lui. On peut se synchroniser tant sur le verbal, la prosodie que sur l'expression corporelle.

Avant de rentrer plus en détail sur ces synchronisations, j'aimerais faire un point sur les travaux de Grinder et Bandler, très intéressants sur plusieurs points mais qui ne font pas toujours l'unanimité... Grinder et Bandler – un psychologue et un linguiste américains – ont développé à partir de 1975 la Programmation Neurolinguistique (PNL) dans le but d'améliorer la communication entre individus et de les aider dans leur développement personnel. Inspiré des travaux des thérapeutes Milton Erickson, Fritz Perls et Virginia Satir, ce travail était destiné aux psychologues, thérapeutes et médecins dans un premier temps puis élargi au monde de l'entreprise. Et là... c'est le drame.

Certains adeptes de Grinder et Bandler, pour surfer sur leur succès, ont écrit de multiples pamphlets dans un but purement mercantile en essayant de décoder l'expression corporelle et tout ce qui en découle en vendant ça sous le nom de PNL. De fait, on pourra lire sans aucune difficulté dans ces ouvrages de mauvaise qualité que se gratter l'oreille avec l'index de la main gauche est un signal différent que celui de se gratter l'oreille avec son pouce de la main droite. Vous aurez compris que toutes ces conclusions hâtives, au mieux erronées, au pire dangereuses, ne sont qu'un courant qui a surfé sur cet engouement de la PNL et sur les travaux de Grinder et Bandler. La Programmation Neurolinguistique, pour qui prendra le temps de revenir aux écrits de base, est un outil formidable qui vous fera devenir un véritable « magicien » de la communication.

Cette digression étant faite, revenons sur ce concept de synchronisation si cher à Grinder et Bandler. La synchronisation peut avoir lieu sur les trois canaux que nous avons à notre disposition pour communiquer : le verbal (les mots que l'on utilise), la prosodie (tonalité de voix, accents, rapidité d'élocution...) ainsi que l'expression corporelle.

- **Le verbal** : il est possible de se synchroniser sur le vocabulaire que va utiliser l'autre partie. Certaines personnes utilisent un vocabulaire qui renvoie au canal auditif, d'autres au canal visuel, etc. Le but étant de se rapprocher du sens dominant qu'ils utilisent. Exemples :
 - « Je vois ce que vous voulez dire » (visuel).
 - « J'entends ce que vous voulez dire » (auditif).
 - « Je sens ce que vous voulez me dire » (olfactif).
 - « Votre idée ne m'avait pas effleuré » (toucher).
- **La prosodie** : se synchroniser sur la prosodie de l'autre, c'est essayer de parler au même rythme que votre interlocuteur. Attention, il n'est pas question de le singer ou d'imiter son accent. C'est juste réguler son flot de paroles sur le sien.
- **L'expression corporelle** : se synchroniser sur le non-verbal est généralement la part de synchronisation la plus simple à faire. Vous pouvez adopter la même attitude que lui, assis dans votre chaise, avoir une gestuelle ample ou non en fonction de la sienne.

Se synchroniser, c'est se mettre en phase avec son interlocuteur. Si votre interlocuteur est calme, soyez calme, s'il est enthousiasmé par son propos,

soyez enthousiasmé dans votre façon de communiquer. Nous avons toujours plus d'affinité avec les personnes qui nous ressemblent et semblent mieux nous comprendre. La synchronisation est un formidable outil pour mieux communiquer et développer un climat de confiance.

L'essentiel

- ▶ ▶ **Savoir préparer sa négociation en amont** est indispensable pour parvenir à un accord.
- ▶ ▶ **Plus j'ai une connaissance précise** sur la substance de la négociation (le problème que je souhaite résoudre, le produit ou la solution que je souhaite vendre ou acheter...), sur la personne avec qui je négocie et sur le processus de négociation mis en place, moins il y a de chances que je fasse appel à des biais cognitifs pouvant impacter mes décisions.
- ▶ ▶ **Durant les premières secondes**, après avoir partagé l'EFP (État Final Partagé) humilité et bienveillance sont indispensables pour autoriser l'autre à se mettre dans les meilleures conditions possibles pour coopérer.

Chapitre 2

E : Écouter tactiquement et avec empathie

Executive Summary

- ▶ ▶ **Après la phase de connexion**, le négociateur doit encore éviter d'être dans une volonté de convaincre pour être dans une volonté de comprendre.
- ▶ ▶ **On ne peut pas parler avec pertinence** si on n'a pas écouté l'autre avant. De fait, l'empathie est une des principales qualités de tout bon négociateur.
- ▶ ▶ **Cette capacité à être intelligent émotionnellement** est un véritable facteur de succès qui doit avoir une place omniprésente dans la tête de chaque négociateur.

Empathie vs Sympathie

Empathie et Sympathie sont des mots qui sont souvent définis de la même façon. Néanmoins, il y a une différence de taille entre ces deux termes. L'empathie (du grec ancien, εἰς, « dans, à l'intérieur » et πάθος, « souffrance, ce qui est éprouvé ») est une notion qui désigne la compréhension des sentiments de l'autre alors que la sympathie (du grec ancien σύν, « ensemble ») est une notion qui désigne la fusion de ses sentiments avec ceux d'autrui. Pour ressentir les sentiments de l'autre, on perd la conscience de son « moi » et l'on devient alors émotionnellement impliqué dans le conflit, ce qui n'est pas conciliable avec l'exigence du négociateur qui doit savoir prendre de la hauteur sur le problème et être détaché émotionnellement.

CONSEIL

Si vous vous intéressez à l'empathie, regardez du côté des travaux du psychologue Carl Rogers, qui a beaucoup travaillé sur cette notion ainsi que sur l'écoute active.

Un bon négociateur se doit, dans ses qualités premières, d'être empathique, c'est-à-dire d'avoir une capacité à comprendre les émotions de l'autre sans se les approprier ni les juger. Par exemple, si mon interlocuteur est anxieux, je dois pouvoir à travers mon questionnement, par exemple, comprendre son anxiété. En revanche, je ne dois pas le devenir moi-même ou encore légitimer son attitude par rapport aux informations qu'il me donne. Le fait qu'il soit anxieux est un fait que je dois comprendre et traiter en tant que tel, mais je ne dois en aucun cas porter de jugement de valeur sur cette manifestation d'angoisse.

Les principes de l'écoute tactique

L'écoute active est un concept développé par le psychologue américain Carl Rogers. Aussi appelée écoute bienveillante, cette technique d'accompagnement des patients de Carl Rogers – initialement – permet d'identifier et de mettre des mots sur les émotions ou sentiments exprimés par son interlocuteur. À travers sa neutralité, en plus de mieux comprendre le discours tacite ou implicite de l'autre partie, c'est une méthode qui permet de créer une confiance affective plus rapidement.

De plus, cette écoute active, en tant que moyen de communication, a une vertu cathartique pour l'autre dans le sens où elle lui permet de ventiler ses émotions pour être dans des meilleures dispositions pour la suite de la négociation.

Nous avons décidé de parler d'écoute tactique car dans la négociation c'est une écoute qui a un but stratégique. Bien utilisée, cette écoute permet de satisfaire 5 objectifs :

1. Créer du lien et une relation de confiance.
2. Obtenir de l'information et mieux comprendre la situation.
3. Sortir des préjugés.
4. Désamorcer des situations tendues.
5. Faire conscientiser l'inconscient et amorcer le changement

Pour que cette écoute tactique puisse réussir le mieux possible, elle demande avant même de commencer de respecter certaines règles :

- adopter une attitude neutre, bienveillante et surtout sans jugement de valeur ;
- rester centré sur le problème de l'autre en lui posant des questions ;
- lui faire préciser sa pensée au fur et à mesure des questions ;
- reformuler ses propos pour être sûr d'avoir bien compris son message.

L'écoute active n'est donc pas de tout repos, comme on peut le comprendre. Elle demande une véritable attention de la personne qui la pratique mais aussi la capacité à poser les bonnes questions. Le questionnement est une des armes les plus importantes à la disposition d'un bon négociateur. En fait cela doit être même une de ses qualités premières. Bien négocier c'est savoir poser les bonnes questions au bon moment. Nous allons voir dans le cadre de l'écoute active quelles sont les questions que nous pouvons poser pour mieux comprendre la situation de l'autre, lui faire ventiler ses émotions et faire avancer la résolution du conflit.

La reformulation interrogative

La reformulation interrogative est un outil puissant à la solde du négociateur pour mieux comprendre et montrer que l'on porte de l'intérêt aux propos exprimés par l'autre mais aussi mieux creuser les sujets abordés. Cela pourra avoir pour bénéfice une meilleure compréhension de ses attentes ou de ses enjeux.

Lors de la reformulation, l'important est d'être bienveillant dans son attitude. Si les questions sont posées de façon sarcastique ou encore avec un air condescendant comme pour jouer un thérapeute ou psychologue, cela aura clairement l'effet inverse. Si vous êtes sincère dans votre démarche de questionnement, dans le but de trouver une solution pertinente pour les deux parties, vous serez surpris de voir que cet outil fonctionne à merveille.

La reformulation interrogative va aider votre interlocuteur à clarifier son propos mais donner aussi des indices sur la dimension affective qui est vécue (mais qui est généralement non verbalisée au départ de l'interaction). En vous mettant dans une position d'écoute cela lui permettra, en plus de ventiler ses émotions, d'exprimer son véritable ressenti sur la situation.

Exemple

- « Cette situation est inadmissible, je ne peux pas accepter de telles conditions. »
- « Qu'est-ce qui vous fait dire que cette situation est inadmissible ? »
- « J'aimerais que nous gardions cette clause juridique en l'état. »
- « Pourquoi est-ce important pour vous de garder cette clause juridique en l'état ? »

L'étiquetage des émotions

Plus l'enjeu de la négociation est important pour les protagonistes en action, plus il est probable que vous passiez par des émotions fortes et soudaines qui sont, de fait, peu facilement contrôlables si on n'y est pas préparé. Votre interlocuteur en face de vous va vivre exactement la même chose que vous là-dessus, et pourra passer d'un état de colère parce qu'il est face à une situation qu'il ne contrôle pas ou ne maîtrise pas, à une émotion de joie s'il parvient à emporter une concession qu'il juge importante, par exemple.

L'écoute tactique ainsi via l'identification des émotions (verbalisation des émotions ou encore étiquetage émotionnel) va vous permettre, au-delà de simplement reformuler les propos de l'autre et de mieux le comprendre, de décoder la dimension affective de son discours qui n'est généralement pas verbalisée. Cela lui permettra, de fait, de pouvoir expliquer les sources ou origines de son émotion et surtout de la ventiler ou de la digérer afin qu'elle prenne moins d'importance dans la suite de la négociation. Un peu comme Socrate et sa maïeutique, vous allez permettre à votre interlocuteur de s'exprimer pleinement en ayant l'impression d'être réellement compris et donc de l'aider à mieux communiquer dans la définition de son problème.

La ventilation des émotions a été prouvée grâce aux neurosciences (Lieberman *et al.*, 2007). Le fait de questionner son partenaire sur ces émotions lui permet de faire un focus interne et de mettre des mots sur ce qu'il ressent. Il va réactiver la partie néocortex de son cerveau (siège de la raison du cerveau) grâce à la verbalisation, ce qui aura pour conséquence directe de réguler l'activité de l'amygdale du cerveau (appartenant à la partie limbique du cerveau qui est le siège des émotions) et donc de diminuer l'intensité de l'émotion vécue. Autrement dit, comme le

soulignent les conclusions de cette expérience, nommer et verbaliser les émotions ressenties permet d'en diminuer l'intensité et l'impact.

Néanmoins, pendant cette phase d'identification des émotions, il n'y a aucune légitimité à dire : « Je *comprends* votre tristesse » car vous ne pouvez pas être à la place de votre interlocuteur, et vous pourriez avoir pour réponses « Comment pouvez-vous me comprendre ? » ou encore « Qu'est-ce qui vous permet de penser que vous pouvez me comprendre ? »

Il faudra donc privilégier des débuts de phrases comme :

- « Je vois que vous êtes... »
- « Je sens que vous êtes... »
- « J'entends que vous êtes... »
- « Je ressens... »
- « J'ai l'impression... »

Cette phase passe obligatoirement par une utilisation du pronom « *je* ».

Exemple

- « Cette situation est inadmissible, je ne peux pas accepter de telles conditions. »
- « J'ai l'impression que vous êtes en colère. Pourquoi est-ce le cas ? »

Attention néanmoins à identifier les émotions avec parcimonie et surtout sans prendre la casquette du thérapeute ou du psychologue (à qui cette méthode était réellement destinée au début) car vous pourriez, sans le vouloir, avoir une attitude jugée hautaine et condescendante, ce qui annihilerait tout le travail d'écoute active fait en amont.

La gestion du silence

Le silence fait partie intégrante de vos leviers de communication. Lorsque j'ai commencé le métier de la vente, mon premier manager avait l'habitude de dire que le silence permettait de rendre conscient ce qui était inconscient. Pourquoi ? Dans une interaction sociale, et donc dans une conversation, le

silence est inattendu. C'est un vide, comme si plus rien ne se passait et pouvant facilement mettre mal à l'aise.

Le silence doit s'appriivoiser et ne doit pas vous mettre mal à l'aise. Nous allons différencier deux types de silences : celui que vous proposez et celui qu'on peut vous imposer dans le cadre d'une négociation.

Dans toute négociation ou interaction humaine, il y a un moment où vous abordez des questions qui, dans votre croyance, peuvent par nature être gênantes. Cela peut être le cas du prix dans une vente. Si vous êtes à l'aise avec vos propos en amont, vous devez être à l'aise avec votre silence. Par exemple, si dans le cadre de la vente, vous expliquez les avantages d'un produit et que votre client vous demande le prix, donnez le prix et arrêtez de parler. Proposez un silence. Ce silence sera vertueux car bienveillant. Laissez le temps à votre client de réfléchir à ce qui vient de se passer, de se dire et se faire un avis sur votre offre. Une fois qu'il aura conscientisé tout ça, il sera le premier à vous faire un retour en vous donnant de l'information importante pour la suite de l'échange : trop cher par rapport à ses besoins ou son budget ? Parfait ? Et si je veux autre chose ? etc. Le fait de vous-même couper le silence va avoir deux conséquences non souhaitables :

- vous allez émettre un signal signifiant que vous n'êtes pas à l'aise avec les propos que vous avez tenus. Ne pas être congruent ne donnera pas confiance en votre interlocuteur ;
- vous vous privez d'obtenir des informations de la part du client pour savoir ce qu'il pense de votre propos et comment vous pouvez le réajuster si besoin pour parvenir à un accord.

Vous pouvez aussi proposer un silence après l'affirmation ou le propos de votre interlocuteur. Celui-ci permettra à l'autre de conscientiser une fois de plus ce qu'il vient de dire et de creuser ou rectifier le propos qu'il a tenu. Ce silence peut se doubler d'un regard bienveillant, d'une expression au niveau du visage, ou d'un hochement de tête, par exemple, pour montrer que l'on a bien entendu ce qui vient d'être dit mais que l'on souhaiterait avoir plus d'informations là-dessus.

La normalisation

Il est important que face à des émotions importantes ou dans des situations très spécifiques on puisse ramener son interlocuteur au calme et il lui fait comprendre que son attitude est sûrement légitime, et que d'autres auraient pu sûrement agir de la même manière dans une condition similaire. Cette normalisation a pour but de :

- créer une dynamique de confiance en créant du lien entre les partenaires ;
- diminuer l'anxiété et la peur face à un notre partenaire qui pense être dans l'inconnu. Entendre que d'autres personnes comprennent notre comportement nous ramène dans une forme de normalité qui est rassurante.

Exemple

- Ce que vous dites a du sens...
- Il est légitime, j'imagine, d'être dans cet état...
- Je pense que n'importe qui pourrait ressentir cette émotion à votre place...

La paraphrase

- La paraphrase consiste à modifier les mots d'une phrase en les remplaçant par des synonymes. L'idée est d'utiliser des mots équivalents que ceux utilisés dans un premier temps pour que la nouvelle phrase ait le même sens.

Exemple

- Ce médicament est commercialisé au Canada
- Vous dites que la commercialisation de ce remède s'est faite au Canada

Encouragement minimum

- Comme son nom l’indique, le but de l’encouragement minimum est de montrer que nous nous intéressons toujours à son partenaire et que nous l’écoutons. Cela l’aide à compléter sa pensée et à mieux le comprendre, sans toutefois émettre un quelconque jugement de valeur avec ce qui vient d’être dit. Cela peut être fait par un hochement de tête, un clignement des yeux ou encore des mots prononcés.

Exemple

- Hum Hum...
- Ok...
- C’est-à-dire...
- Comment ça...

Le mirroring

- Le *mirroring* est l’action de retourner à son partenaire dans la négociation, sans agressivité, ce qui vient d’être envoyé. Cela peut être tant sur une dimension corporelle (nous parlerons d’effet miroir, de synchronisation ou encore d’isopraxisme) que sur les mots utilisés.
- Le *mirroring* sur la dimension corporelle a pour but de renvoyer une image de l’autre rassurante, car c’est une image qui lui ressemble déjà. Cela peut être fait en adoptant une position ou des gestes similaires, ou encore le respect d’une tenue particulière (costume, vêtement de travail, etc.)
- Le *mirroring* sur la dimension verbale a lui pour but de faire *conscientiser* ce qui a été déjà dit, et d’inviter l’autre au dialogue ou à une explication plus détaillée sans pour autant le pousser dans une zone d’inconfort ou d’opposition. Le *mirroring* c’est autoriser l’autre à ventiler, à s’expliquer davantage sans donner son point de vue ou sans le juger. C’est passer d’une structure de surface à une structure profonde dans la communication. Concrètement, le *mirroring* verbal consiste à utiliser les deux ou trois derniers mots

prononcés par son partenaire. En fonction de l'intonation de la voix sur la fin de votre *mirroring*, vous pourrez faire passer un message qui sera compris comme une question ou compris avec un ton plus grave, comme solennel.

Exemple

- Tu es toujours en retard
- Toujours en retard ?
- Sur ce produit, Monsieur le client, je ne pourrais pas descendre mes prix. Cela est ma meilleure offre
- Votre meilleure offre ?

Résumer les propos

- Carl Rogers, souligne que cette étape est primordiale car elle permet de résumer de façon synthétique les propos de l'autre et lui montrer sa véritable compréhension du sujet. Attention, il n'est pas question d'être d'accord ou non avec l'autre, juste de lui montrer que nous avons écouté et avons compris son propos. On peut résumer les propos tant sur les faits évoqués, que sur les émotions ressenties par son partenaire ou qu'enfin sur la dimension identitaire, c'est-à-dire la perception et l'estime que l'autre a de lui-même. Cette étape peut intervenir plusieurs fois au cours de la conversation. Elle commencera généralement par : « Si j'ai bien compris... »

Exemple

- Si j'ai bien compris ce que vous me dites, vous m'en voulez car le fait de ne pas avoir pu vous envoyer mon dossier dans les temps, vous a mis vous-même en retard sur vos engagements, ce qui a provoqué de la colère, car c'est la première fois que vous n'arrivez pas à tenir les délais, et ce pour une raison, qui plus est qui ne dépend pas de vous.

À partir de tous ces éléments et techniques d'écoute, nous avons développé notre propre outil, que nous utilisons au quotidien dans toutes nos négociations ou encore formations avec nos stagiaires. Parce que nous devons *toujours* écouter avant de parler, nous l'avons appelé SEMPER®, qui en latin veut dire toujours. SEMPER est un acronyme qui signifie :

S : Silence

E : Etiquetage émotionnel

M : Mirroring

P : Paraphrase

E : Encouragement minimum

R : Résumer les propos

La gestuelle et l'attitude physique

Il est important que l'ensemble du corps soit aligné avec le message émis : qu'il soit congruent. Essayer de ne pas vous mettre en face à face avec votre interlocuteur pour préférer une position de deux tiers.

De même faite en sorte qu'à travers votre attitude, regard, hochement de tête ou sourire l'ensemble de votre gestuelle invite votre partenaire à continuer à se livrer. Ne pas avoir de position de visage fermé permettra à votre interlocuteur de vous voir plus facilement comme un partenaire que comme un adversaire.

Les erreurs à ne pas commettre

Certaines erreurs peuvent ne pas encourager votre interlocuteur à continuer librement son propos.

- Poser trop de questions avec « Pourquoi ». Cela peut avoir un côté accusatoire et insistant.
- Avoir un côté professoral et donner des conseils sur ce qui devrait être fait ou non.
- Utiliser l'expression « je te comprends » alors qu'il y a peu de chances que cela soit vraiment le cas. Cela pourrait au contraire

créer l'effet inverse.

- Interrompre l'autre alors qu'il est en train de s'exprimer.
- Orienter le questionnement pour avoir une information précise. Notre interlocuteur pourrait se sentir piégé rapidement sur un sujet qu'il ne souhaitait pas forcément évoquer de prime abord.

L'importance du questionnement

Comme nous l'avons déjà souligné lors de la partie sur l'écoute active, le questionnement est une des qualités primordiales du négociateur. Nous pourrions même avancer que c'est sûrement une des plus importantes que d'être capable de poser les bonnes questions. Le but du négociateur n'est pas d'entrer dans une joute verbale comme on pourrait le penser (et qui mènerait droit vers une guerre de position, qui est non pertinente comme nous l'avons vu). Le but du négociateur est de poser les bonnes questions comme un thérapeute à son patient, afin de mieux comprendre ses besoins et enjeux mais aussi orienter le changement chez l'individu. Christophe Caupenne, ancien négociateur du RAID (unité d'intervention de la police nationale), explique que son rôle, lorsqu'il était confronté à un forcené, n'était pas de lui demander de se rendre, mais de lui faire comprendre que c'était la meilleure solution qui s'offrait à lui. La démarche doit venir du forcené et « *il faudra du temps pour admettre cette solution, mais ce processus ultime sera le sien, en temps voulu, et le négociateur n'aura alors qu'à l'accompagner dans cette idée* » (Caupenne, 2010).

Cela nous permet alors de comprendre l'enjeu crucial à poser les bonnes questions au bon moment pour le négociateur. Chaque négociation a ses propres questions, et il est difficile d'avoir une check liste déjà faite que l'on pourrait utiliser dans n'importe quelle situation. Néanmoins il existe certaines similitudes dans toutes les négociations que le négociateur pourra exploiter avec intelligence. Les questions dans leur globalité doivent être doubles : sur la personne et sur l'objet (Lempereur, 2009)

La phase de découverte

La phase de découverte est une phase importante pour plusieurs raisons. La première c'est que c'est à travers son questionnement que le négociateur va créer le lien avec l'autre partie. Son attitude doit donc être irréprochable, tant sur la forme que sur le fond. De plus cette étape qui va arriver après le pitch va permettre d'avoir plus d'informations sur la situation spécifique pour mieux le comprendre, et ainsi trouver la meilleure solution possible pour parvenir à un accord.

De façon générale il faut poser le QUID des questions qui couvrent quatre axes que l'on peut développer et aborder pour bien comprendre la situation dans la majorité des négociations :

Q : Quoi. Les premières questions doivent permettre d'approfondir la compréhension de l'enjeu de l'autre. Le but du négociateur est de poser les questions qui vont lui permettre d'appréhender la face de l'iceberg qui est dans l'eau, et non celle qui ressort et est visible de tous. Autrement dit, questionner l'autre doit permettre de comprendre les enjeux et sources de motivation qui poussent son interlocuteur à prendre telle ou telle position. La position, comme nous l'avons vu, n'est que le reflet maladroit d'un objectif ou intérêt que nous avons en tête avant de commencer la négociation. Négocier à partir d'une position n'est pas pertinent car elle va amener l'autre dans une guerre de position où la situation sera rapidement stérile et ne permettra pas d'aboutir à un accord dans des conditions optimales. C'est pour cela qu'il est important, comme un thérapeute à son patient, de poser les bonnes questions pour comprendre vraiment la source du problème pour trouver la solution la plus adéquate et qui créera le plus de valeur pour les deux parties. Les premières questions seront d'identifier le problème ou la complexité et en quoi le point est considéré comme un problème, qu'est-ce qui fait que c'est un problème.

U : Urgence. Après il faut comprendre l'urgence : plus il y a d'urgence à traiter le sujet pour l'individu, plus le négociateur aura de pouvoir dans la négociation. Le but du questionnement est donc de comprendre pourquoi il est important de traiter cette négociation maintenant et pourquoi cela n'a-t-il pas été fait quelques mois auparavant, ou pourquoi, par exemple, ne pas attendre. Comprendre l'urgence de la situation permet souvent de comprendre l'élément déclencheur qui pousse à négocier et l'enjeu que recherche l'individu ou la situation à laquelle il est confronté et qu'il souhaite ne pas rééditer.

I : Importance. Plus le sujet et l'impact de la négociation sont importants pour l'autre partie, plus son choix alternatif sera amoindri et plus il aura intérêt à parvenir à un accord, ce qui *de facto* augmentera votre pouvoir dans la négociation. À vous de comprendre au-delà de cela, pourquoi il est important pour l'autre partie de parvenir à un accord et comment vous pouvez l'aider le mieux possible. Questionner sur les conséquences positives ou négatives de l'action d'achat pour votre interlocuteur lui permettra de mieux appréhender l'importance du sujet évoqué, par exemple.

D : processus de Décision. Une fois l'enjeu conscientisé et identifié il faut savoir si on vend ou négocie avec le bon interlocuteur. A-t-il le pouvoir de prendre la décision ou non ? A-t-il les compétences (techniques, fonctionnelles, autres...) aussi pour prendre la décision ? Est-il seul pour prendre la décision ou est-ce une décision collégiale ? Autant il est important de notre côté que le négociateur ne soit pas la personne qui a le pouvoir de décision, autant à l'inverse le but est de négocier avec celui qui a le pouvoir en face. C'est tout de suite plus simple, plus rapide et cela permet surtout de comprendre les véritables enjeux et motivations. Difficile en revanche de poser la question de savoir si on négocie avec le bon interlocuteur directement et sans froisser l'autre. Une question que j'ai l'habitude de poser quand je veux avoir ce type de réponse et comprendre le processus la décision. Par exemple si je demande « la dernière fois que vous avez dû prendre une décision similaire, comment est-ce que cela s'est passé ? Quelles sont les personnes qui ont participé à la décision, combien de temps cela a pris, quelles sont les étapes importantes du processus à respecter, etc. ? » cela me permettra d'avoir ma réponse avec beaucoup plus de finesse que si je demande « est-ce que c'est vous qui prenez la décision ? Avez-vous les compétences ou les autorisations pour ? etc. »

L'essentiel

- ▶ ▶ **Il est impossible (voire contre-productif)** de proposer des solutions si on ne comprend pas auparavant la perception du problème de son partenaire.
- ▶ ▶ **Le questionnement est une des armes** les plus puissantes dont le négociateur dispose. Vous devez toujours questionner (SEMPER QUID®) dans une négociation. Bien maîtrisé, le questionnement permettra de transformer un adversaire en potentiel futur partenaire.
- ▶ ▶ **Le fait d'identifier et de verbaliser les émotions** de son partenaire lui permettra de se sentir compris et entendu, et donc de réguler l'intensité de l'émotion qu'il vit.

Chapitre 3

L : Libérer la confiance

Executive Summary

- ▶ ▶ **Libérer la confiance entre les deux partenaires** est le passage obligatoire avant de pouvoir espérer obtenir un accord. Sans confiance avec le partenaire, l'accord ne peut pas exister.
- ▶ ▶ **Si philosophes, psychologues, économistes**, sociologues et anthropologues ont travaillé sur cette notion de confiance, nous allons prendre le parti de l'étudier et la définir dans une approche plus économiste.
- ▶ ▶ **Utiliser le pouvoir non par « sur » ou « contre »** son partenaire mais « avec » celui-ci sera un véritable levier de création de confiance supplémentaire.

Négocier ou organiser une négociation commerciale reste avant tout une aventure humaine, c'est-à-dire que la négociation suppose un socle minimum de confiance humaine pour pouvoir être efficace. *« Puisque la négociation se base sur l'idée que c'est un échange de promesses et d'engagements, nous n'accepterons pas les promesses des autres personnes si nous ne leur faisons pas confiance. De même, l'autre partie n'acceptera pas les nôtres si elle ne nous fait pas confiance. Toute négociation est donc fondée sur le degré de confiance mutuelle »* (Denfeld Wood, Colosi, 1999).

Nous allons donc définir la confiance comme une situation d'interdépendance et de vulnérabilité avec l'autre. C'est un construit relationnel (Valérie Neveu, 2015) qui évolue au fur et à mesure des échanges.

Si on entend régulièrement que la confiance doit se mériter, qu'elle ne se décrète pas ou encore qu'elle doit être longue à obtenir, je m'inscris en faux dans cette dynamique. La confiance, dans le cadre d'une négociation, doit s'accorder dès le départ. Ce n'est pas une confiance aveugle, mais on doit accorder à l'autre un minimum de confiance pour co-construire et créer de

la valeur avec lui. Cette confiance qui est accordée dès le départ sera renforcée au fur et à mesure des interactions bien évidemment. Accorder sa confiance dès le départ a plusieurs avantages car à rester sur une dynamique trop défensive on peut :

- perdre un temps qui ne sera pas rattrapable dans la création de valeur globale ;
- émettre un message mal compris par son partenaire. La meilleure défense étant l'attaque, l'intention d'être sur une dynamique défensive pourra être interprétée comme une dynamique offensive ne permettant pas de se projeter pour le reste de la négociation sereinement.

Dans son ouvrage *Comment réussir dans un monde égoïste*, Robert Axelrod, professeur de sciences politiques aux États-Unis, considère que dans la théorie des jeux, la meilleure stratégie est de coopérer au premier tour puis faire systématiquement comme l'autre a fait au tour précédent. Pour faire le parallèle à la négociation, nous avons plus intérêt à accorder dès le départ une confiance non aveugle en l'autre, puis à l'enrichir au fur et à mesure des échanges. Gardons en tête que dans la négociation, nos premières attitudes ou interactions vont impacter l'ensemble de la négociation.

Les freins à la création de la confiance

Il peut exister plusieurs situations qui vont freiner la création de la dynamique de confiance et la création du lien. Nous avons répertorié trois situations qui pourront se présenter à vous avant n'importe quelle négociation.

Un historique absent

Lorsque l'historique de la relation est absent, c'est-à-dire lorsque ce sont les premières interactions que nous avons avec l'autre, il faut toujours du temps pour instaurer un climat de confiance *a minima*, pour négocier et créer du lien. Cette notion de temps peut être plus ou moins importante en fonction

généralement de votre pouvoir personnel et plus précisément de votre pouvoir relationnel (voir [le pouvoir personnel et ses trois sous-pouvoirs](#)).

Un historique préjudiciable

On peut commencer une négociation avec un historique préjudiciable. Préjudiciable à cause de nos propres actions dans le passé ou préjudiciable à cause de personnes qui ont travaillé au nom de notre structure, entreprise, etc. et qui n'ont pas donné satisfaction. Il est important dans un cas comme dans l'autre de s'excuser du potentiel tort causé et bien faire comprendre à l'autre partie que le problème n'est pas la personne (donc vous).

- Si c'est vous qui avez écorché la relation par le passé, vous ne jouerez pas d'une confiance affective très importante. Il faudra peut-être vous faire remplacer par un collègue, ami ou partenaire dans le cadre de votre négociation.
- Si c'est l'organisation que vous représentez qui, par ses interlocuteurs dans le passé, a écorché la relation, il faudra sûrement vous positionner en nouvel interlocuteur qui souhaite repartir sur de bonnes bases et qui est prêt à faire amende honorable.

Un climat incertain

L'incertitude peut être un puissant frein à la création du lien entre deux ou plusieurs personnes. Il existe quatre sources d'incertitudes (Le Flanchec, 1999) qui peuvent affecter la négociation et la création du lien.

- L'information imparfaite et sa complexité : on parle de jeu à information imparfaite lorsque les agents de l'économie ont accès à une information partielle ou coûteuse au cours de leur prise de décision (March, Simon, 1958)
- L'hétérogénéité au sein d'une partie : c'est lorsqu'une décision doit être prise en prenant en compte le point de vue d'un nombre important de personnes. Cette incertitude nous renvoie à la rationalité limitée dans le sens où l'hétérogénéité au sein d'un

groupe peut accroître la complexité ainsi que l'information imparfaite.

- L'anticipation du comportement futur de notre interlocuteur : au début de la relation on ne sait pas encore apprécier le comportement opportuniste ou non de l'autre. On ne sait pas encore s'il sera dans une dynamique coopérative ou compétitive.
- L'imprévisibilité de l'environnement externe : L'environnement dans lequel se déroule la négociation commerciale peut être victime de facteurs exogènes ne dépendant pas forcément de soi ou de l'autre partie mais de facteurs économiques, sociaux, technologiques, etc. qui vont pouvoir influencer directement sur la négociation, et sans nécessairement crier gare.

Pour éviter les freins à la création du lien il est donc important de bâtir une bonne relation avec l'autre, relation basée sur la confiance.

Établir un climat de confiance

Nous allons voir comment nous pouvons établir un climat de confiance en fonction de trois axes.

La confiance affective

La confiance affective s'appuie sur des liens personnels, c'est-à-dire que c'est la confiance que nous avons envers l'autre personne (Gratacap, Le Flanchec, 2011). Cette confiance peut être développée grâce à :

- **L'expérience.** Il est toujours plus simple de faire confiance à une personne que l'on connaît déjà, avec qui nous avons déjà travaillé ou passé du temps. D'une certaine manière : temps x proximité = confiance.
- **La compétence.** Plus le manager aura une compétence fonctionnelle forte ou une expertise particulière, plus il sera à même de répondre aux interrogations de son interlocuteur et de générer de la confiance
- **La similarité.** « Qui se ressemble s'assemble », dit-on. Cela n'est pas tout à fait faux, y compris dans la sphère professionnelle. Le fait

d'être similaire à son interlocuteur (être habillé de la même façon, venir de la même région, avoir les mêmes hobbies, etc.) ou encore de partager des valeurs communes est un formidable accélérateur de création de confiance.

- **La sympathie.** Les managers, vendeurs ou négociateurs à qui l'on accorde aisément notre confiance sont perçus comme des personnes agréables, joyeuses, calmes et avec une forte capacité à créer du lien.
- **Le pouvoir.** Quoi de plus frustrant que de promettre quelque chose à son client et de s'apercevoir que l'on n'a pas l'autonomie de tenir son engagement ? Le manager qui aura bien négocié en amont son mandat avec sa hiérarchie pourra honorer ses promesses et donc devenir un interlocuteur de confiance vis-à-vis de son client.

Cette confiance affective est relativement importante dans toute forme de négociations commerciales, et il ne faudra pas hésiter en fonction d'un historique préjudiciable à remplacer un commercial par un autre dans le but de maximiser ses chances de parvenir à un accord.

La confiance organisationnelle

La confiance organisationnelle est la confiance que l'on attribue à l'entreprise, sa marque ou son institution. Cette confiance est corrélée à plusieurs facteurs qu'il est intéressant de comprendre :

- **L'histoire.** Si les interactions antérieures entre les deux entreprises se sont bien passées, il sera plus simple de capitaliser sur cette relation pour avoir *a minima* un *a priori* neutre ou positif.
- **La taille.** Plus une entreprise a un chiffre d'affaires important, un nombre de salariés conséquent ou encore une grosse part de marché, plus le client sera à même de penser que d'autres lui ont déjà fait confiance et que l'entreprise s'en est montrée digne.
- **La réputation.** Meilleure est la réputation de l'entreprise dans la presse, sur les réseaux sociaux ou à travers ses clients déjà existants, plus l'interlocuteur pourra penser que l'entreprise se soucie de la satisfaction de ses clients.

- **La dépendance** de l'entreprise est, *a contrario*, un facteur de diminution de la confiance. Plus une entreprise est dépendante d'une autre pour atteindre ses objectifs, moins cela favorisera la confiance.

De fait pour renforcer la confiance de l'autre dans notre entreprise, il est possible de communiquer sur des références similaires, faire des mises en contact avec des clients existants, partager le risque, rencontrer les équipes, etc.

La confiance dans la solution ou le produit

La confiance dans la solution (ou produit) est la confiance que l'on attribue au produit en souhaitant qu'il réponde à nos attentes (engagement de résultat). Cette confiance peut être renforcée à travers :

- **Des références** de clients similaires : savoir que d'autres entreprises sur le même secteur ou marché traitent déjà une partie de leur complexité à travers ladite solution, est un gage de création de confiance.
- **Des informations techniques** liées à la performance : à un moment il est important de savoir ce qui se cache sous le capot du véhicule que vous souhaitez acheter. Prendre connaissance de ces informations techniques, dans une société qui fait la course vers l'innovation et la performance technologique, génère de la confiance.
- **Une démonstration** : quoi de mieux pour percevoir le champ des possibles d'une solution, de voir si elle correspond à nos attentes, si elle est simple d'utilisation que de la tester. Cela peut être sous forme d'une démonstration à un instant t, ou même d'un pilote (période d'essai) pour laisser le temps au consommateur de tester la nouvelle solution comme il le souhaite. Le choix du pilote peut être pertinent car nos études (Le Flanchec, Pélabère, 2015) montrent que c'est une phase qui outre la familiarisation avec le produit, crée à travers la proximité instaurée et le temps passé de la confiance affective et organisationnelle.
- **Des clauses contractuelles** défendant les parties en cas de difficultés. Il est intéressant sur ce point de noter que cette notion de

« *dispute wise* » (management optimisé des litiges) peut être un véritable levier dans la confiance de la solution mais aussi de l'entreprise. Commercialement, mais dans la même mesure que dans le sport de haut niveau, on sait qu'après la vente on aura des temps forts, mais inéluctablement aussi des temps faibles. Ces temps faibles en dehors d'être chronophages peuvent être amenés, s'ils ne sont pas anticipés et réglés en bonne intelligence, à affecter et détériorer la relation entre les parties. Cela peut être particulièrement préjudiciable dans le cas de renouvellement de contrats. C'est pour cela qu'il est recommandé, contractuellement, de prévoir des modes alternatifs de résolutions de conflits comme la médiation, qui en temps et en heure, permettront aux parties de solutionner le problème avec un cadre tout en préservant leurs intérêts et la relation.

Tableau 3.1 – Les leviers de création de la confiance

Confiance Affective	Confiance Organisationnelle	Confiance dans le produit
Expérience Antérieure	Expérience Antérieure	Références
Compétences Fonctionnelles	Taille	Informations techniques
Similarité	Réputation	Démonstration
Sympathie	Dépendance	Clauses contractuelles
Pouvoir		

Créer de la valeur avant de la répartir

Il est important lorsque l'on comprend l'essence même de la négociation de comprendre que, quel que soit son style de négociation ou sa stratégie, on ne peut pas adopter une méthode 100 % collaborative (méthode intégrative) ou 100 % compétitive (méthode distributive). La négociation est un mélange de cycles où l'on sera tantôt coopératif, tantôt compétitif. Cependant, quelle que soit la stratégie adoptée, il est difficile de répartir de la valeur si on ne l'a pas créée avant.

Nous vous recommandons donc d’être majoritairement dans une optique coopérative pour créer un maximum de valeur, puis d’être peut-être plus compétitif (tout en maintenant la relation) pour distribuer la valeur d’une façon qui semble la plus juste possible.

Il faut éviter de façon générale le rapport de force pour rentrer dans une recherche du meilleur compromis satisfaisant le plus possible les deux parties. Bercoff insiste sur le fait que, plus important encore que le gain qu’on retire de la négociation, c’est la perception du gain qui est primordiale pour les deux parties. Un bon négociateur semble donc pouvoir aider son interlocuteur à mieux apprécier la plus-value qu’il retire de la négociation.

	Éviter	Céder	Agresser	Compétition	Compromis	Coopération	Collusion	
Éviter	Retrait, Fuite, Chaise Vide	→					Échec	
Céder		Après vous, non vous d’abord	Impose/ Se soumet	→	Éduque Guide			
Agresser		Se soumet/ Impose	Guerre Impasse Épuisement	→	Risque fort d’échec	Victime/ Exploite		
Compétition		↓	Risque fort d’échec	Accord médiocre	Accord très déséquilibré	↓		
Compromis		↓	↓	Accord très déséquilibré	Accord équilibré peu créatif	Accord limité		
Coopération	↓	Éduque Guide	Exploite/ Victime	→	Accord limité	Accord innovateur, Équilibre bon	↓	
Collusion	Échec	→					Accord illégal	

Figure 3.1 – Les stratégies de négociation (Rojot, 2006)

Le tableau précédent (Rojot, 2006) nous permet d’appréhender l’ensemble des stratégies que je peux aborder sur mon attitude quant à la négociation. On remarque clairement que c’est dans la coopération que l’accord est le plus novateur et bénéfique pour les deux parties. Cela montre clairement l’intérêt d’être dans une démarche coopérative et de confiance rapidement.

Le pouvoir comme levier de confiance

Le pouvoir en négociation est notre capacité à faire prendre une décision à une tierce personne dans un intervalle de temps défini. Plus ce temps est court et plus nous avons, *a priori*, de pouvoir dans le cadre de cette négociation

Il n'y a pas, sans cette notion de pouvoir, de négociation. Il existe différentes formes de pouvoir que nous allons étudier mais il faut bien comprendre que chaque acteur dans la négociation a du pouvoir dans la négociation. C'est « *inhérent à l'existence de relations sociales, dont nul n'est dépourvu (chacun peut en disposer dans ses rapports à autrui), certes inégalement distribué mais toujours présent* ». (Rojot, 2006)

Souvent galvaudé, d'une connotation négative dans la négociation car utilisé « *contre* » l'autre, le pouvoir est un extraordinaire levier de création de valeur et de confiance lorsqu'il est bien utilisé. C'est-à-dire lorsqu'il est utilisé « *avec* » l'autre. Mes recherches, mais aussi mon expérience professionnelle comme négociateur, ont mis en lumière que plus on a de pouvoir dans la négociation, moins on doit l'utiliser contre l'autre, mais plus on doit prendre des risques pour l'utiliser avec l'autre et créer davantage de valeur. Cette prise de risque, si elle est bien calculée, sera très peu préjudiciable en cas d'échec pour nous car elle sera compensée d'une certaine manière par notre pouvoir et le confort qu'il nous apportera en contrepartie. En revanche, et en cas de succès, l'utilisation du pouvoir comme levier de confiance pourra maximiser la création de valeur.

Nous allons nous intéresser maintenant un peu plus à cette notion de pouvoir. En effet, identifier ses sources de pouvoir, ses limites, contraintes et la façon d'y remédier, le cas échéant, permettra au négociateur d'être plus pertinent.

Le pouvoir situationnel

Ce pouvoir ne dépend pas beaucoup de l'individu ou du négociateur en tant que tel mais plus de la conjonction de certains facteurs exogènes. Néanmoins comprendre son pouvoir situationnel permet de savoir comment on se positionne dans le rapport de force qu'est la négociation et sur quoi on peut influencer ou non. Nous avons retenu 4 leviers sur ce pouvoir situationnel que nous exprimons par une équation :

$$\text{Pouvoir situationnel} = \frac{(\text{Incertitude} + \text{PVU})}{(\text{Importance} + \text{Dépendance})}$$

■ L'incertitude

L'incertitude est le fait de ne pas savoir quelle conséquence aura une décision donnée. L'incertitude, à la différence du risque, n'est pas mesurable ou probabilisable. Nous pourrions définir l'incertitude comme un élément important de la négociation pour une des parties prenantes, mais dont le contrôle lui échappe. Nous nous intéressons ici à l'incertitude qui porte sur le comportement futur de l'autre partie comme le souligne Crozier et Friedberg. Dans la négociation, nous « *voulons obtenir de notre adversaire un objet, un comportement, une concession, ou autre chose. Par son comportement c'est l'adversaire qui jusqu'à un certain point contrôle la possibilité que nous avons à atteindre cet objectif. (...) Le pouvoir de chacun, c'est la capacité à faire régner l'incertitude sur le fait de savoir s'il va exécuter cette action dont l'autre a besoin pour agir avec succès à son tour.* » (Rojot, 2006). Plus le négociateur est capable d'ouvrir sa marge de liberté et d'avoir un champ des possibles important dans ses décisions ou dans ses comportements, plus il aura de pouvoir. S'il n'y a aucune incertitude sur son comportement, l'autre partie sait exactement ce qu'elle peut obtenir du négociateur. En revanche, si elle ne sait pas ce qu'elle peut obtenir de la part du négociateur, si celui-ci a, grâce à l'incertitude, un fort degré de liberté, l'autre partie va vouloir réduire cette incertitude. Et pour cela, elle va se plier aux demandes ou agir conformément aux souhaits du négociateur dans l'espoir que celui-ci satisfasse ses attentes et mène une action conforme à ses besoins. Plus vous êtes en capacité d'augmenter l'incertitude sur vos choix ou actions au sein même de la négociation, plus vous aurez de pouvoir lors de celle-ci.

■ L'importance

Plus il est important pour vous d'obtenir un accord, et donc de gagner ou ne pas perdre quelque chose face à un problème, moins vous aurez de pouvoir dans la négociation. Pour nous, il faut comprendre que la notion d'importance est subjective. Prendre de la hauteur sur le sujet à négocier permettra dans de nombreux cas de relativiser son importance. Dans son ouvrage *Start With No*, Jim Camp nous dit qu'il est important de respirer, de manger, de boire, mais est-ce qu'obtenir ce deal plutôt qu'un autre est important ? Et la réponse est assez évidente. On peut le vouloir plus que les

autres, mais pour être bon dans la négociation il ne faut pas que cela soit important. Lors d'une soutenance de négociation avec en unité de valeur le million, je me rappelle avoir dit à mon interlocuteur que de tous ceux qui répondaient, j'étais sûrement le plus motivé car je connaissais bien les équipes et que le projet était vraiment intéressant. Par contre, il n'était pas important pour moi de l'obtenir. Et d'ajouter : « *J'espère que vous aurez vraiment envie que l'on continue à travailler ensemble, mais ce n'est pas important si ce n'est pas le cas* ». À travers cette révélation, je venais de dire à mon interlocuteur que j'avais envie de travailler avec lui... mais pas à n'importe quelle condition et que si nous ne trouvions pas d'accord, ça ne serait pas « important ». Ne pas être dans le besoin, ne pas commencer la négociation en courbant le dos ou en respirant la défaite, c'est reprendre le pouvoir dans la négociation. Et cela passe pour nous par une véritable prise de conscience de ce qui est important ou non. Ce qui est important ou pas est une vision de l'esprit, c'est une question de point de vue et d'état d'esprit. Ce n'est pas une réalité. Plus vous prendrez de la hauteur et moins cela sera important pour vous, et plus vous aurez de pouvoir dans la négociation.

■ La proposition de valeur unique

La proposition de valeur unique (PVU) est ce qui différencie l'offre, le produit ou encore la solution que le négociateur propose. Plus votre proposition de valeur est unique, c'est-à-dire que plus vous êtes en capacité de résoudre le problème de votre partenaire, de lui apporter une solution ou un futur bénéfice en vous différenciant des autres, plus vous gagnerez en pouvoir dans la négociation. Cette proposition de valeur unique peut être une expertise forte, un brevet technologique, une connaissance spécifique, un service après-vente différenciant, etc. Il est donc important de construire en amont de la négociation votre proposition de valeur unique en fonction de votre interlocuteur. Sans PVU, le seul critère qui vous distinguera éventuellement des concurrents, c'est votre prix. Et il ne sera pas rare que vous entendiez dans la négociation : « *On aimerait bien travailler avec vous, mais vous êtes plus cher que X alors que vous faites la même chose. Soit vous descendez vos prix et vous vous alignez avec X, soit on travaille*

avec eux ». Plus vous êtes en capacité d'augmenter votre PVU, plus vous aurez de pouvoir dans la négociation.

■ La dépendance

La négociation est un jeu d'interdépendance. Plus vous êtes dépendant de votre partenaire pour créer de la valeur ou résoudre un problème, moins vous aurez de pouvoir dans la négociation. C'est pour cela qu'il est important d'avoir d'autres options qui ne sont pas à la table de la négociation. Autrement dit, des options ne dépendent pas de l'autre dans leur réalisation. La littérature est assez abondante sur le sujet. Ce plan B ou alternative, est aussi appelé BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) ou MESORE (Meilleure Solution de Rechange). Dans toute négociation il existe des alternatives. Elles peuvent ne pas être évidentes à définir, ou encore évoluer tout au long de la négociation. Mais c'est à vous qu'il revient de les construire, de les inventer ou de les ré-évaluer lors du processus de négociation si vous souhaitez avoir du pouvoir. Avoir une alternative c'est être plus apte à connaître et à déterminer votre limite basse et votre accord minimum en dessous duquel il n'est pas intéressant de s'engager. Plus vos alternatives sont fortes, moins vous serez dépendants et donc plus vous aurez de pouvoir dans la négociation.

Le pouvoir est subjectif et indépendant

- Il est subjectif car il ne s'exerce que lorsqu'il est perçu. Si vous êtes persuadé de n'avoir aucun pouvoir lors de votre négociation, vous n'en n'aurez aucun. Si vous êtes persuadé que votre interlocuteur a beaucoup de pouvoir, il en aura beaucoup.
- Il est indépendant, car votre capacité à apprécier votre pouvoir ne vous renseigne pas sur le pouvoir de l'autre. Ce n'est pas parce que vous avez du pouvoir que l'autre n'en n'a pas. Et inversement, ce n'est pas parce que l'autre a du pouvoir que vous n'en n'avez pas.

Tout l'enjeu de la négociation est d'être en capacité de jouer sur cette perception du pouvoir afin d'en avoir suffisamment lors de ladite négociation.

De ce fait, pour **augmenter votre pouvoir situationnel** : augmentez votre champ des possibles au sein même de la négociation, augmentez votre différenciation, diminuez votre importance à l'accord, et diminuez votre dépendance à la négociation.

Le corolaire est aussi vrai. Pour **amoindrir le pouvoir situationnel de l'autre** dans la négociation : diminuez son champ des possibles, diminuez ses points différenciant, augmentez l'importance à résoudre le problème (en questionnant les conséquences du problème : *paint the pain* comme disent les Anglo-Saxons) et augmenter sa dépendance à vous.

Le pouvoir personnel

Le pouvoir personnel est scindé en trois dimensions : le pouvoir charismatique, le pouvoir fonctionnel et le pouvoir relationnel.

■ Le pouvoir charismatique

Quel pouvoir n'est pas plus injuste et discriminant que le pouvoir charismatique ? Celui-ci semble dépendre si peu de nous. « *Certes il n'est pas très glorieux de constater que l'une des origines des inégalités réside tout bonnement dans l'apparence des individus. C'est pourtant la vérité : notre corps, notre visage, nos vêtements et notre allure générale jouent un rôle essentiel dans notre destinée* » (Amadiou, 2005).

Ce pouvoir charismatique est la capacité que nous avons à influencer les autres par le fait de nous adresser ou non à eux. Pour beaucoup ce pouvoir dépend pour une grosse partie de notre capacité à plaire aux autres par notre apparence, attitude ou discours. Ce pouvoir semble être donc une des résultantes directes de la tyrannie de l'apparence, et donc est attribué aux individus de façon aléatoire et injuste.

Nous souhaitons d'une certaine manière nous inscrire en faux par rapport à ces propos.

Le charisme peut se travailler et il fluctue même d'une situation à une autre pour un individu. Nous ne sommes pas constamment charismatiques et dans toutes les situations. Les travaux de recherche d'Olivia Fox Cabane montrent à travers son ouvrage *The Charisma Myth*, que le charisme vient

pour une grande part de notre attitude et expression corporelle. Pour être charismatique, il faut deux ingrédients : avoir confiance en soi et être chaleureux avec les autres. Avoir juste confiance en soi, sans être chaleureux, c'est se positionner comme quelqu'un d'impressionnant mais pas forcément charismatique. Pire, la personne pourrait être perçue comme pédante ou arrogante. Être tourné vers l'autre, être chaleureux et empathique, en plus d'avoir confiance en soi sont les véritables secrets qui permettent d'être charismatique.

Exemple

Fanny vient d'assister aux réunions d'information des deux têtes de listes qui se présentent pour les élections législatives. Elle a eu l'occasion d'échanger un mot avec les deux en aparté. Les deux candidats sont clairement brillants et ont une grande confiance en eux. Néanmoins quand un des deux n'a fait que parler de lui et de son programme pour se mettre en valeur, l'autre a posé beaucoup de questions avec un air chaleureux pour s'intéresser aux interrogations de Fanny. Ce dernier semble plus charismatique pour elle, et elle votera finalement pour lui.

■ Le pouvoir relationnel

Le pouvoir relationnel peut se comprendre sur deux dimensions : notre capacité à créer du lien mais aussi notre capacité à accéder à des informations ou à être en relation avec d'autres personnes.

Dans un premier temps le pouvoir relationnel est notre capacité à créer du lien avec les autres. Cette capacité à créer de l'affect avec deux ou plusieurs personnes dans un groupe. Il existe plusieurs façons de développer ce pouvoir relationnel. Être empathique, centré sur les autres, sourire, écouter l'autre avant de parler, permettent de développer cette forme de pouvoir plus facilement. Nous reviendrons plus en détail sur ces notions d'empathie dans ce livre notamment dans la partie dédiée aux leviers qui permettent d'influencer.

Exemple

Vincent s'était reclus chez lui avec son enfant comme otage. Il ne voulait plus parler à personne et en finir avec ses jours. Lorsque la cellule de négociation est arrivée avec les forces d'intervention, Vincent a été surpris de voir que le

Le négociateur avait un accent venant de la même région que lui. Se sentant en confiance, et après plusieurs tentatives de contact du négociateur, il a finalement accepté de nouer le dialogue.

Dans un second temps, ce pouvoir relationnel peut aussi s'appréhender à un instant T, comme une photo de notre réseau et au contrôle de l'accès à l'information et aux personnes que nous avons à travers les autres. Souligné dès 1977 par Crozier et Friedberg, le fait d'avoir accès à des informations que d'autres n'auraient pas, permettra au négociateur de prendre des décisions plus facilement, en gagnant plus de temps et en étant moins dépendant des autres. Sa capacité d'action sera grandement facilitée et il pourra de même atteindre les objectifs qu'il se sera fixés ou encore satisfaire ses intérêts avec plus d'aisance. En parallèle, l'accès aux bonnes personnes grâce son réseau lui permettra d'être plus efficace. Il aura moins d'intermédiaires sur son chemin pour atteindre son objectif. Moins d'intermédiaires, c'est diminuer la zone d'incertitude de rencontrer des personnes avec des intérêts et des logiques d'actions différentes qui ralentiraient le négociateur ou qui même pourraient s'opposer à lui.

■ Le pouvoir fonctionnel

Avoir la connaissance ou être considéré comme un expert, un sachant sur le sujet est une source de pouvoir indéniable qui mettra le négociateur sur un piédestal dans la négociation. Ce pouvoir est d'autant plus fort que cette connaissance est partagée par peu de personnes ou que les coûts d'acquisition de ces connaissances sont longs et chers.

Exemple

Cristina est la responsable commerciale du compte TTA chez RIVA Tech une entreprise de conseil. Elle est la seule collaboratrice à avoir une vision globale de ce compte au sein de RIVA Tech, avec ses enjeux de développement, son potentiel de croissance économique et une connaissance précise de ses enjeux et roadmaps pour l'année prochaine. TTA étant un compte stratégique pour RIVA Tech, lors de sa négociation annuelle, Cristina s'est positionnée comme l'experte du compte et a pu obtenir l'augmentation qu'elle souhaitait pour la nouvelle année.

Le pouvoir organisationnel

Le pouvoir organisationnel est le pouvoir que nous détenons dans le cadre d'une structure organisée comme l'entreprise par exemple

■ Le pouvoir institutionnel

Le pouvoir institutionnel est le pouvoir que l'on donne à l'institution sur laquelle on s'adosse. Par exemple, être diplômé d'une grande école ou université prestigieuse permettra de donner de l'importance à notre CV ou parcours professionnel.

On retrouve aussi ce pouvoir dans le cadre de l'entreprise à laquelle on est rattaché. Travailler pour Nutella ou Coca-Cola par exemple, permet à ses représentants de pouvoir bénéficier dès le départ de la négociation d'un pouvoir assez considérable lors de pourparlers avec des grandes centrales d'achats.

Exemple

Gérard est nouvel employé commercial chez IBM. Lors de sa précédente expérience professionnelle chez un plus petit concurrent, il avait beaucoup de mal à décrocher des rendez-vous commerciaux et présenter son offre. Maintenant qu'il est chez IBM, le leader mondial sur son secteur, il a beaucoup plus de succès de RDV et de portes ouvertes auprès de ses prospects alors qu'il applique toujours les mêmes méthodes.

■ Le pouvoir hiérarchique

Le pouvoir lié à la hiérarchie est un pouvoir qui dépend de notre position dans l'entreprise ou dans l'organisation dans laquelle on évolue. À travers ce pouvoir il faut surtout comprendre les autres formes de pouvoir qui en découlent.

On retrouve le pouvoir de récompense ou le pouvoir coercitif qui permet aux managers ou dirigeants d'entreprises de récompenser ou sanctionner les personnes qui n'auront pas répondu aux demandes ou directives de la hiérarchie.

Le pouvoir hiérarchique peut être la conséquence d'un individu ayant obtenu en amont un pouvoir fonctionnel ou d'expertise dans son entreprise. C'est-à-dire la capacité technique à maîtriser les sujets ou notions qui sont propres à son secteur d'intervention.

Exemple

Bertrand n'est pas satisfait de son salaire, surtout vis-à-vis du travail qu'il pense avoir fourni sur les derniers mois. Lors de son entretien de carrière avec son manager Marie, il lui fait part de ses attentes. Marie ne souhaite pas accompagner tout de suite Bertrand et lui explique ses raisons. Malgré deux points de vue différents, c'est Marie qui aura gain de cause à la fin de l'entretien.

■ Le pouvoir statutaire

Le pouvoir statutaire est le pouvoir qui nous est attribué par le statut ou le symbole que nous représentons. C'est le pouvoir que pourra exercer le médecin, le manager, l'avocat, le professeur, le curé, etc.

Le statut prend le dessus sur l'identité personnelle de la personne au moment où elle rentre dans ce rôle. Elle sera alors identifiée non plus en tant qu'individu à part entière mais par rapport au groupe qu'elle représente. C'est ainsi que le pouvoir de l'uniforme ou de la blouse blanche prend toute sa mesure.

Exemple

Lorsque Patrick, le médecin général, est arrivé en blouse blanche dans la salle d'attente de l'hôpital, Sylvie a écouté son diagnostic et ses recommandations avec la plus grande attention, or elle ne le connaissait pas 2 minutes avant.

Qui n'a jamais rencontré dans son parcours professionnel des personnes avec des titres à rallonge sur la carte de visite ? Qui plus est depuis que LinkedIn est si présent dans notre quotidien. Se positionner comme Manager/Responsable Commercial Grands Comptes Stratégiques, c'est d'une certaine manière vouloir un pouvoir statutaire face à des tiers.

Les sources de pouvoir hors table de la négociation

■ L'alternative comme source de pouvoir

Toute forme de négociation que nous menons doit atteindre un objectif ou répondre à un enjeu. Face à une difficulté ou opposition à parvenir à un accord, nous avons la possibilité d'avoir des plans B, des choix alternatifs ou encore des solutions de rechange. Il n'existe pas qu'une seule route pour arriver à destination.

L'alternative est notre meilleure solution de rechange (MESORE, plan B, BATNA) pour conclure un accord hors table de la négociation. Dans cette solution de rechange, le négociateur n'a pas besoin de l'autre pour l'utiliser ou non. Il n'est pas interdépendant de l'autre pour l'exercer. De fait tout accord que l'on pourrait obtenir avec son partenaire et qui serait moins satisfaisant que notre propre alternative est un non-sens.

À toute négociation il existe plusieurs solutions de rechange qui peuvent être pertinentes ou non en fonction de l'avancée de la négociation. En communiquant dessus de la bonne manière vous augmenterez votre pouvoir de négociation.

Exemple

L'entreprise Poire doit renégocier le bail de son siège social qui arrive à échéance. Face à l'augmentation de prix qu'elle se voit imposer pour rester dans les locaux, et n'arrivant pas à négocier ce point, elle décide de déménager en proche banlieue pour bénéficier d'un plus grand espace pour le même prix.

Comment définir ses solutions de rechange

Voici la méthode que nous vous proposons pour définir non pas votre meilleure solution de rechange mais vos meilleures solutions de rechange.

- Listez un maximum de solutions possibles sans mettre de projections limitantes sur ce qui vous semble faisable ou non. Ici c'est un travail d'imagination pour définir un maximum de scénarios possibles qui vous aidera à comprendre tous les choix que vous avez à votre disposition pour arriver à un accord ou une solution de rechange.

- Il faut maintenant trouver les avantages et inconvénients à chaque proposition sur deux échelles de temps différentes : à court terme et à long terme. Il est possible qu'avec le temps certains avantages deviennent des inconvénients et inversement.
- Classez vos solutions de rechange en fonction de celles qui vous semblent les plus intéressantes et pertinentes. Vous verrez que certaines solutions de rechange permettent de répondre à certains de vos enjeux secondaires alors que d'autres non. Toute la difficulté revient à classer en fonction de vos préférences du moment.

Nous préconisons à ce stade de la réflexion de ne pas éliminer des solutions de rechange qui ne vous semblent pas pertinentes. Et cela pour une raison simple, vous ne savez pas comment évoluera votre négociation et une solution de rechange qui n'a pas de sens au début d'une négociation peut devenir une piste intéressante à explorer en fonction du déroulé de la négociation.

Enjeux et limites de l'alternative

Le but de vos solutions de rechange est de comprendre que vous n'êtes pas pieds et poings liés à l'issue de la négociation. Si l'accord ne vous semble pas satisfaisant, ou moins que celui de rentrer dans la négociation, vous pourrez utiliser votre alternative.

Une fois comprise, cette alternative va devenir une véritable source de contre-pouvoir pour vous et une poche d'oxygène supplémentaire.

Il est important néanmoins que votre alternative, si vous communiquez dessus, ne soit pas vécue comme de l'arrogance ou pire encore, comme une menace de votre part pour l'autre partie.

Exemple

Anne souhaite négocier une augmentation de salaire auprès de Claire, son manager. Une de ses alternatives est de démissionner et de partir à la concurrence où elle pourra avoir de meilleures propositions. Néanmoins, elle sait que communiquer de cette façon : « si je n'ai pas ce que je veux, je vous remets ma démission et j'irai chez le concurrent » n'est pas la manière la plus pertinente de faire passer son message. Effectivement, elle n'a pas envie de dégrader ses relations avec Claire, surtout qu'elle apprécie de travailler avec elle au quotidien. Elle préfère donc, si elle n'obtient pas ce qu'elle souhaite, avoir un

discours du type « je suis très déçue des conclusions de notre rendez-vous. Je ne te cache pas que ça ne correspond pas à mes attentes ou ce que l'on pourrait me proposer ailleurs pour le même poste ». Elle sait que cette dernière attitude ne sera pas perçue comme une menace mais que son message sera clairement passé. Finalement, elle obtiendra quelques jours plus tard l'augmentation qu'elle souhaitait en choisissant cette dernière stratégie.

Il est intéressant de noter à ce niveau que plus tôt notre alternative est partagée avec notre interlocuteur pendant le processus de négociation, plus cela sera perçu par lui comme une menace. Si vous commencez tout de suite par exposer votre alternative, vous êtes en train de menacer l'autre de sortir de la négociation et de trouver une solution tout seul.

Il est donc important, si on doit exposer son alternative, de le faire au moment opportun (*kairos* en grec). La façon de l'évoquer a aussi toute son importance. Pour que cela ne soit pas perçu comme une menace, on peut interroger son partenaire sur les conséquences.

Exemple

Anne pourrait exprimer son alternative de cette façon. « Je suis très déçue des conclusions de notre rendez-vous. Je ne te cache pas que ça ne correspond pas à mes attentes. Est-ce que si on n'arrive pas à se mettre d'accord, je dois comprendre que tu souhaites que je parte pour cette somme-là qu'on me propose ailleurs ? »

■ La loi comme source de pouvoir

La loi est le cadre dans lequel on négocie. C'est un pouvoir assez radical. La loi ou la règle ne dépend pas de nous. C'est binaire : soit on a raison, soit on a tort. On peut faire appel à ce type de pouvoir par exemple pour recadrer la négociation ou voir si on sort du cadre légal dans lequel on négocie.

Le Code civil (si on se situe en France) a un domaine d'application extrêmement large (droit des personnes, de la famille, des biens, des obligations et des contrats, etc.) auquel on peut recourir en cas de désaccord avec l'autre partie.

L'avantage de ce pouvoir est qu'il est connu de tous et que l'on peut le prendre comme un critère objectif.

La matrice du pouvoir

La matrice du pouvoir est une représentation qui nous permet de mieux comprendre les dynamiques du pouvoir dans la négociation vues dans ce chapitre :

- La première pyramide correspond aux trois formes du pouvoir qui sont interdépendants à l'autre et qui sont accessibles à la table de la négociation : pouvoir situationnel, personnel et organisationnel.
- Si le négociateur n'y a pas accès comme il le souhaite dans le cadre de la négociation pour parvenir à un accord, il peut utiliser son alternative ou sa MESORE qu'il aura définie avant que ne commence la négociation. Plus la pyramide devient petite (plus son pouvoir s'amenuise), plus il pourra avoir intérêt à utiliser son alternative.
- Enfin, il existe un cadre à la négociation qui est le pouvoir de la loi ou le rapport à la règle. Sortir de ce cadre peut rendre l'accord caduc.

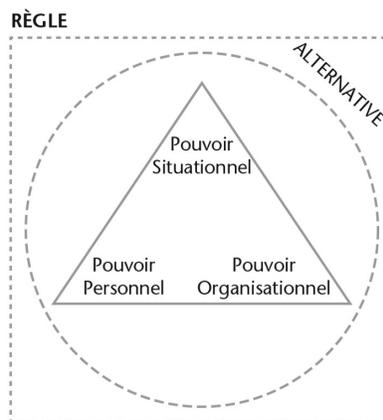


Figure 3.2 – La matrice du pouvoir

Les limites du pouvoir

Le pouvoir a néanmoins une limite qui est de taille. C'est sa perception. Un pouvoir qui n'est pas perçu ne peut pas s'exercer. « *C'est un point fondamental : le pouvoir est subjectif. Il est de nature cognitive en ce sens qu'il n'existe que dans la mesure où l'on perçoit son existence. (...) Si l'une ou les deux parties ne sont pas conscientes de ces possibilités ou les négligent, leur pouvoir de négociation n'existera pas, sera inexistant car ignoré, ou, au minimum, ne se développera pas au mieux de ces possibilités* » (Rojot, 2006).

C'est notamment pour cette raison, et certes de façon maladroite que beaucoup de négociateurs parlent de leur pouvoir dans une négociation très tôt. Perçu comme menace ou une volonté de contraindre l'autre, le pouvoir sera alors contre-productif et aura l'effet inverse de l'effet escompté.

Autrement dit, sans être arrogant, vous devez communiquer sur votre pouvoir en le faisant remarquer à l'autre. Le risque à ce point est qu'il vous fasse comprendre de son côté qu'il ne reconnaît pas votre pouvoir et que celui-ci n'a pas d'influence ni sur lui ni sur son processus de négociation. Il conviendra alors d'être prudent sur ces méthodes de bluff et/ou de déstabilisation afin de dissocier le vrai du faux chez l'autre.

L'essentiel

- ▶ ▶ **Créer une dynamique de confiance** est une condition *sine qua non* pour parvenir à un accord viable dans le temps. Pour cela, le négociateur pourra jouer sur la confiance affective, organisationnelle ou encore dans la solution.
- ▶ ▶ **Généralement perçu comme un concept négatif**, le pouvoir, quand il est utilisé de façon judicieuse, peut permettre aux négociateurs d'asseoir une relation de confiance plus importante et plus stable.
- ▶ ▶ **Toute la difficulté du pouvoir** est qu'il ne s'exerce que lorsqu'il est perçu. Or en communiquant au mauvais moment dessus (ou de façon maladroite), le négociateur peut s'attendre à un impact très négatif sur son partenaire.

Chapitre 4

I : Inviter au changement

Executive Summary

- ▶ ▶ **Cette étape est intéressante** car elle arrive « tardivement » après l'étape de connexion, d'empathie et de création de confiance.
- ▶ ▶ **Vu qu'il ne peut pas y avoir de bonnes réponses sans bonnes questions** dans la négociation d'influence, les premières étapes sont obligatoires pour créer le lien, ventiler les émotions et permettre à notre interlocuteur d'être plus à même de nous écouter.
- ▶ ▶ **En fonction de son partenaire**, le négociateur pourra soit se positionner comme un « négociateur inspirant » (dynamique de conseil) soit comme un « négociateur influençant » (dynamique de suggestion).

À ce niveau-là, et en fonction de la dynamique de notre partenaire dans la négociation, deux scénarios peuvent s'offrir au négociateur :

- Soit mon partenaire de négociation est dans une dynamique d'écoute et je comprends qu'il peut être prêt au changement. Dans ce cas, je pourrai me permettre d'être dans une dynamique plus assertive et donc faire des recommandations et conseils. Je parlerai donc de « **négociateur inspirant** ».
- Soit mon partenaire reste dans une logique de guerre de position, et je ne sais pas encore s'il est prêt à accueillir mes propos. Dans ce cas, j'avancerai vers lui avec des hypothèses. Je parlerai donc de « **négociateur influençant** ».

Le négociateur inspirant

Mieux communiquer

■ Créer du désir et de la tension

Pour bien négocier, il faut que les deux parties aient envie de négocier. Et pour qu'elles aient envie de négocier, il faut qu'elles aient envie de parvenir à un accord, autrement dit, que l'autre partie soit au moins intéressée par notre propos. Pour arriver à cela, il est primordial d'attirer et susciter l'attention de notre cible. Pour atteindre cet objectif, des recherches ont montré que nous devons faire ressortir deux sensations dans notre discours : le désir et la tension.

- Le désir apparaît chez notre partenaire lorsque nous lui proposons une récompense (gain).
- La tension apparaît chez notre partenaire lorsqu'en revanche on insiste sur la possibilité qu'il a de perdre quelque chose (par exemple, une opportunité de profit ultérieur). Nous reviendrons plus en détail sur la rareté d'un bien comme un des piliers pour influencer les autres.

Les deux situations vont avoir des conséquences sur le plan neurologique. Deux neurotransmetteurs vont se propager dans le cerveau de notre interlocuteur. Ces neurotransmetteurs sont la dopamine et la norépinephrine.

- La dopamine est le principal neuromédiateur de la composante motivationnelle des renforcements. Autrement dit, c'est la substance chimique associée à l'anticipation de récompenses – le désir.
- La norépinéphrine, appelée aussi noradrénaline, est un composé organique synthétisé au même titre que la dopamine ou l'adrénaline. Une telle récompense apparaît par exemple lorsque nous comprenons quelque chose de nouveau ou arrivons à résoudre une énigme. Ce neurotransmetteur est une véritable source de motivation à commencer ou continuer toute tâche qui permet d'en sécréter d'avantage (Pink, 2016).

Le but du négociateur est donc d'augmenter le niveau de dopamine dans le cerveau de son interlocuteur pour créer ce désir et cette tension. De fait, il pourra introduire quelque chose de nouveau dans son propos par le biais d'une action ou d'un propos inattendu. Cela peut être une démonstration surprise d'un produit qui n'était pas forcément à l'ordre du jour d'une réunion ou encore une révélation en avant-première.

Attention car en contrepartie, la noradrénaline est un des neurotransmetteurs responsables aussi de la vigilance. De fait, la noradrénaline peut conduire à l'effet inverse escompté en créant des tensions très facilement chez notre interlocuteur.

Le but du discours du négociateur est de trouver cet équilibre instable entre création de tension et de désir. Pour cela, le négociateur doit donc créer un « dilemme » dans l'esprit de l'autre partie. Il faut qu'à ce stade notre interlocuteur conscientise que rien n'est acquis et que l'issue de la négociation (ainsi que le gain associé) n'est pas forcément gagnée.

La création de tension peut être aussi un excellent moyen de garder l'attention de notre interlocuteur sur du long terme et ne pas plonger doucement vers l'indifférence.

■ Communiquer à partir du cerveau reptilien...

Tout le monde devrait apprendre à mieux communiquer et à mieux partager ses idées. Quelle que soit notre profession, du médecin ou du chef de projet en informatique au boulanger, il arrive forcément un moment où nous devons convaincre quelqu'un de quelque chose. Malheureusement, il y a un écart entre ce que nous essayons de dire à notre public et la manière dont il le perçoit. En effet, le message tel que nous l'exprimons n'est pas toujours compris comme nous l'imaginons. Pour comprendre cette lacune et la surmonter, nous devons regarder l'évolution du cerveau humain.

Partons des travaux du Docteur Paul D. MacLean, précurseur de la théorie dite du cerveau triunique et qui postule que l'évolution du cerveau dans le règne animal se retrouve dans la structure du système nerveux central humain. Ainsi, notre cerveau aurait suivi une évolution avec une structure anatomique la plus ancienne qui correspondrait à un cerveau primitif, dit « reptilien », puis un cerveau paléo-mammalien et enfin dans un dernier temps de l'évolution, un cerveau néo-mammalien dit aussi « néo-cortex ».

- La partie primitive, qui correspond au cerveau reptilien, a été développée en premier. Ce cerveau est un dispositif simple principalement axé sur la survie. En plus d'assurer l'homéostasie (régulation de la respiration du rythme cardiaque, de la tension

artérielle, etc.) ou encore la satisfaction des besoins physiologiques (alimentation, sommeil, reproduction, etc.) il est responsable de l'instinct de conservation et de certains réflexes de défense. Il peut donc générer des émotions fortes qui sont naturelles et innées, comme le désir de fuir un prédateur.

- Le cerveau paléo-mammalien ou limbique serait le second apparu chez les premiers mammifères. Il serait l'origine de notre système limbique dévolu aux principaux comportements instinctifs et à la mémoire. Le système limbique est un groupe de structure de l'encéphale jouant un rôle important dans nos émotions ou la formation de la mémoire. Autrement dit c'est le siège de nos émotions et il nous permet de comprendre des situations plus complexes, telles que les interactions sociales.
- Vient enfin le cerveau humain appelé aussi néocortex qui correspond à la couche externe des hémisphères cérébraux. C'est la plus sophistiquée des trois zones de notre cerveau et le néocortex serait le résultat de la troisième et dernière phase de l'évolution. Il n'aurait que 3,6 millions d'années et constitue la matière grise de notre cerveau. Il permettrait le raisonnement logique, le langage et l'anticipation des actes. Il est le siège de notre raison.

Lorsque nous communiquons, nous utilisons notre néocortex pour mettre en ordre les mots, les idées que nous essayons de transmettre. Néanmoins, si on peut vulgariser le fait qu'un message verbal est émis avec notre néocortex, ce n'est pas la même partie du cerveau qui le réceptionne chez notre interlocuteur. C'est dans un premier temps son cerveau reptilien qui filtre le premier niveau d'informations. De fait, le constat est simple, voire quasiment binaire pour ce cerveau limité qu'à certaines fonctions de survie : sera ignoré tout ce qui n'est pas nouveau ou passionnant. Pire encore, si notre message semble abstrait et incompréhensible pour cette partie du cerveau reptilien qui reçoit l'information, alors il y a de grandes chances que ce flux d'informations soit perçu comme une menace. Et ce cerveau reptilien a la chance d'être prédictif sur ce point. Une même situation, un même stimulus entraînera toujours la même réponse, semblable à un automatisme ou un réflexe. Nos comportements qui découlent du cerveau reptilien n'évoluent pas avec le temps et ne s'adaptent pas à la situation. Cela aura pour conséquence de faire appel chez nous à des réflexes naturels

ancestraux : fuir, combattre ou céder. Voilà pourquoi nous devons adapter notre argumentaire au cerveau de reptilien de nos interlocuteurs dans un premier temps.

De fait, il est primordial que le message soit clair, concret et compréhensible très rapidement. Les commerciaux éviteront donc les abréviations, termes trop techniques ou vocabulaires spécifiques en pensant que cela leur donne du crédit alors que cela peut facilement les desservir. Il faut vous s'assurer que le cerveau reptilien de votre interlocuteur perçoit le message comme quelque chose de positif et de nouveau, méritant d'être répercuté sur les structures cérébrales supérieures (le limbique).

De façon générale, vous devez adapter votre argumentaire pour les cerveaux reptiliens de l'auditoire.

■ ... pour atteindre le cerveau limbique

Le cerveau limbique, siège de nos émotions, est alimenté par la source d'informations qui provient du néo-cortex. Il agit comme un centre d'analyse, de confrontation, de prédiction puis de décision. Le neurologue Damasio montre que l'émotion joue un rôle dans le processus de décision et aussi dans le raisonnement de l'individu. Il n'y a pas de raisonnement sans émotion (Damasio, 1994).

On a tous déjà été confronté à une présentation commerciale parfaite en tout point, chiffres précis, démonstration de la valeur ou du retour sur investissement attendu, joli tableau, etc. mais avec cette phrase dans la tête « Tout semble parfait mais je ne le sens pas ». Comme si d'un point de vue analytique, notre néo-cortex nous disait « ok, tout est bon » mais que nos émotions nous disaient : « non, ce n'est pas bon ». Et inversement, qui n'a pas connu une situation où tous les éléments jouent en la défaveur de notre choix, mais que notre petite voix dans la tête nous dit « vas-y, fonce !!! » ?

La différence dans les deux cas, c'est que dans le premier, nous n'avons vécu aucune émotion, alors que dans le deuxième, notre choix n'est pas rationnel car il est la conséquence d'une émotion. « Lorsque la décision s'établit comme un processus cognitif avec le temps pour la réflexion, dont la conséquence est un choix entre diverses alternatives, l'émotion, sans prévaloir, intervient ». (Van Hoorebeke, 2008).

Une des façons les plus simples dans le cadre d'un rendez-vous pour capter l'attention et faire naître une émotion chez l'autre est de :

- faire un pitch (ou discours) en racontant une histoire. Les Anglais ou Américains parlent de *story telling*. Faire du *story telling*, c'est permettre à son interlocuteur de se projeter lui-même dans la scène (quel que soit son référentiel de décision), d'imaginer, de visualiser, d'entendre, de ressentir chaque détail de votre histoire et d'y associer ses propres projections et émotions ;
- jouer sur un effet de contraste en racontant un scénario catastrophe par rapport à un scénario bien meilleur avec l'utilisation de son produit ou de sa solution ;
- proposer des questions rhétoriques qui vont avoir pour but de faire un focus interne au niveau du client qui va *de facto* se concentrer sur votre propos et imaginer quel pourrait être son impact ;
- mettre en œuvre toute autre idée que vous pourriez avoir pour capter l'attention de façon intéressante et forte : jeu de mot, devinette, mise en situation, etc.

L'impact n'aura pas commune mesure avec la démonstration de tableaux ordonnés ou d'un PowerPoint tout propre. Si vous voulez donner de l'information à votre client, envoyez-lui une plaquette de votre entreprise mais ne perdez pas votre temps à vous déplacer. Le problème avec ce type de présentation, c'est qu'elle n'intrigue pas. Elle est beaucoup trop prévisible pour retenir l'attention de votre interlocuteur. Si vous voulez qu'il prenne une décision, déplacez-vous, racontez-lui une histoire les yeux dans les yeux et faites-lui vivre un moment unique.

Pour qu'il soit le plus pertinent possible, le *story telling* doit donner de l'« *infotainment* » (Klaff, 2016) c'est-à-dire que votre présentation doit être un mix d'INFORMATION et d'enterTAINMENT (« divertissement » en anglais).

■ Comment pitcher ou communiquer

Simon Sinek (2009) répond à cette question ambitieuse avec un schéma assez explicite : le *Golden circle* (figure 4.1).

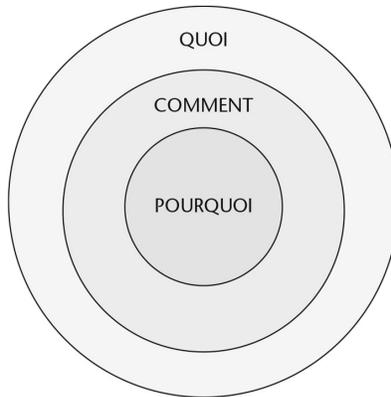


Figure 4.1 – Le Golden circle

Trois cercles s’imbriquent les uns avec les autres. Au centre, on a la question « pourquoi » (*why*), en seconde couche la question « comment » (*how*), et en troisième couche la question « quoi » (*what*). De façon générale, la majorité des personnes communique en commençant par le « quoi », puis passe au « comment » et arrive difficilement au « pourquoi ». Tout le monde est très à l’aise avec ce « quoi » (*what*). On sait tous par exemple ce que l’on fait quand on est au travail. Maintenant, moins de personnes sont à l’aise avec « comment » est-ce qu’on le fait, comment ça marche globalement ? Et encore moins de personnes sont à l’aise avec cette question du « pourquoi » je le fais ? Qu’est-ce qui m’anime le matin quand je vais travailler ? Quelle est ma croyance ? Quel est mon but ?

Si une majorité des personnes communique du *what* en allant vers le *why*, on remarque que toutes les personnes qui inspirent l’action et sont influentes communiquent à l’exact opposé de la majorité : c’est-à-dire qu’elles communiquent à partir du *why* pour aller vers le *what*. Elles commencent toujours par la question centrale qui est de savoir « pourquoi ? »

Reprenons l’exemple que Sinek utilise avec Apple pour illustrer comment lorsque l’on inverse l’ordre, le message change complètement. Prenons le cas d’Apple. Si Apple était une entreprise comme toutes les autres et communiquait comme tout le monde, elle pourrait dire : « *On fait des ordinateurs performants. Ils ont un design novateur, simple à utiliser et convivial. Est-ce que vous voulez en acheter un ?* » Il est clair que ce message est très peu inspirant. Or la force d’Apple est d’avoir communiqué sur le « pourquoi » dès le départ avec un discours qui ressemble plus à

celui-ci : « *Nous, on croit que tout ce que nous faisons doit être pensé différemment. La façon dont nous challengeons ce statu quo est de faire des produits avec un design novateur, simple à utiliser et convivial. Et il se trouve que nous faisons des ordinateurs performants. Est-ce que vous voulez en acheter un ?* » Ce message semble beaucoup plus inspirant que le premier, or c'est juste un agencement des idées dans l'ordre opposé.

Donc, il est important dans toute présentation commerciale, une fois la tension et le désir créés, de commencer par le *why*. De plus, si le *why* correspond à notre cerveau limbique et le *what* à notre néo-cortex on comprend beaucoup mieux que le fait de parler du *why* va susciter une émotion, qui rappelons-le, va être à l'initiative de la décision. Et comme le dit Sinek, « *les gens n'achètent pas ce que vous faites, mais pourquoi vous le faites* ».

Maintenant que nous avons compris ce postulat sur notre façon de communiquer, si nous souhaitons inspirer les autres sur le fond, il faut regarder comment organiser notre idée sur la forme. Voici une méthode pour structurer cette idée. Après avoir créé du désir et de la tension, elle permettra d'influencer plus facilement votre partenaire. Cette méthode est issue des travaux du Docteur Tom Sant et on la retrouve sous le nom du paradigme de la persuasion, appelé plus simplement aussi méthode NOSE (*Needs, Outcome, Solution, Evidence*).

On peut appliquer cette méthode pour n'importe quel message que l'on souhaite faire passer, aussi bien dans une négociation orale, que lors d'une proposition commerciale écrite.

La présentation de notre idée phare est structurée en quatre parties que l'on doit adapter à son interlocuteur, au contexte et à son besoin. Le NOSE intervient généralement très rapidement dans la conversation (dans les cinq premières minutes, sinon vous perdrez l'attention de votre interlocuteur) mais après avoir communiqué sur le « pourquoi » de votre présence.

Le besoin – Needs

Afin de continuer à attirer directement l'attention de votre interlocuteur, vous devez, de façon très simple et directe, parler de son besoin. Cela vous demande donc de vous être déjà intéressé à lui en amont pour comprendre

ses besoins et enjeux et de savoir surtout comment vous allez pouvoir l'aider sur ce point.

Le besoin peut prendre différentes formes (sécurité, orgueil, nouveauté, confort, argent, sympathie, etc.) et plus vous serez précis et simple dans l'exposition du besoin, plus vous retiendrez l'attention.

Exemple

Projetons-nous dans le cadre d'une entreprise qui souhaite vendre des logiciels de pilotage de projets et qui s'adresse à un client. Voici un exemple de pitch : « Nous, on croit qu'il faut repenser l'homme au sein de l'organisation et lui laisser plus d'autonomie dans son travail pour qu'il puisse être performant et s'épanouir. Pour être capable de l'aider dans cette démarche et pour avoir en parallèle une vision macro de l'ensemble de vos portefeuilles de projets, vous avez besoin de solutions pour suivre la performance individuelle. »

Les conséquences – Outcome

Une fois l'attention suscitée, il faut renforcer cette notion de désir et de tension. C'est la partie conséquence qui va faire émerger cela. Vous pouvez choisir de communiquer aussi bien sur des conséquences positives si l'individu agit, que sur des conséquences négatives s'il décide de ne rien faire.

Exemple positif

« Un tel logiciel vous permettrait financièrement de faire des économies mais aussi de finir plus de projets dans les temps. »

Exemple négatif

« Ne pas s'équiper de ce type de logiciel ne vous permettrait pas d'être aussi compétitif que vos concurrents et de sortir les livrables de vos projets aussi rapidement que souhaité. Avec une concurrence sur votre marché de plus en plus importante cela pourrait avoir un impact financier pour vous rapidement. »

La solution – Solution

Ça tombe plutôt bien car vous avez renforcé la tension et le désir, et il se trouve que vous avez exactement la réponse à ce problème. Vous devez donc expliquer en quoi votre produit est la solution à son problème. Pour ce faire vous devez aussi insister en quoi vous êtes différent des autres, et quelle plus-value vous pouvez lui apporter à travers votre expertise. Il est important que pendant votre pitch votre interlocuteur ne pense pas dans sa tête « c'est intéressant comme idée, mais je suis sûr que je peux avoir la même chose ailleurs et pour moins cher maintenant que j'ai compris leur positionnement ». Et pour cela, il faut préciser votre complexité sans être complexe.

De même, personne ne vous achètera quelque chose de vieux. Votre solution doit paraître comme une opportunité. Il faut donc que transpire à un moment de votre discours de présentation la réponse à la question « Pourquoi maintenant ? ». La réponse que vous pouvez apporter à votre interlocuteur sur ce point peut être regroupée sur trois axes :

- une opportunité économique ;
- une opportunité sociale ;
- une opportunité technologique.

Exemple

« Aujourd'hui, on édite un nouveau logiciel de pilotage de projets et qui vous aiderait de façon considérable à être plus effectif dans votre quotidien. À la différence de nos concurrents et grâce à une récente innovation technologique, les informations sont consolidées en temps réel et sans effort de reporting, ce qui vous permettra d'avoir une meilleure maîtrise de vos projets. »

La preuve – Evidence

La preuve est la dernière partie du NOSE. Cela fait appel aux notions de preuve sociale qui est un des piliers de la persuasion que nous développerons plus loin. Pourquoi est-ce que votre interlocuteur devrait vous faire confiance ? Quelles sont vos références dans le même secteur ?

Exemple

« Nous travaillons aujourd'hui avec 3 des 5 plus grosses entreprises de votre secteur qui nous font confiance depuis plusieurs années et qui réalisent des bénéfices plus importants grâce à nous car ils ont une meilleure visibilité de leurs portefeuilles projets. »

■ Faire simple, être simple

Il est de plus en plus clair au fur et à mesure que nous avançons dans ce chapitre de comprendre que ce qui se conçoit bien s'énonce clairement. Il faut être simple et enthousiaste dans son discours et non complexe ou barbare dans les détails au risque de mal communiquer et ne pas avoir l'impact escompté.

De même, on évitera toute abréviation ou tout vocabulaire trop spécifique ou trop technique, surtout à l'écrit. Autant à l'oral en s'adaptant au profil de notre interlocuteur, un vocabulaire technique pourrait lui donner confiance car il montrerait que nous savons de quoi nous parlons, autant à l'écrit on ne sait jamais qui nous lira réellement. De fait, il vaut mieux ne pas rentrer trop dans la complexité sur ce type de support au risque de perdre notre interlocuteur.

Attention néanmoins, car être simple dans son attitude avec l'autre ne veut pas dire être simpliste. Cela veut dire avoir une attitude la plus adaptée possible et sans artifice. La simplicité, l'humilité et la bienveillance ont beaucoup de bon dans les relations humaines. Essayez et vous serez surpris du retour que vous obtiendrez.

Les principes de négociation

■ Différencier Intérêt et Position pour mieux conseiller

C'est un des piliers de la négociation. Comprendre la différence entre la position de l'autre partie qui l'affiche clairement et son enjeu ou intérêt souvent dissimulé.

La position consiste à adopter et communiquer ouvertement sur un comportement afin de maximiser son utilité (sensation de plaisir associé à la

consommation d'un bien en théorie économique) ou de réaliser des gains suite aux concessions de l'autre partie. Autrement dit, la position est l'unique moyen envisagé pour satisfaire son intérêt et son enjeu. Cette position est souvent matérialisée sous forme d'une contrainte financière dans une majorité de négociations commerciales. Néanmoins, elle peut prendre bien des aspects.

Exemple

Si je vends ma voiture, ma position pourrait être de la vendre 15 000 €. Si je dois partir en vacances avec mon ami(e), ma position pourrait être de partir à la montagne.

L'intérêt, lui est bien différent. L'intérêt est ce que l'on va faire de son gain après la négociation. Il répond à des besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime ou encore d'accomplissement.

Exemple

Je pourrais vendre ma voiture 15 000 € car cela correspond au montant des travaux que je dois réaliser chez moi. Ou j'ai envie de partir en vacances à la montagne car j'ai envie de vacances sportives et de faire des randonnées.

On comprend dans ce cas que la position affichée est une réponse à notre intérêt (qui est rarement communiqué à l'autre). Néanmoins, ce n'est qu'une réponse parmi plusieurs réponses que nous n'avons pas toujours conscientisées. Il y a plusieurs chemins possibles pour arriver à la même destination.

Il est important dans toute forme de négociation de s'évertuer à comprendre les intérêts de l'autre pour mieux négocier à partir de celui-ci plutôt qu'à partir de positions qui rendent la joute verbale stérile et où on peut facilement arriver à une « guerre de position » où plus personne ne veut faire d'effort. Autrement dit, arriver à une impasse complète où le conflit ne semble pas prêt d'être résolu.

Reprenons l'exemple des vacances. Mon ami(e) veut partir à la mer et moi à la montagne. Vacances qui semblent contradictoires. Si je négocie à partir des positions, s'installe alors un rapport de force où chacun va

argumenter pourquoi il pense que ses vacances sont plus agréables et pourquoi il faut choisir sa propre solution. Si je m'intéresse à l'intérêt de l'autre et que je le questionne pour comprendre pourquoi il est important pour lui/elle de partir à la mer, je pourrai voir le problème complètement différemment. Le souhait de partir à la mer répond à l'envie de passer des vacances au calme, sous le soleil et de profiter de la piscine de l'hôtel. Inversement de mon côté je veux partir à la montagne pour faire du sport. À partir de ce constat, nous pourrions partir au bord de la mer dans un club qui propose des randonnées ou activités sportives à proximité ou inversement, partir en été à la montagne dans un hôtel avec piscine afin de profiter du soleil et des installations de détente d'un côté et du cadre naturel pour le sport de l'autre.

En essayant de comprendre l'autre, nous pouvons parvenir à un accord satisfaisant tout le monde.

La règle d'or du bon négociateur sera donc, à travers la qualité de son questionnement, de comprendre l'intérêt de l'autre et de travailler à le satisfaire sans rentrer dans le jeu d'une négociation de position.

1. Enjeu primaire (non négociable)

Notre enjeu primaire est notre intérêt de base. C'est celui qui est non négociable. C'est ce que nous souhaitons absolument obtenir après la négociation. Si on prend l'exemple des vacances, mon enjeu primaire serait par exemple de me reposer.

Exemple

Flavien, Directeur d'une business unit du cabinet de conseil Maven Consulting est sur le point de signer son premier contrat avec un nouveau client. Ce contrat est une véritable opportunité pour lui de développer son portefeuille au sein de nouveau client dans le futur. Son enjeu primaire est donc de signer pour avoir une nouvelle référence.

2. Enjeux secondaires (négociables)

Les enjeux secondaires peuvent être plus difficiles à identifier aussi bien chez nous que chez notre interlocuteur. Les enjeux secondaires de mes vacances pourraient être me reposer, bronzer, bien manger, me retrouver au

calme avec mon ami(e), me détendre, découvrir de nouveaux lieux, rencontrer de nouvelles personnes, etc.

Mieux nous questionnons notre interlocuteur durant la négociation et plus facilement nous ferons émerger ses enjeux primaires et secondaires.

Exemple

Après de longues négociations, Flavien, Directeur d'une business unit chez Maven Consulting, accepte de baisser la marge de sa prestation pour obtenir sa nouvelle référence et signer chez ce client (enjeu primaire). Néanmoins, il arrive à négocier un paiement de son client à 30 jours et non à 60 comme cela était prévu initialement et d'être présenté dans les prochaines semaines au Directeur Général de son nouveau client. Flavien vient de satisfaire un de ses enjeux secondaires (besoin de trésorerie et potentiel référencement).

■ La question du mandat

On sait que le comportement du négociateur est influencé, entre autres, par sa relation avec sa propre partie (Mc Grath, 1966) et qu'il n'a généralement pas les mêmes préoccupations. Il est donc important de définir entre le négociateur qui est mandaté, et le mandant (son responsable hiérarchique par exemple), quelle est la latitude que ce premier possède. Sans cette étape, il sera très compliqué pour le négociateur de proposer des solutions ou conseils fiables.

Pour comprendre le champ des possibles des conseils que le négociateur peut donner, il faut aborder et négocier trois points entre mandataire et mandant avant la négociation :

- Quelles sont la flexibilité et la marge de manœuvre que va avoir le vendeur ? C'est le cadre de la négociation qu'il doit respecter.
- Quelle est son autonomie vis-à-vis du mandant (donc de son responsable le plus souvent) ?
- Quelle est son autorité et donc sa légitimité dans sa capacité d'engagement ?

Ne pas négocier ou définir la question du mandat avec son mandataire ou mandant, c'est faire du négociateur une sorte de passe-plat sans réel pouvoir de négociation et sans vraiment de légitimité.

■ Définition de mon hypothèse de réserve

Mon hypothèse de réserve est la limite que je me fixe, sous laquelle ne pas descendre lors de ma négociation. En dessous de cette limite, il n'est plus intéressant pour moi de négocier et j'ai plus à perdre qu'à gagner. Il est important de définir mon hypothèse de réserve pour bien comprendre la pertinence à négocier et me faire gagner du temps le cas échéant en arrêtant la négociation.

Néanmoins, cette hypothèse de réserve comporte un risque. Celui de n'avoir en tête que cette limite et ne pas mieux négocier (par facilité souvent) alors qu'on pourrait obtenir davantage.

Exemple

Si je veux vendre ma voiture 15 000 € et que je suis prêt à descendre au maximum à 13 000 € (c'est mon hypothèse de réserve), et que l'acheteur me fait sa proposition directement à 13 500 €, je suis à 500 € de plus que mon hypothèse de réserve ; aussi je pourrais être tenté de l'accepter directement. Or, prenant en compte que c'est sa première offre, je pourrais sûrement obtenir un meilleur prix et me rapprocher peut-être des 14 500 € si je prends le temps de négocier avec lui.

Cette hypothèse de réserve doit obligatoirement être définie en amont pour savoir jusqu'où je peux aller dans ma négociation. Attention néanmoins à ne pas tomber dans son travers.

■ Définition de ma stratégie

Pas de bonne négociation sans au moins une bonne stratégie. Comme le dit la maxime : « *Tout objectif flou se traduit irrémédiablement par une connerie précise.* » Une bonne stratégie ce n'est pas de définir à 100 % ce qui va se passer mais c'est choisir les grandes lignes de son attitude (coopérative, compétitive, mélange des deux) que l'on doit avoir pendant la négociation, la façon dont nous allons formuler nos demandes, bien connaître les arguments que l'on va utiliser, comment, à quel moment ils pourront être pertinents, etc.

Définir sa stratégie, c'est définir comment annoncer le prix, comment l'autre partie va ou peut réagir face à celui-ci ou face à ses arguments, comment le rassurer en fonction du produit mais aussi en fonction de son propre historique et expériences passées, etc. Vous aurez compris qu'avant de définir sa stratégie cela demande d'avoir déjà une bonne connaissance de son produit ou offre, de son client et du marché (concurrence) de façon générale.

Définir sa stratégie, c'est aussi choisir la manière de se différencier de ses concurrents qui seraient aussi dans une phase de négociation (si on n'est pas dans une négociation exclusive). Il faut donc trouver une stratégie simple mais efficace.

■ L'effet d'ancrage

L'effet d'ancrage est un concept qu'il est intéressant de comprendre pour mieux négocier. Plusieurs études (Collectif du Program On Negotiation à Harvard, Pr. Brian Gunia à l'université Johns Hopkins, Pr Leigh Tompson du Kellogg School of Management, etc.) ont été menées et ont montré la pertinence de faire la première offre la plus élevée possible mais en s'appuyant sur des critères objectifs pour la justifier.

Cet effet d'ancrage qui repose sur un biais cognitif, fait que toutes les prochaines discussions de négociations porteront sur des ajustements de cette offre initiale. De plus, plus le prix est élevé, plus la qualité est perçue comme importante. Des études ont montré que pour des CV équivalents, celui qui avait les prétentions salariales les plus hautes était perçu comme meilleur.

Enfin, il ne faut pas oublier que sur un ressort purement psychologique, il est toujours plus simple de négocier pour baisser un prix, que de négocier en augmentant un prix. De fait, partir haut pour négocier à la baisse sera toujours plus simple que partir bas et augmenter le prix au fur et à mesure de la négociation.

Attention néanmoins à ne pas faire d'offre exagérée ou au-delà de la zone d'entente possible. Cela pourrait entraîner la rupture des négociations avec un acheteur qui ne comprendrait pas votre positionnement. De même, si vous vous mettez subitement à baisser votre prix en conséquence de cette

incompréhension, cela aurait pour risque de faire baisser grandement votre crédibilité auprès de l'autre partie. Un bon négociateur sera capable de trouver le juste milieu en fonction des informations qu'il aura recueillies en amont de sa phase de préparation.

Exemple

Alain et Richard sont en concurrence pour un nouveau poste d'ingénieur d'affaires dans l'entreprise SEPI. Tous deux viennent d'une autre entreprise et ont un profil très similaire. L'entretien avec le DRH se passe aussi bien pour l'un que pour l'autre, or Alain, qui a des exigences salariales plus importantes que Richard, donne l'impression d'être plus compétent suite à ce point. Finalement, c'est sa candidature qui sera retenue.

Il est intéressant aussi de voir que l'effet d'ancrage se fait sur l'information disponible et non sur l'information pertinente (Rojot, 2015).

Information disponible vs information pertinente

Il a été demandé à des élèves de répondre à la question suivante : « Combien de pays africains font partie de l'ONU ? » Les élèves patientaient dans une salle d'attente avant de répondre à la question et ils devaient faire tourner une roue de loterie sur laquelle plusieurs chiffres étaient inscrits. Cette roue était truquée et s'arrêtait soit sur 10 soit sur 65. Les élèves ayant obtenu 10 ont répondu en moyenne « 15 pays africains », alors que les élèves ayant obtenu 65 ont répondu « 45 ». Les échantillons des élèves étant suffisamment grands pour éviter tout biais. Rien ne justifie donc un écart si grand en dehors de l'effet d'ancrage qui s'est fait ici sur une valeur disponible mais non pertinente.

Autrement dit nous sommes beaucoup plus influençables que nous le pensons. Appliqué dans une négociation et de façon concrète, plus je suis capable d'évoquer de gros montants (sans être frontal, donc sur des sujets qui n'ont peut-être rien à voir avec l'objet négocié), plus je conditionne inconsciemment mon interlocuteur à un gros chiffre sur ma négociation.

Se pose la question de savoir si l'on doit s'ancrer le premier ou pas dans une négociation. Les théoriciens répondront oui, il faut s'ancrer le premier pour orienter la négociation tout en appuyant l'ancrage le plus élevé possible sur des critères objectifs pour le justifier (Collectif du Program On Negotiation à Harvard, Pr. Brian Gunia à l'université Johns Hopkins, Pr. Leigh Tompson du Kellogg School of Management, etc.). Les praticiens vous répondront en revanche qu'ancrer de façon trop rapide, c'est prendre

le risque soit de casser la négociation en sortant de la zone d'accord possible soit encore de passer à côté d'un montant qui aurait pu être plus important.

De notre côté, l'étude poussée de la discipline ainsi que sa pratique au quotidien nous amènent à penser que les deux ont raison et que l'on peut les mélanger habilement. Nous appelons cette troisième solution hybride « *l'ancrage psychologique* ».

L'ancrage psychologique : cette étape d'ancrage psychologique doit arriver en amont de tout ancrage dit « classique » et se fait en deux temps. La préparation de l'ancrage et l'annonce de l'ancrage.

Préparation de l'ancrage psychologique : comprenant que l'ancrage se fait sur une information disponible mais non pertinente, nous vous recommandons d'ancrer psychologiquement votre partenaire à un haut ou faible montant (en fonction de la situation), mais sur un sujet tout autre que celui qui est négocié. Cet ancrage psychologique qui n'est pas frontal ne peut vous exposer à un refus. Il est important qu'il soit proposé avant même que votre partenaire ne l'ait verbalisé ou annoncé. À vous de trouver les bonnes idées en fonction de la situation pour ancrer psychologiquement l'autre (chiffre d'affaires, montant d'unités stockées, indice d'une volumétrie, autres...). Inconsciemment et sans être en opposition, vous orienterez et ancrerez votre interlocuteur à penser plus ou moins un gros montant.

Exemple

Responsable commercial dans un cabinet de conseil en management, Denis explique son activité à son prospect : « Vous savez, aujourd'hui notre plus grand client est le fond de pension A. Winch LTD et on forme des personnes qui négocient en unité de valeur qui est le milliard, et avec des salaires à sept chiffres autour de la table. »

Inconsciemment, Denis, vient de planter l'idée dans la tête de son prospect que son tarif d'intervention est élevé.

Annonce de l'ancrage psychologique : dans un second temps vous pourrez alors prendre le *lead* pour annoncer votre prix ou le laisser faire en fonction de l'information que vous avez de la situation. Plus le négociateur aura eu l'occasion d'obtenir de l'information sur le budget en amont ou en

parallèle de la négociation, plus il pourra se permettre d'ancrer la conversation. Ce que nous préconisons à ce moment-là, c'est un ancrage plus important que le montant souhaité, mais en proposant une échelle/fourchette qui est psychologiquement considérée comme moins agressive. De plus, le montant haut de l'échelle (ou bas, en fonction de la situation) agira aussi comme un nouvel ancrage.

Exemple : « Sur un projet comme celui-là, avec l'ambition que vous avez, il faut compter un prix de licence entre 45 et 60 € par utilisateur par mois ». L'acheteur sera ancré à 60 € et fera tout pour éviter de payer le prix fort et arriver à un accord aux environs de 45 € (qui est l'objectif du prix de vente du vendeur).

Le négociateur influençant

Dans le cas où notre partenaire n'est pas encore prêt à accepter nos propositions de solution, il va falloir lui faire passer le message d'une autre manière. N'oubliez pas que trop rentrer dans une dynamique de justification (ou trop tôt), c'est vouloir montrer à l'autre qu'il a tort et qu'en opposition, vous avez raison. La vérité est un miroir brisé où chacun voit une image différente.

Nous proposons donc une alternative à travers un questionnaire spécifique qui doit permettre d'ouvrir un champ des possibles dans l'esprit de votre interlocuteur. Pour créer les conditions d'une influence, il faut ouvrir des intervalles qui laissent l'opportunité à votre partenaire d'adopter lui-même un comportement différent (Kahneman, Tversky, 2002). Autrement dit, on va créer une « fissure » dans l'esprit de notre partenaire à travers le questionnaire et la suggestion de choix. Cette fissure, si elle a du sens chez l'autre, va grandir avec le temps ou au cours de l'interaction pour devenir au fur et à mesure une évidence pour lui.

Le principe du questionnaire est d'interroger sur les conséquences d'une action au lieu de proposer l'action en elle-même. Ce questionnaire peut commencer par des phrases comme :

- « Et si... »
- « Qu'est ce qui se passerait si... »

Ce questionnement hypothétique a pour but de suggérer à notre partenaire plusieurs scénarios et pistes de solutions possibles. Vu que l'idée sera soumise à travers une question, notre partenaire aura moins l'impression que nous essayons de lui imposer un point de vue. Au contraire, le fait de poser une question lui laisse le choix d'être d'accord ou non tout en créant la suggestion ou fissure dans son esprit.

■ Conséquences positives ou négatives

L'intérêt de ce principe est qu'il nous permet aussi bien de questionner sur des conséquences positives (ou des gains) que sur des conséquences négatives (ou des pertes).

Exemple

Conséquences positives : « Si tu arrêtes de fumer, quelles seraient les conséquences sur ta santé et tes performances sportives ? »

→ Suggestion de meilleures performances sportives ou encore un meilleur état de santé.

Conséquences négatives : « Si tu continues à fumer, quelles seraient les conséquences sur ta santé et tes performances sportives ? »

→ Suggestion de problème de santé, risque de maladie ou cancer, problème de souffle.

Chaque négociation peut être abordée de cette manière. Quelles sont les conséquences positives à un accord pour les deux parties ou quels sont les risques de ne pas parvenir à un accord ? Ce questionnement peut donc aussi permettre au négociateur de recadrer l'enjeu de la négociation si le partenaire ne veut pas faire d'effort pour négocier et créer de la valeur.

Exemple

« Je sens que vous êtes en colère et que vous ne souhaitez pas forcément parvenir à un accord. Quelles seraient les conséquences pour tous les deux d'un non-accord ou que nous en restions là ? »

Il est intéressant de noter que des études montrent qu'il y a plus de chances de faire agir quelqu'un en brandissant une conséquence négative que positive. Kahneman et Tversky soulignent que face à un risque de perte on sera plus enclin à passer à l'action et prendre des risques que face à un risque de gain.

Exemple

Voici un test que je fais régulièrement avec mes étudiants de la Sorbonne :

« Je vous propose soit de vous donner 100 000 € tout de suite (scénario A), soit, on tire à pile ou face (scénario B). Si c'est pile, vous gagnez 200 000 €, si c'est face, vous ne gagnez rien. Je vous laisse choisir entre les scénarios A ou B.

Voici maintenant deux nouveaux scénarios : soit vous devez me donner 100 000 € tout de suite (scénario C), soit on joue à pile ou face (scénario D). Si c'est pile, vous me donnez 200 000 €, si c'est face, vous ne me devez rien. Je vous laisse choisir entre les scénarios C ou D. »

Il est surprenant de voir qu'environ 85 % de mes étudiants choisissent les scénarios A et D. Dans le cas du gain, ils prennent moins de risques que dans le cas de la perte. Alors que mathématiquement, c'est exactement la même chose avec la même espérance de gain ou de perte.

Néanmoins, l'espoir est aussi un puissant levier motivationnel pour faire en sorte que les choses soient faites. Pour reprendre Sun Tzu, lorsque l'ennemi est acculé il faut lui laisser une porte de sortie sinon il se bat avec la rage du désespoir et risque d'infliger des pertes sévères, surtout s'il se sait perdu.

De fait nous laissons l'appréciation au négociateur, en fonction de la situation ou de son interlocuteur, pour s'adapter le mieux possible en émettant des questions hypothétiques avec des conséquences positives ou négatives. Il n'y a pas plus grand pouvoir pour inspirer son partenaire que de lui soumettre des suggestions qu'il pourra faire siennes une fois qu'il aura compris leur intérêt. Proposer des solutions ou des choix sans les forcer mais en les suggérant est un véritable atout pour tout négociateur qui souhaite influencer son partenaire.

L'essentiel

- ▶ ▶ **Il est important que le négociateur** ne soit pas assertif trop rapidement dans la conversation. Pour donner du sens à son propos de façon générale, il faudra qu'il ait pris le temps d'écouter avant de parler.

- ▶ ▶ **Le négociateur inspirant** pourra proposer des solutions pour arriver à un accord en se basant sur des critères objectifs s'il juge son partenaire prêt à l'écouter.
- ▶ ▶ **Le négociateur influençant** pourra suggérer des hypothèses solutionnant la négociation en insistant aussi bien sur des bénéfices liés à l'accord (gain/récompense) que sur des risques liés à un non-accord (recadrage et avertissement de perte).

Chapitre 5

A : Accompagner vers l'accord

Executive Summary

- ▶ ▶ **Tout individu qui souhaite entreprendre** quelque chose a besoin de temps ou d'encouragement avant de le faire. Entre la prise de décision et le passage à l'acte, un delta de temps va s'écouler dans la tête du négociateur.
- ▶ ▶ **Dans cette dernière étape** avant de parvenir à l'accord avec mon partenaire, il est important de savoir comment l'accompagner et le rassurer.
- ▶ ▶ **Si on résume la confiance à du temps** multiplié par de la proximité, le négociateur devra être congruent avec les messages précédemment émis, disponible et prévisible pour son partenaire.

Une fois la brèche ou fissure créée dans l'esprit de notre partenaire, ou une fois son choix fait mentalement, il va se passer du temps avant le passage à l'acte. Il y a un temps entre le cheminement cognitif et le passage à l'acte, il faudra donc laisser (ou trouver du temps) à son partenaire pour qu'une fois la décision admise, il passe à l'acte.

Ce moment-là est crucial car il nécessite de la confiance dans son partenaire. Ici, la confiance va se situer au point d'équilibre entre connaissance et non connaissance. Si le négociateur est dans la certitude et a une connaissance totale de la situation et des tenants et aboutissants de ses actions, il n'a pas besoin d'avoir confiance. En revanche, s'il n'a aucune connaissance de la situation, alors la confiance est inutile.

De fait, le négociateur doit être le moins imprévisible possible dans ses actions pour que son partenaire puisse avoir le plus de repères afin d'avancer sereinement. Comme je l'ai déjà souligné plus haut, durant cette dynamique de confiance, le négociateur devra utiliser cette équation : confiance = temps x proximité. Autrement dit, le négociateur devra passer du temps en étant disponible pour son partenaire au maximum.

Cette notion de temps est néanmoins subjective dans son ensemble. Le temps perçu est différent du temps réel ou de la durée (Bergson). Par exemple, il n'est pas rare de voir des gens vivre en vase clos (*Secret Story* ou autres émissions de télé-réalité) et avoir une perception du temps très différente. De fait, il est dangereux de préconiser une donnée chiffrée du temps minimum requis pour cette étape. Cela dépendra de nombreux facteurs exogènes indépendants du négociateur. Au négociateur de trouver le temps idéal et ce moment pertinent ou opportun pour basculer vers l'accord. Comme nous l'avons souligné, ce moment subtil où l'on peut basculer vers un l'accord est le *kairos* de la négociation. Aucun livre ne pourra vous dire quand il apparaît ou quand il disparaît. Et là réside la beauté de la négociation. Chaque négociation est unique. Unicité de temps, de lieu, d'action et de personne, comme le souligne Éric Blondeau. On ne peut dupliquer une négociation, ni calquer une négociation sur une autre en espérant exactement le même retour ou le même résultat. C'est la meilleure stratégie pour se tromper complètement et ne pas parvenir à un accord. Cela serait donc une redoutable erreur. Il faut s'adapter à chaque négociation. Douter pour mieux challenger sa perception du problème. Intégrer une dose d'intelligence situationnelle pour mieux s'ajuster à l'autre. Pratiquer, pratiquer et encore pratiquer pour mieux saisir ce court moment où le temps semble se figer pour obtenir l'accord avec l'autre partie.

Le négociateur doit rentrer avec son partenaire dans une « dynamique de confiance ». Au-delà de ses propos, il doit les illustrer par des actions concrètes pour renforcer la confiance. Peut-être qu'il sera intéressant de jalonner le parcours de la négociation avec des contre-parties régulières mais peu coûteuses pour le négociateur afin de créer cette dynamique de confiance. Plus il s'engage et se rapproche de l'accord, plus ses signes seront importants pour construire cette dynamique de confiance. C'est une dynamique que l'on retrouve dans le concept du « pied dans la porte » (Freedman et Fraser, 1966), où une première demande facilement réalisable, une fois accomplie et acceptée par l'individu, débouchera sur une autre demande plus difficile à réaliser. Le négociateur pourrait jalonner le processus de négociation avec une multitude de demandes facilement réalisables avant de proposer une demande plus difficile voire un accord définitif. On retrouve cette même dynamique dans l'hypnose ericksonienne à travers le principe de « *Yes set* ». Plusieurs « oui » de suite ont tendance à faciliter un prochain « oui ».

Le négociateur devra donc, *via* toutes ses actions antérieures, montrer qu'il est digne de la confiance de son partenaire. Ces expériences antérieures communes seront gage de bonne foi pour le partenaire qui pourra s'engager vers un accord plus sereinement lorsqu'il l'aura décidé.

Une fois l'accord trouvé, il conviendra d'être rigoureux sur les dynamiques d'engagement :

- définir des engagements précis (qui, quand, quoi, où) ;
- anticiper les éventuels problèmes (que fait-on si ?) ;
- s'assurer que les différentes parties sont satisfaites (c'est-à-dire prendre en compte les préoccupations, de manière à renforcer la pérennité de l'accord) ;
- définir des procédures en cas de difficulté d'application.

Nous pensons qu'il est important de ne pas considérer la négociation comme terminée une fois l'accord obtenu – ou non. Le négociateur doit continuer à investir la relation. Dans un cas comme dans l'autre, il pourra être amené à recroiser son interlocuteur. Un non-accord à un temps t ne veut pas dire qu'il n'y aura jamais d'accord à l'avenir. Il est donc important, si on est en accord pour être en désaccord (et même s'il y a accord) de préserver la relation et de faire en sorte que les futures rencontres se passeront le mieux possible.

N'oubliez pas qu'à l'issue d'une négociation, on est capable de savoir si la négociation est une vraie réussite ou non :

- si les deux parties ont réussi à obtenir plus à l'issue de la négociation qu'avant d'y rentrer ;
- si la relation entre les deux parties est toujours au moins aussi bonne.

L'essentiel

- ▶ ▶ **Respecter les 5 étapes de la méthode CELIA®** permet d'arriver à un accord même dans des situations complexes. Les 5 étapes de CELIA® sont :
 - **C : Connecter.** Moment d'accueil et de bienveillance où le négociateur doit être prêt à accueillir son partenaire. Ne pas céder à ses biais cognitifs qui sont des raccourcis hâtifs pour les questionner, les remettre en question et accueillir l'autre en étant le moins campé sur ses certitudes. Pour remplir une tasse d'eau, faut-il encore l'avoir vidée avant.

- **E : Écouter activement.** Il n'y a pas de bonnes réponses sans bonnes questions. Phase de questionnement pour mieux comprendre notre partenaire et lui permettre d'exprimer ses choix, attentes, craintes, motivations, résistances...
- **L : Libérer la confiance.** Socle de toutes négociations, la confiance est indispensable pour parvenir à un accord. Le négociateur pourra travailler sur la confiance affective, sur la confiance organisationnelle ou encore sur la confiance en produit ou solution. La compréhension de la matrice du pouvoir lui permettra aussi d'utiliser non pas son pouvoir contre son partenaire mais avec lui pour créer davantage de valeur et de confiance.
- **I : Inviter au changement.** Phase où le négociateur peut être force de propositions (dynamique de conseil et argumentation) ou dans une dynamique d'influenceur (dynamique de suggestion).
- **A : Accompagner vers l'accord :** Une fois l'idée soumise et faisant sens dans l'esprit de notre partenaire, le négociateur doit être capable d'être disponible et rassurer son client sur les prochaines étapes.

Chapitre 6

Pistes de réflexion sur la négociation d'influence

Executive Summary

- ▶ ▶ **Dans certaines situations de crise**, il peut faire sens de faire appel à un tiers qui aidera les parties à différencier le problème de la personne et à se réinvestir dans le processus.
- ▶ ▶ **Tiers facilitateur, tiers de confiance, médiateur** dans une négociation commerciale... de nombreuses solutions existent pour dépasser les obstacles.
- ▶ ▶ **Le retour d'expérience** est une étape obligatoire pour tout négociateur qui souhaite progresser et continuer à apprendre.

L'usage d'un tiers dans la négociation

Malgré toute la bonne volonté du monde certaines négociations n'aboutissent pas alors que les parties en présence sont convaincues qu'un accord serait bénéfique pour tout le monde (ou serait une situation moins pire qu'un non-accord). Dans ce cas c'est généralement dû à des difficultés ou problèmes de communication qui sont souvent liés à un manque de confiance entre les parties, de la méfiance, une incertitude trop importante, etc.

Vu qu'il existe plusieurs autres modes de résolution de conflits en plus de la négociation, le négociateur aurait tort de se priver de cette option si tout le monde est d'accord pour trouver une solution commune. Aujourd'hui la médiation s'est assez développée pour apporter des réponses tout aussi pertinentes dans ces situations.

Le tiers de confiance

Dans le cadre de la gestion de conflits, il est possible de faire appel à la médiation qui est là pour renouer le dialogue et apporter des pistes de réflexion. Le médiateur doit donc n'avoir aucun lien avec les parties et être impartial. Pour que la médiation puisse avoir lieu dans de bonnes conditions, des principes sont obligatoires. Les principes d'indépendance, de neutralité, d'impartialité, de confidentialité du médiateur, ou encore les principes de liberté et de volonté des parties à trouver une solution commune *via* la médiation sont des principes *sine qua non* à la bonne conduite de la médiation.

C'est à ce prix et en respectant ces conditions que le médiateur pourra se positionner en tiers de confiance ayant pour seul but d'aider à la résolution du conflit entre les parties. Le médiateur tiers de confiance ne doit donc pas dépendre de l'une ou de l'autre partie et sa rémunération, de fait, doit être aussi indépendante du résultat (et déterminée à l'avance). Son but est donc de travailler sur le plan relationnel en permettant de renouer le dialogue entre les parties.

Exemple

Mélanie et Nicolas sont mariés depuis plusieurs années et avec un enfant mais ne s'entendent plus et souhaitent à présent divorcer. La communication au sein du couple est difficile et plus personne ne s'écoute. Ils décident néanmoins en commun de faire appel à un médiateur pour que le divorce se passe en bonne intelligence. Une fois la communication réinstallée au sein du couple grâce au médiateur, et les non-dits dissipés, Mélanie et Nicolas tombent rapidement sur un accord à l'amiable qui satisfait les deux parties et ne dégrade pas la relation. Vu qu'ils devront continuer à se revoir pour leur enfant, ils sont très satisfaits de cette issue.

Le tiers facilitateur

Le médiateur facilitateur ou accoucheur est à comprendre au sens de la maïeutique de Socrate. C'est-à-dire que le médiateur va, par son attitude et son questionnement aux parties, faire en sorte que celles-ci trouvent la solution au conflit par elles-mêmes. « *Il s'inscrit dans la continuité d'une conception du primat de la négociation entre les parties ; il est prêt à*

s'effacer à leur profit ; il conçoit son rôle comme facilitateur de la négociation et intervient davantage sur le processus et très peu, sinon jamais sur le contenu » (Lempereur, 2003).

Autrement dit, ce tiers facilitateur va jouer sur le plan processuel en permettant à chacune des parties de s'exprimer comme elle le souhaite.

Le médiateur dans la négociation commerciale

La médiation est un facteur clé de succès lors de ventes complexes au même titre que l'expertise commerciale, la réputation de l'entreprise, le pouvoir de l'entreprise ou du négociateur et sa capacité d'empathie (Le Flanchec, Pélabère, 2015). Néanmoins comme nous l'avons souligné dans les deux derniers paragraphes le médiateur peut agir soit sur la dimension relationnelle, soit sur la dimension processuelle. Dans le cadre de l'entreprise ce sera exactement la même chose sauf qu'il faudra savoir quand utiliser l'un ou l'autre, les deux ayant des objectifs différents.

En effet, la médiation facilitant le cycle de vente, il est recommandé dans les cycles de vente complexe d'agir en tiers de confiance (ou faire appel à un tiers), c'est-à-dire s'efforcer à établir une bonne relation entre les parties. À l'issue du cycle de vente le prospect ne sera plus considéré en tant que tel mais comme un client. Autrement dit, toute l'histoire entre les deux entreprises commence à partir de la signature du contrat et de l'accord. Il est donc important pour qu'il n'y ait pas de frustration, ou d'amertume dans un futur proche que les relations soient les plus saines possibles. Il est pertinent, sur des appels à forte valeur ajoutée, et dans le but d'avoir une relation de confiance la plus importante possible, de faire appel à un médiateur externe pour faciliter la conclusion de l'accord.

Il est indéniable que les deux entreprises qui sont reliées par un contrat vont connaître des temps forts (heureusement) mais aussi des temps faibles (comme des problèmes de livraison, de qualité, de paiements dans les délais, etc.). Une relation de confiance instaurée en amont permettra de solutionner une grosse partie de ces problèmes. Une mauvaise relation lors du closing du processus de vente pourrait amener l'une des deux parties à vouloir être vindicative et procédurière dans ce type de situation. Et sur du moyen/long terme tout le monde serait perdant de cette défiance qui peut être évitée.

Dans le cadre d'un problème qui ne pourrait pas être solutionné aussi facilement pendant un temps faible car la relation est trop détériorée (et que les parties souhaitent se séparer le mieux possible en évitant une victoire à la Pyrrhus), il faut que le médiateur se positionne en facilitateur. Le but ici n'est pas forcément de renouer le dialogue et le contact mais vraiment de trouver le meilleur accord possible pour répartir la valeur restante entre les parties.

Nous encourageons les entreprises à intégrer contractuellement donc ces clauses de « *dispute wise* », et à former également une partie de leurs collaborateurs à ce type de gestion et résolution de conflit. Passer devant la justice étatique sera préjudiciable pour les deux entreprises :

- délai de résolution de conflit long et avec peu de marge de manœuvre ;
- aucune confidentialité suite au jugement qui sera rendu public. Il y aura donc *a minima* une des deux entreprises qui verra sa réputation amoindrie.

Le REX pour monter en compétence plus facilement

À l'heure de l'organisation apprenante il est important de faire régulièrement des REX (ou retours d'expérience) dans le cadre de toute forme de négociations et qui plus est dans les négociations complexes. Il faut voir cette discipline de la négociation comme un sport de haut niveau. Ce n'est pas parce que vous êtes le numéro 1 mondial au tennis ou au golf que vous arrêtez l'entraînement ou que vous arrêtez de taper des seaux de balles. La négociation respecte cette même discipline car aucune négociation n'est similaire. Il faut constamment apprendre de ses succès ou de ses erreurs pour créer des automatismes qui, couplés à l'intelligence, vous permettront de maximiser vos futurs succès.

Ce retour d'expérience (REX) doit être fait en trois temps.

Faire un REX avec soi

La première personne avec qui faire ce REX c'est vous. Pour cela il faut essayer de repenser le cycle de négociation dans sa globalité et trouver ce

que l'on pense être les moments clés de la négociation, ce qui a marché, ce qui a moins bien marché et essayer tant que faire se peut d'identifier les causes de ces actions. Cela demande un travail d'introspection qui permettra d'avoir des ébauches de pistes de compréhension.

Faire un REX avec les équipes impliquées dans la négociation

Vu que l'hétérogénéité d'un groupe génère de l'incertitude dans une négociation, chacun dans l'équipe pourra avoir sa propre vision du cycle qui passera par son prisme et son paradigme. L'idée est d'avoir un éclairage différent de celui que l'on a. Un regard qui nous permettra plus objectivement de comprendre ce que nous avons fait de pertinent ou non.

Attention, cette réunion de travail doit être préparée et n'est clairement pas un pugilat, en cas de non-succès de la négociation, ou pire encore une opportunité pour flagorner gratuitement. Cette réunion doit retracer, par le négociateur qui a conduit le cycle, un rappel des besoins et enjeux du client, ainsi qu'un rappel le plus objectif possible des faits et son interprétation de la situation à chaque moment clé de la négociation.

C'est à ce moment-là que l'équipe pourra donner son avis sur des faits précis, non pas avec un discours « c'est bien ou c'est mal » mais plutôt « je pense que c'est pertinent et voilà pourquoi... » ou au contraire « je ne pense pas que l'on ait été pertinent à ce moment-là car... ».

Cet exercice demande beaucoup d'humilité de la part de la personne qui va le conduire, mais ce n'est qu'à ce prix qu'elle pourra progresser et monter en compétence.

Faire un REX avec son client

Le retour d'expérience avec son client est celui que les négociateurs osent le moins faire car ils ont l'impression d'être dans une situation de quémandeur. Pourtant, cela reste la moindre des choses de la part de celui-ci, aussi bien pour un succès que pour un échec. Si vous avez consacré des heures, des jours ou des mois à lui proposer une solution, lui créant de la valeur et qu'il n'a pas retenu votre solution, il peut bien en contrepartie

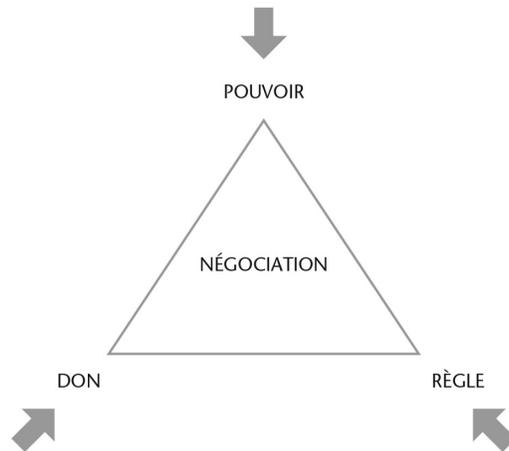
vous accorder 30 minutes de son temps pour vous expliquer les raisons pour lesquelles il n'a pas donné son accord.

D'un autre côté, c'est aussi au négociateur de rassurer le client en lui assurant qu'il a bien compris qu'il a gagné ou perdu l'appel d'offres par exemple, mais que dans une démarche d'amélioration continue pour lui et son entreprise, il souhaite faire un point avec lui pour comprendre sa décision.

La base des questions à poser sera la suivante : « Pourquoi avons-nous gagné ou perdu ? Comment avez-vous perçu notre solution ? Qu'est ce qui a fait la différence selon vous ? Ou qu'est-ce qui nous a manqué ? », etc.

Ennéagramme et négociation d'influence

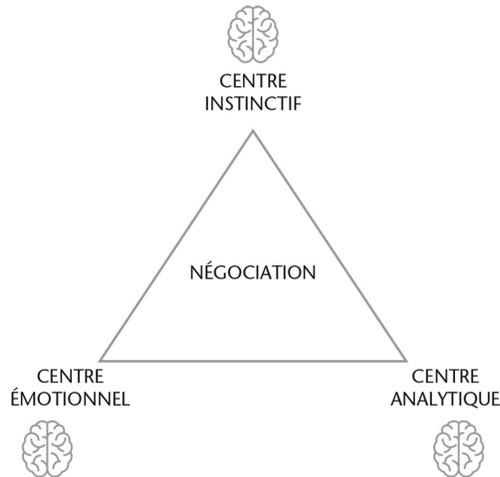
Nous avons vu dans l'introduction qu'il y'avait 4 leviers pour obtenir ce que l'on souhaite et résoudre un conflit : le Pouvoir, la Règle, la Négociation, et le Don. Comme le souligne le programme de négociation d'Harvard, ou encore le travail mené par Jean Edouard Gresy avec le brillant ajout du don sur la base du travail de Marcel Mauss, cela a plus de sens de résoudre un conflit en commençant par le don, puis en escaladant à la négociation si le don ne suffit pas, puis en ayant recours à la règle si la négociation n'aboutit pas, pour enfin finir avec le pouvoir qui n'est légitime que parce que nous avons tout essayé avant, qu'en faisant le chemin inverse qui est de commencer par le pouvoir, puis la règle puis la négociation puis le don. Cette approche linéaire qui fonctionne le mieux (Don → Négociation → Règle → Pouvoir) peut être schématisée sous forme de triangle pour délimiter le périmètre de la négociation comme ont commencé à le faire les auteurs de *Comment les négociateurs réussissent* (Edition DeBoeck) et que nous faisons légèrement évoluer pour proposer :



À travers cette représentation nous comprenons que pour rentrer dans la négociation, nous avons trois grandes portes d'entrées qui sont avoir recours au rapport de force et au pouvoir, à la règle et à la loi, ou encore au don et à la relation à l'autre. En travaillant sur cette représentation, je me suis aperçu que nous pouvions faire des parallèles avec ces trois leviers et l'évolution de notre cerveau (reptilien, limbique et néocortex) que nous avons déjà bien développé en amont. De ce fait :

- Le pouvoir serait assimilé au cerveau reptilien (siège de notre survie et fonctions vitales)
- Le don serait assimilé au cerveau limbique (siège des émotions)
- La règle serait assimilée au cerveau néocortex (siège de raisonnement analytique)

Les travaux faits sur l'ennéagramme sont à mon sens passionnants et complémentaires à la négociation. L'ennéagramme est une méthode de développement personnel dont sa représentation actuelle est connue en Occident depuis les années 1970. L'ennéagramme a pour base l'idée que toute personne a trois formes d'intelligences, mais que durant notre petite enfance nous développons, comme un mécanisme de protection, une forme d'intelligence plus qu'une autre. Ces trois intelligences appelées « centre » sont le centre instinctif, le centre émotionnel, et le centre analytique. Cela nous amène donc à une nouvelle représentation de la négociation :



Cette représentation nous permet de comprendre, sans trop rentrer dans le détail, que nous aurons trois grands types de profils et de comportements en face de nous dans la négociation. Trois approches différentes. Trois perceptions du problème différentes. Toutes sont complémentaires, il n'y en n'a pas une qui soit meilleure qu'une autre, mais les comprendre est intéressant pour celui qui négocie dans des environnements complexes. En prenant différents écrits qui existent déjà sur l'ennéagramme et en couplant cela à notre activité de négociation, voici le référentiel que nous vous proposons :

Centre instinctif

Besoin d'être : accepté tel quel

Peur d'être : sans importance

Temporalité : passé

Enjeu : le contrôle

Il se perçoit : franc, honnête, direct

Il est perçu : assertif voire même agressif

Avantage : souhaite gagner, communique rapidement sur ses envies et volontés

Inconvénient : peut passer en force ou abimer la relation pour « gagner »

Gestion du temps : impatient, doit être efficace

Que faire : le faire ventiler et lui donner de la considération pour qu'il écoute dans un second temps

Mise en garde : peu dans la réciprocité de la relation

Centre émotionnel

Besoin d'être : reconnu et apprécié

Peur d'être : ignoré ou invisible

Temporalité : présent

Enjeu : l'image

Il se perçoit : agréable et humain

Il est perçu : sympathique et bon pour créer du lien

Avantage : agréable et fédérateur dans un groupe

Inconvénient : difficulté à être assertif et dire non

Gestion du temps : opportunité de créer de la relation

Que faire : être agréable, dans la réciprocité, veiller à sécuriser les prochaines étapes

Mise en garde : peut donner des « oui » qui seront sans suite

Centre analytique

Besoin d'être : rassuré

Peur d'être : dans le chaos ou l'inconnu

Temporalité : futur

Enjeu : comprendre

Il se perçoit : méticuleux, préparé, intelligent

Il est perçu : méticuleux, introverti, sceptique

Avantage : maîtrise du fond et de la forme. Expert méthodique avec une capacité d'écoute

Inconvénient : difficulté dans la prise de décision. Communique peu sur ses émotions

Gestion du temps : opportunité de réunir encore plus d'informations

Que faire : être rigoureux, partager de l'information pertinente, être prévisible et disponible

Mise en garde : a horreur de se tromper, d'être surpris ou pris au dépourvu

Chaque centre de l'ennéagramme est sous-divisé en trois types. Il existe selon l'ennéagramme neuf types de personnalités qui sont neuf stratégies d'adaptation au monde. Dans notre quotidien professionnel et dans les formations que nous animons, nous utilisons cette grille des neuf types de personnalités, qui est plus précise en termes de comportement que les centres. Néanmoins, cette première approche à travers les *centres* reste plus accessible dans un premier temps. Nous recommandons au lecteur, s'il souhaite aller plus loin sur la grille de lecture des centres, de lire ou de se former sur l'ennéagramme.

L'essentiel

- ▶ ▶ **En cas de désaccord entre les parties**, pour éviter la justice étatique et gagner en confidentialité, faire appel à un médiateur peut être une idée salvatrice.
- ▶ ▶ **Le retour d'expérience** demande rigueur et discipline à l'individu ou au groupe qui s'y soumet, mais propose une montée en compétences plus rapide en retour.
- ▶ ▶ **Les centres instinctif, émotionnel et analytique** nous apportent une nouvelle grille de compréhension et de lecture de la psychologie du négociateur.

Partie 2

Obstacles et biais face à la négociation d'influence

Parce que le chemin vers l'accord n'est pas linéaire, il est important de comprendre l'ensemble des obstacles qui peuvent survenir. Le comportement de mon partenaire, mais aussi le mien, peuvent être source de complexité et d'incertitude.

Cette seconde partie liste l'ensemble des obstacles que vous pourrez rencontrer et surtout, vous indique comment les neutraliser avec la méthode CELIA.

Comment faire face à l'objection, la menace, la colère, le bluff, l'ultimatum... ? Comment influencer sans se faire piéger par une personne utilisant des méthodes malveillantes ? La méthode CELIA vous aide à opposer une réponse à chaque obstacle et à parvenir à un accord.

Chapitre 7

Les obstacles à la négociation d'influence

Executive Summary

- ▶ ▶ **Dans toute négociation**, le « non » chez l'autre m'est acquis. Comment lever ces obstacles pour obtenir un « oui » et avoir un accord ?
- ▶ ▶ **La route vers un accord** avec l'autre parti est longue et semée d'embûches. Le négociateur pourra être confronté à 4 types d'obstacles sur cette route : situationnels, réactionnels, cognitifs et émotionnels.
- ▶ ▶ **Chaque obstacle à la négociation** peut être désamorcé en respectant les cinq étapes de la méthode CELIA présentée en partie 1.

Les obstacles que tout négociateur rencontre au cours de la négociation peuvent être :

- **Situationnels** : c'est la situation qui va créer l'obstacle. Il pourra s'agir soit du malentendu, de l'indifférence, de l'incapacité ou encore de l'objection.
- **Réactionnels** : trois réactions sont naturelles face à un *stimulus* : attaquer, fuir ou céder.
- **Cognitifs** : la connaissance du processus de la négociation peut amener l'autre à utiliser des tactiques, ou stratégies déloyales : utilisation du pouvoir, menace, bluff, mensonge, etc.
- **Émotionnels** : nos émotions ou celles de notre partenaire peuvent se transformer régulièrement en force ou faiblesse.

Les obstacles situationnels

Nous avons identifié quatre types d'obstacles situationnels qui peuvent se mettre sur votre chemin :

- **L'indifférence** : le client indique qu'il n'est pas intéressé.
- **Le malentendu** : votre propos n'a pas été compris comme vous le souhaitiez et cela entraîne un désaccord pour votre client.
- **L'incapacité** : le client vous expose qu'il n'a pas les moyens, la compétence ou le pouvoir de prendre la décision.
- **L'objection** : le client va rejeter un point de votre produit ou exprimer son désaccord.

L'indifférence

L'indifférence est la situation dans laquelle votre interlocuteur ne comprend pas la pertinence de votre discours et ne comprend pas quel pourrait être son intérêt à l'issue de l'accord.

Dans votre phase de découverte vous verrez que cette situation peut être la conséquence de trois causes :

- soit vous n'avez pas été assez bon pour pitcher et faire comprendre la valeur de votre offre ou de votre produit/solution ;
- soit ce n'est pas le bon interlocuteur ;
- soit ce que vous proposez est juste inapproprié ou non pertinent à la personne en face de vous.

Il est important de comprendre quelle est la cause de l'indifférence. Si vous êtes dans le premier cas rien n'est encore perdu. Le problème c'est probablement votre capacité à faire passer et comprendre votre message. Il faut comprendre qu'entre ce que vous voulez dire, ce que vous dites, ce que l'autre entend et finalement ce qu'il comprend il y a plusieurs étapes qui peuvent complexifier la bonne compréhension de votre message. Vu sous un autre angle, il faudra vous entraîner à mieux communiquer, ou à pitcher votre produit avec des termes simples qui susciteront l'intérêt de l'autre personne.

Soit vous n'avez pas une connaissance assez importante des douleurs, enjeux et intérêts de votre interlocuteur et dans ce cas il faudra que vous posiez davantage de questions pour découvrir la situation complète.

Si vous êtes dans la 2^e situation et que ce n'est pas le bon interlocuteur, demandez-lui qui pourrait être intéressé par votre démarche et s'il peut vous accompagner jusqu'à lui (physiquement, e-mail, téléphone, LinkedIn...) ou vous recommander. Si vous avez fait bonne impression et développé assez de confiance affective, dans l'entreprise et dans la solution, celui-ci vous accompagnera dans la majorité des cas.

Dans la 3^e situation, si vous vendez de la glace à des Esquimaux ou du sable dans le désert vous comprendrez que c'est votre travail de veille en amont qui n'a pas été fait correctement et que les opportunités de ce que vous vendez à votre cible restent limitées. Il est plus sage de s'adapter et changer de produit ou solution pour cette personne (si vous en avez plusieurs à votre disposition) ou encore garder le même produit/la même solution mais vous faire économiser du temps pour vous comme pour lui et changer d'interlocuteur.

Le malentendu

Le malentendu est peut-être l'obstacle situationnel le plus simple à traiter. Celui-ci résulte d'une non-compréhension de votre propos par votre interlocuteur. Il faudra donc en termes de réponse répéter, ou changer de vocabulaire ou encore d'exemple et d'angle d'explication pour pouvoir être plus accessible et donc mieux compris. Comme le dit avec beaucoup de pertinence Gregory Bateson, un des pères fondateurs de l'école de Palo Alto, « *le véritable sens de ce que vous dites, c'est la réaction que vous obtenez* ».

N'hésitez pas, après avoir reformulé votre propos sous un angle différent, à bien vérifier la bonne compréhension de votre nouveau propos par l'autre personne.

L'incapacité

Si vous êtes confronté à l'incapacité, votre interlocuteur vous exprime directement ou non qu'il n'a pas les moyens (financiers, techniques, autres...) ou le pouvoir (hiérarchique par exemple) de prendre la décision.

Il faudra donc, s'il est intéressé, que vous puissiez proposer plusieurs solutions pour parvenir à un accord. Si c'est un problème financier, alors des facilités de paiement, remises, etc. pourraient lui convenir. En revanche si c'est lié à son manque de pouvoir ou d'autonomie dans la décision, le fait qu'il puisse vous accompagner ou vous introduire au VITO pourrait être une solution envisageable.

L'objection

De tous les obstacles situationnels, c'est peut-être celui que le négociateur rencontrera le plus souvent. Durant cette phase votre interlocuteur va rejeter un point de votre produit ou vous exprimer son désaccord. Cela peut être lié à un manque d'information, une erreur de formulation de votre part, etc. Néanmoins il est important de comprendre la nature de l'objection. Celle-ci peut être de trois types :

- **Non sincère et non fondée.** Dans ce cas-là votre interlocuteur essaie de vous manipuler et utilise des tactiques déloyales pour parvenir à son but. Nous vous recommandons de lire, après, notre chapitre sur la manipulation (obstruction, bluff, attaques, trucages) pour comprendre comment la surmonter.
- **Sincère et non fondée.** C'est généralement le cas des objections que l'on donne lorsque l'on est sceptique ou que l'on a un doute. Il faut donc adresser une réponse qui soit rassurante et qui fasse la preuve de votre propos. Il est intéressant à ce moment-là de se baser sur des critères objectifs fiables comme nous en avons déjà parlé en amont. Fonder ses propos sur des critères objectifs et partagés par tous pourra amener votre partenaire à prendre en considération votre point de vue plus facilement. Attention néanmoins à ne pas trop insister sur le fait que votre partenaire a tort ou que vous avez raison. Comme j'aime le rappeler sur une note humoristique en conférence de négociation, le dilemme de la négociation, c'est choisir entre avoir raison et être heureux.
- **Sincère et fondée.** Dans cette situation-là il est recommandé de bien creuser, grâce à la méthode CELIA, la partie de découverte et votre questionnement pour comprendre la cause du propos de votre interlocuteur. Il est possible que le produit ou la solution négociée

soient inappropriés ou non pertinents avec la personne en face de vous. Sauf qu'au lieu de vous l'exposer sous forme d'indifférence elle utilisera une objection pour vous le faire comprendre. Dans ce cas il n'y a pas grand-chose à faire hormis proposer une nouvelle solution ou changer d'interlocuteur.

Les obstacles réactionnels

De façon générale, les réactions humaines naturelles sont préjudiciables dans la négociation qui est une discipline qui demande plus que des automatismes innés. Elle demande de l'intelligence situationnelle et émotionnelle *a minima*.

Face à un problème et de façon innée, notre cerveau reptilien nous pousse à adopter trois réactions naturelles : attaquer, céder ou fuir. Ces trois réactions peuvent avoir des avantages mais elles ont surtout beaucoup d'inconvénients à gérer.

Attaquer

C'est choisir d'avoir une attitude dure sur le problème mais faible sur la relation avec l'autre. C'est un style agressif qui se base sur un rapport de force, qu'il soit physique ou non. Les personnes qui sont dans cette attitude ont une véritable volonté de s'en sortir victorieuses, quel que soit le prix de la victoire. Partant du principe que la meilleure défense c'est l'attaque, elles n'hésiteront pas à tout mettre en œuvre pour réussir. L'avantage c'est qu'elles pourront épisodiquement et sur du très court terme obtenir ce qu'elles souhaitent, mais à quel prix ! Avec une relation aussi abîmée entre les deux parties, il est très peu probable de travailler encore ensemble dans le futur. Ou sinon dans une attitude non-collaborative, donc dans une attitude non-efficace. On peut également arriver dans une impasse très rapidement si les deux personnes sont dans la même attitude. L'attaque de l'un sera mal perçue par l'autre qui l'attaquera en retour, pour envenimer la situation et/ou il ne sera pas rare d'en venir à la violence. On pourra donc facilement passer d'une phase de tension à une phase d'incompréhension, puis à une guerre de position avant d'arriver à une véritable volonté de

nuire à l'autre et donc avec une confusion du problème et de la personne. À vouloir gagner une bataille on peut risquer de perdre la guerre.

Face à l'attaque

Il est important de ne pas riposter ou s'opposer frontalement mais de prendre du recul sur la situation et ne pas confondre le problème et la personne. Pour cela il est recommandé dans un premier temps de marquer une pause, un silence le temps de calmer la situation puis de communiquer sur l'émotion que l'on ressent avant que celle-ci prenne complètement le pouvoir sur nous. La méthode CELIA, vue précédemment, est toute indiquée dans cette situation ; elle permettra aussi bien de comprendre l'émotion ressentie par l'autre, de déjouer une tactique d'influence ou de manipulation déloyale.

Exemple

Lors du dernier round de négociations entre deux cabinets de conseil à Paris, Stéphane, Directeur Commercial, commença le rendez-vous en étant énervé puis rapidement agressif dans ses propos. Michel, son homologue de l'autre cabinet de conseil, comprenant que la relation se dégradait, lui dit : « Écoutez Stéphane, j'ai l'impression que vous êtes en colère depuis le début de notre rendez-vous. Il est légitime que face à ces enjeux importants vous puissiez l'être, néanmoins moi cela me met mal à l'aise et je n'ai pas l'impression que nous parviendrons au meilleur accord ensemble dans ces circonstances. Pouvez-vous m'expliquer ce qui vous met en colère s'il vous plaît ? ».

En réalité Stéphane était en colère car à la lecture du contrat certains détails dans les clauses du contrat avaient été omis alors que ces points avaient été stipulés dès les premières rencontres entre les deux entreprises. Michel put donc renverser la vapeur en expliquant que les contrats avaient été faits entre services juridiques respectifs, qu'il était surpris de cette omission et que le but de ce rendez-vous était clairement une relecture conjointe des conditions pour être sûr de parvenir à un accord. Grâce à l'attitude de Michel, ils ont pu signer l'accord 10 jours plus tard.

Il est possible aussi, face à une attaque, de suspendre la séance et de demander une pause. Cela permettra aux esprits échauffés de redescendre un peu en pression.

De façon générale, il faut garder son objectif en tête et se concentrer uniquement sur celui-ci pour éviter de se disperser. La question que l'on

doit se poser est « Pourquoi est-il important pour moi de parvenir à un accord ? » En se concentrant sur cet objectif, il sera plus simple de ne pas faire fausse route.

Exemple

C'est l'entretien trimestriel entre Aurélie et le Docteur Dominique. Les tensions sont importantes entre elles. Aurélie, salariée du Docteur Dominique, souhaite avoir de meilleures conditions de travail. En effet, Aurélie, en dépassant ses objectifs de rendez-vous avec sa patientèle, a une surcharge de travail qui ne lui permet plus d'exercer dans de bonnes conditions et se met en risque sur la qualité de son travail. Le Docteur Dominique, ne trouvant pas de réponse sur ce point, tente une attaque pour déstabiliser Aurélie : « De toute façon, vous n'êtes pas faite pour ce métier. » Aurélie étant concentrée sur son objectif, répond : « Vous avez le droit de le penser, c'est vous le Docteur. Néanmoins, cela ne solutionne pas le problème. Voici ce que je vous propose... ». Sans réaction d'attaque en retour de la part d'Aurélie, le conflit ne peut prendre une dimension assez importante pour obliger le Docteur Dominique à ajourner le rendez-vous comme elle fait régulièrement. Une solution a donc été trouvée et choisie dans la demi-heure.

Céder

C'est choisir d'avoir une attitude faible sur le problème mais forte sur la relation. C'est un style craintif où l'on a peur de nuire à cette relation qui semble si bonne en apparence. On souhaite mettre son interlocuteur dans les meilleures conditions pour parvenir à un accord et on est prêt à tout pour ne pas le froisser. L'avantage effectivement de cette attitude c'est que l'autre souhaitera régulièrement avoir affaire à nous, l'inconvénient c'est que l'on s'oublie clairement dans la relation à l'autre et qu'il y a de grandes chances que l'on soit insatisfait de l'accord. Le risque de se faire exploiter ou de se faire avoir est très grand avec quelqu'un qui n'aurait pas la même bienveillance envers nous. De plus, céder face à la difficulté, c'est ancrer chez l'autre le fait que face à une attitude similaire dans des conditions similaires, vous céderez à nouveau. Autrement dit, c'est vous exposer à de nouveaux problèmes dans le futur qui n'existent pas encore.

Face à la cession

Des trois réactions naturelles à gérer chez l'autre, ce n'est pas la plus difficile ou désagréable. Néanmoins il convient de ne pas tomber non plus dans le piège de l'excès. Il faut viser des échanges réciproques pour une relation sans équivoque (Grésy, 2009). Pour cela, il faut bien comprendre que pour qu'un échange soit équilibré il doit respecter quatre étapes. Il faut savoir :

- demander ;
- donner ;
- recevoir ;
- rendre.

La réciprocité dans l'échange doit être instituée dès le départ car elle est vertueuse. Il est souvent recommandé, pour les négociateurs, de suivre cette maxime : « ne pas faire de concessions sans contrepartie ». Si votre interlocuteur est dans le don, assurez-vous que c'est de sa propre volonté, puis remerciez-le si c'est le cas. N'oubliez pas de le lui rendre par une attention ou d'une autre façon quand vous le pourrez. Il faut encourager ce type de comportement vs un comportement agressif.

Fuir

C'est choisir d'avoir une attitude faible sur le problème, mais aussi sur la relation. Fuir, c'est ne vouloir choisir ou décider de rien du tout de peur que la situation puisse se dégrader en se désresponsabilisant ou en partant. Si décider de rompre la relation avec l'autre peut être parfois pertinent (ex. : démission de son entreprise, divorce, etc.), généralement le coût émotionnel et financier reste important. Néanmoins, la fuite peut aussi avoir un avantage dangereux : celui de se positionner en victime. Se positionner en victime et se faire plaindre par sa hiérarchie en stipulant que la situation est injuste, c'est en quelque sorte chercher le confort et le soutien des autres afin de pouvoir profiter indirectement d'une tolérance plus large envers son attitude. Le risque de se positionner en victime est de rentrer dans un triangle dramatique (Karpman, 1968). Dans le triangle dramatique cohabitent trois profils de personnes : la victime (qui initie généralement le triangle), le bourreau (qui a le rôle du méchant persécuteur) et le sauveur (qui tel un preux chevalier est là pour secourir la veuve et l'orphelin : ici la

victime). Or Karpman nous enseigne que lorsque nous rentrons dans ce triangle, il devient très difficile d'en sortir et que chaque rôle est interchangeable très rapidement avec les autres. Sur le même problème évoqué, le bourreau pourra passer sauveur ou victime et l'autre joueur passer de victime à sauveur ou encore à bourreau. C'est un cercle sans fin qui ne permet pas de résoudre le conflit et qui abîmera la relation. Comprendre le côté néfaste du triangle de Karpman vous permettra, en ne vous positionnant pas en victime, d'éviter de rentrer dedans, et donc d'avoir à fuir à un moment.

Face à la fuite

Dans cette réaction où l'autre pourrait avoir à fuir il est intéressant de voir que la méthode CELIA est aussi pertinente car elle va donner de la considération à l'autre tout en le rassurant. Chercher à comprendre les motifs de la fuite de mon interlocuteur tout en étant empathique, voire en ayant de la compassion dans ce moment-là, c'est lui laisser la possibilité de s'exprimer et de donner les raisons de son attitude, donc de changer l'orientation de sa pensée pour passer de la fuite à faire face au problème. Reconnaître qu'il y a une difficulté de communication et faire grandir l'autre en l'aidant à communiquer dessus, de façon responsable et respectueuse, vous fera aussi grandir et avancer beaucoup plus rapidement sur la résolution de votre conflit.

Conclusion

Face à un problème, notre cerveau reptilien pour nous protéger nous propose d'adopter de façon innée un de ces trois stratégies : attaquer, fuir ou céder. Notre cœur s'accélère, la pression vasculaire augmente et notre sang afflue soudainement dans tout notre corps pour oxygéner nos muscles et les préparer à affronter le problème. Néanmoins quand notre cœur oxygène nos jambes pour courir ou nos bras et poings pour se battre, il n'oxygène pas notre cerveau. Combien de fois est ce qu'entendons-nous « j'aurais mieux fait de tourner sept fois la langue dans ma bouche ». Pour ré-oxygéner le cerveau et dans le but de prendre la meilleure décision possible, il faut prendre le temps de respirer profondément, de faire peut-être une pause, de

se laisser quelques secondes, ou encore laisser l'autre reformuler ses propos avant de décider quelle sera sa prochaine action.

Les obstacles cognitifs

Les obstacles cognitifs sont les obstacles que notre interlocuteur peut mettre en place par sa connaissance du processus de négociation. Il peut souhaiter, en adoptant telle ou telle posture, obtenir des réactions ou concessions de notre part qu'il aura espérées ou anticipées. Comprendre ces obstacles cognitifs ou tactiques dans certains cas aidera le négociateur à parvenir à un accord plus facilement.

Le pouvoir

Il est fort probable que si votre interlocuteur a beaucoup de pouvoir dans la négociation il puisse se poser légitimement la question de savoir : « Pourquoi devrais-je négocier car je peux l'imposer ou l'obtenir grâce à mon pouvoir ? » En d'autres termes, c'est un peu voir le problème sous cet angle : « *Ce qui est à moi est à moi, ce qui est à toi est négociable* ».

Il est possible de tomber dans une situation où, même si vous avez fait comprendre à l'autre négociateur qu'un accord collaboratif sera plus pérenne et satisfaisant pour les deux parties, celui-ci veuille néanmoins imposer encore son pouvoir. Il voit la négociation comme un jeu gagnant-perdant à somme nulle : ce que vous perdez, lui, le gagnera.

Cette situation complexe à gérer peut être la cause d'alternatives considérées comme excessivement fortes par l'autre partie. Il peut penser que même en cas de désaccord, ses solutions de rechange restent bien meilleures que les vôtres. Le pouvoir étant subjectif comme nous l'avons déjà souligné, celui-ci ne se peut se manifester que lorsqu'il est perçu. Dans ce cas il vous appartient d'utiliser son pouvoir pour lui faire entendre raison.

Vu que le pouvoir est subjectif, vous pouvez lui expliquer que ses alternatives ne sont pas si pertinentes que cela, et que les conséquences négatives d'une absence d'accord restent importantes. Le but à ce moment-

là n'est pas de lui imposer votre point de vue mais de le faire réfléchir à la conséquence de l'utilisation de son pouvoir.

Il est possible de faire passer des messages très forts, non pas en argumentant mais en sachant poser les bonnes questions au bon moment. « *Quelles seront les conséquences d'un non-accord à ce stade d'après vous pour votre organisation ?* », « *Pensez-vous que votre solution de rechange pourrait vous apporter autant de valeur qu'un accord entre nous ?* », etc. Il est très important que vos questions (ou remarques) ne soient pas perçues comme des menaces. Ce sont peut-être des avertissements suite aux choix de votre interlocuteur, mais non des menaces.

De même vous pouvez, face à une personne qui utilise son pouvoir dans la négociation, mettre en valeur vos propres alternatives. Si vos solutions de rechange sont perçues comme forte, il y a de grandes chances que votre interlocuteur réfléchisse à deux fois avant d'essayer de conclure l'accord grâce à son pouvoir. Votre alternative n'est encore ni une menace ni une provocation, mais bel et bien la solution hors table des négociations qui pourrait s'imposer à vous si rien ne change en face.

La manipulation

L'utilisation de tactiques ou techniques de manipulation peut malheureusement être monnaie courante dans beaucoup de négociations. En passant du trucage ou mensonge, au bluff, menace, ou pression psychologique (gentil flic/méchant flic, insultes, etc.) il existe des dizaines de méthodes pour essayer de manipuler et influencer l'autre. Nous allons voir celles qu'il sera probable de retrouver le plus facilement dans des négociations commerciales et comprendre comment on peut les annihiler pour reprendre la négociation sur des bases plus saines.

■ Menace et ultimatum

La menace est une intention par laquelle on souhaite contraindre quelqu'un à faire quelque chose. Quand la menace est contrainte dans le temps, cela devient un ultimatum.

Exemple

« Je souhaite mon augmentation annuelle cette semaine, sinon je vous remets ma démission vendredi soir. Vous avez 5 jours pour trouver une solution. »

Il est important de comprendre la logique de la menace ou de l'ultimatum. Pour beaucoup de personnes, « si les individus s'engagent dans une négociation, les menaces et promesses qu'ils lancent prétendent alors à la crédibilité » (Elster, 2005).

On peut lire, comprendre et définir le processus qu'est la menace sous trois grandes approches qui sont toutes les trois pertinentes et complémentaires :

- **La menace sous l'angle de la théorie de la décision** : on peut comprendre la menace comme un arbre décisionnel où dans un premier temps la victime a l'opportunité de se plier ou non à la menace, et où dans un second temps le maître chanteur a le choix de mettre la menace à exécution ou se rétracter (Ellsberg, 1975).
- **La menace sous l'angle de la communication interpersonnelle** : la menace doit respecter trois temps pour avoir du sens. Dans un premier temps elle doit être réaliste et plausible pour être prise au sérieux par la victime. Puis elle doit parvenir et être comprise par la victime sinon elle ne pourra pas avoir l'effet escompté. Enfin la victime doit avoir la capacité à s'y soumettre (Watzlawick, 1976).
- **La menace sous l'angle de l'engagement** : menacer un tiers c'est s'engager à faire une action que le maître chanteur ne souhaite pas forcément faire de prime abord (car il peut être conscient du coût pour lui en termes de satisfaction de ses propres intérêts, relations abîmées, etc.). Si cette action n'avait pas de conséquences négatives pour lui, le maître chanteur n'aurait pas besoin de passer par la menace et pourrait directement l'exécuter. Autrement dit, à travers la menace et la volonté de contraindre l'autre, le maître chanteur va se contraindre lui-même à faire quelque chose qu'il ne souhaite pas forcément (Schelling, 1960).

Vu que la menace est la conséquence d'un manque de crédibilité perçue comme nous l'avons vu juste avant, il est important dans un premier temps

de prendre cette information au sérieux et de laisser l'autre partie conscientiser ses propres propos en lui laissant formuler sa menace jusqu'au bout. Une fois cela fait, il conviendra que l'autre se sente considéré et compris. Pour cela, il ne faut pas rejeter la menace mais la recadrer et interroger l'autre sur la nature de celle-ci. Pourquoi est-ce important ? Pourquoi maintenant ? Pourquoi la menace n'a pas été faite avant, etc. Il arrivera bien souvent que la menace soit là aussi pour répondre à des intérêts ou enjeux qui étaient mal exprimés au départ ou qui n'avaient pas été pris en compte. Se sentant acculée ou dos au mur, l'autre partie pensera que sa seule alternative, pour sortir victorieuse de la négociation, passera par la menace.

Personnellement, j'ai l'habitude de considérer la menace autant comme un risque que comme une opportunité. En effet, le maître chanteur vous menace car il est conscient que le passage à l'acte aura des conséquences pour lui (satisfaction des intérêts, relation abîmée...) et qu'il souhaite vous contraindre sans lui-même se contraindre. Autrement dit, il vous communique à ce moment (certes de façon maladroite) sa volonté de rester dans le processus de négociation. C'est en quelque sorte une façon de vous témoigner de l'intérêt. Si vous n'aviez aucun intérêt pour lui, il ne vous menacerait pas, il passerait directement à l'acte. Garder cela en tête aide personnellement à continuer à chercher un accord viable pour les deux parties.

Dans la majorité des situations, comprendre l'enjeu sous la menace sans faire perdre la face à l'autre, c'est-à-dire en le considérant, vous permettra de désamorcer la situation.

Attention, sous-estimer la menace, ne pas y donner de poids, ou vouloir la tester, c'est ne pas considérer l'autre et lui faire perdre indirectement la face. De fait, s'il se considère non-écouté et sans autre recours par impuissance ou désespoir, le passage à l'acte pourra malheureusement se produire, même si l'individu a connaissance des conséquences de son acte. *« Si, réduits au désespoir, ils viennent pour vaincre ou pour périr, évitez leur rencontre. À un ennemi encerclé vous devez laisser une voie de sortie »* (Sun Tzu). La voie de sortie à une menace ou ultimatum est l'écoute, l'estime et la recherche des enjeux et intérêts chez l'autre.

■ Bluff, trucage, et mensonge

Le bluff, trucage ou mensonge est une manipulation de l'information à disposition (modification, altération ou omission de l'information) pour influencer le choix de l'autre. Face à cette situation, il est important, quand on la repère, de la dénoncer mais sans faire perdre la face à l'autre. Pour la dénoncer sans lui faire perdre la face et donc sans l'accuser ouvertement de mentir, on pourra lui poser (une fois de plus) des questions. En d'autres termes, la manipulation ne supporte pas la rationalité (Ohana, 2017) ou encore l'appel aux critères objectifs.

Exemples

- « Vous êtes sûr des résultats avancés ? Je n'ai pas dû faire les mêmes calculs, souhaitez-vous qu'on les reprenne ensemble ? »
- « Je n'avais pas cette information. Peut-être pourrions-nous faire appel à un expert pour avoir son point de vue ? »
- « Est-ce que vous pouvez m'expliquer comment vous avez construit votre prix ? »

La difficulté dans ce type de situation où vous savez que vous avez raison et que l'autre a tort, c'est de vouloir avoir raison à tout prix et montrer à l'autre qu'il a tort. C'est un problème d'ego qui nous pousse à agir comme cela. Pour que la négociation puisse se solder par un accord satisfaisant les deux parties, il est important de temps en temps de savoir mettre son ego de côté (puisque la négo c'est le non-ego comme nous le rappelle Éric Blondeau en préface). C'est un des dilemmes que peut avoir le négociateur résumé par cette maxime : « *En négociation, il faut choisir entre avoir raison et être heureux.* »

Le fait d'être bon prince et de ne pas faire perdre la face à l'autre lui permettra lorsqu'il est réellement de bonne foi dans son propos, mais qu'il fait erreur, de vous témoigner davantage de confiance affective puisqu'il comprendra que vous êtes un négociateur bienveillant. Cette augmentation de confiance pourra être plus tard, dans des moments plus difficiles, un facteur clé de succès pour parvenir à un accord.

Faire appel à des méthodes de détection du mensonge pour se prémunir de ce risque est pour moi un véritable piège. En effet, une méta-analyse (étude d'études) montre que nous ne sommes capables de détecter le mensonge que 54 % du temps. Soit une chance sur deux. En gros, tout

expert que l'on se réclame sur le sujet, on aura toujours une forte chance de se tromper. Il vaut mieux adopter un comportement en amont qui rende le mensonge plus difficile pour l'autre (Leslie John, 2016). Par exemple, nous pouvons :

- encourager la réciprocité en partageant de l'information ;
- adopter une attitude qui favorise l'empathie (voire la sympathie) de son partenaire ;
- poser des questions plus pertinentes et précises (Schweitzer & - Croson) ;
- détecter les réponses complexes (qui évitent le sujet) aux questions simples (Todd Rogers & Michael Norton).

Les obstacles émotionnels chez moi

On sait tous que les émotions font partie intégrante des activités de communication et des interactions entre humains et que de fait la négociation n'y échappe pas (Dupont, 2006 ; Rojot, 1994). Il est donc intéressant de se pencher sur cette gestion des émotions et donc sur cette intelligence émotionnelle qui est un atout fondamental pour le négociateur qui saura en tirer parti (Bobot, 2010).

Définissons déjà la notion d'émotion pour pouvoir poursuivre plus facilement dans ce chapitre. Pour Klaus Scherer (2001), « *une émotion est une séquence de changements d'états intervenant dans cinq systèmes organiques (cognitif, psychophysiologique, motivationnel, moteur, sentiment subjectif), de manière interdépendante et synchronisée en réponse à l'évaluation d'un stimulus (externe ou interne), par rapport à un intérêt central pour l'individu* ».

Les émotions servent à réguler notre comportement afin de pouvoir raisonner, prendre une décision, s'adapter à une situation de façon pertinente. Autrement dit on peut avancer le fait que l'émotion est notre signal d'alarme devant une situation. Comme nous le verrons pour chaque émotion, chacune d'elle, lorsqu'elle est modérée et donc qu'elle ne pollue pas notre système de décision peut avoir un impact positif dans la négociation. Contrairement aux idées reçues, la peur, la colère, ou encore la tristesse peuvent être utiles dans la négociation. Néanmoins, et c'est à ce

niveau qu'il faut faire attention, lorsque les émotions sont trop présentes en nous et difficilement contrôlables alors leur impact sur la négociation est bien moins bon. Sans revenir sur le préjudice que peut créer une émotion de colère, tristesse, ou peur dans la négociation, il en est de même pour une joie exacerbée.

Comprendre la façon dont nos émotions surviennent et comment on peut les canaliser c'est en quelque sorte agir directement sur les actions que nous allons entreprendre, vu qu'elles ont été largement influencées par celles-ci. Autrement dit, comprendre ses émotions, c'est comprendre les biais de décisions qui pourraient s'offrir à nous dans le cadre d'une négociation par exemple. Il est communément admis que les émotions font partie intégrante de notre vie professionnelle mais que depuis tout jeune on nous apprend et on nous éduque à ne pas communiquer dessus. Or, on sait tous que l'on ne négocie pas du tout de la même façon lorsque l'on est en colère, lorsque l'on est heureux ou encore triste.

Tableau 7.1 – Les effets des émotions sur la négociation proposée par Bobot (2010)

Effets positifs des émotions en négociation	Effets négatifs des émotions en négociation
<ul style="list-style-type: none"> – Augmente la capacité à faire des concessions (<i>Baron, 1992</i>) – Stimule la créativité pour résoudre un problème (<i>Isen, Daubman et Nowicki, 1987</i>) – Augmente les gains communs (<i>Carnevale et Isen, 1986</i>) – Augmente la capacité à coopérer (<i>Isen et Baron, 1991</i>) – Réduit l'usage de tactiques controversées (<i>Carnevale et Isen, 1986</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> – Diminue les offres initiales (<i>Ritov et Baron, 1990</i>) – Diminue les gains mutuels (<i>Allred et al., 1997</i>) – Incite au rejet des dernières offres avant le point de rupture (<i>Pillutla et Murnighan, 1996</i>) – Augmente l'emploi de stratégie compétitive (<i>Forgas, 1996</i>) – Réduit le désir de travailler ensemble dans le futur (<i>Allred et al., 1997</i>)

Nous vous proposons d'aborder maintenant la question de l'émotion à travers le prisme de la négociation. C'est-à-dire de comprendre ce que nous indique une émotion dans la négociation. Il est intéressant de voir les émotions comme des indicateurs qui nous rapprochent ou nous éloignent d'un accord.

Comprendre ce que l'autre veut nous dire lorsqu'il manifeste des émotions est un ressort puissant pour parvenir à un accord plus facilement. Nous allons définir les émotions en empruntant un vocabulaire lié à la négociation où nous différencions intérêt et position comme vu précédemment dans le livre. Ces émotions peuvent ressurgir et s'amplifier dans le cadre des négociations à deux conditions :

- quand l'enjeu de la négociation est important. Plus l'enjeu est important plus je vais ressentir et vivre des émotions fortes (et inversement) ;
- quand je suis surpris et que je ne m'attends pas au déroulement de la situation.

Lorsque notre interlocuteur exprime (volontairement ou non) les émotions suivantes, voici ce qu'il vous communique indirectement :

- **La colère** : un de ses intérêts est menacé et il souhaite vous le faire savoir rapidement et avec le moins d'ambiguïté possible.
- **La tristesse** : une manière de satisfaire un de ses intérêts vient d'être perdue et il ne voit pas encore d'autres options pour surmonter cette perte.
- **La peur** : un de ses besoins vitaux semble être menacé de danger et la situation est inconfortable pour lui.
- **La surprise** : un événement exogène au négociateur et non attendu par lui-même impacte un de ses intérêts.
- **La joie** : un des intérêts de votre interlocuteur vient d'être satisfait.
- **Le dégoût** : il existe un obstacle inconfortable à la réalisation de l'intérêt de votre partenaire.
- **Le mépris** : l'impact et la perception de votre comportement ne semblent pas pouvoir satisfaire son intérêt.

Le premier obstacle à un accord dans une négociation commerciale avec l'autre est notre réaction (Ury, 1991). Maintenant que nous avons compris quel impact peuvent avoir nos émotions sur les négociations commerciales, nous allons vous proposer des outils pour développer votre intelligence émotionnelle et donc être capable de surmonter ces types d'obstacles.

L'intelligence émotionnelle est selon le modèle de Salovey et Mayer (1990) un construit hiérarchique à quatre niveaux :

- Niveau 1 : La perception émotionnelle qui comprend l'évaluation verbale et non verbale (expression corporelle) des émotions.
- Niveau 2 : L'assimilation émotionnelle et comment utiliser certaines émotions pour régler des situations.
- Niveau 3 : La compréhension émotionnelle et reconnaître la transition d'une émotion à une autre ou encore les causes des émotions.
- Niveau 4 : La gestion émotionnelle qui est la capacité à être attaché ou non à une émotion en fonction de la pertinence de son utilité à un moment précis.

À partir des travaux de Paul Ekman et du Dalaï-lama (2016) sur la gestion des émotions que nous pouvons retrouver sur www.atlasofemotions.com, nous allons définir les cinq états dans lesquels vous pouvez vous retrouver dans une interaction sociale, quelles peuvent être les causes et leurs conséquences. Par souci de clarté et de vocabulaire commun, nous définirons une partie des notions précisées ci-dessous grâce au dictionnaire Larousse.

La joie

Nous allons définir la joie en fonction des états par lesquels nous passons. Voici une échelle partant des états avec le moins d'intensité pour arriver à ceux qui ont le plus d'intensité.

- Le plaisir sensoriel : plaisir dérivé par l'un des cinq sens physiques : la vue, l'ouïe, le toucher, le goût et l'odorat.
- La compassion : plaisir ressenti lorsque vous agissez pour soulager la souffrance d'une autre personne.
- La réjouissance : sentiment exaltant, chaud, que les gens éprouvent quand ils voient des actes de bonté humaine.
- L'amusement : sentiments ludiques de plaisir et de bonne humeur.
- La joie malsaine : joie que l'on éprouve en regardant un sentiment de malheur chez autrui.
- Le soulagement : quand quelque chose devrait être désagréable, comme la menace d'un préjudice, mais qu'il est évité ou prend fin.

- La fierté : un désir pour les autres à savoir le plaisir que vous ressentez dans vos propres réalisations ou les réalisations de quelqu'un à qui vous vous identifiez.
- L'émerveillement : une expérience de quelque chose qui est très surprenant, beau, stupéfiant ou difficile à croire.
- L'excitation : l'énergie qui, contrairement à d'autres émotions agréables, est rarement sentie légèrement, mais varie de moyenne à élevée en intensité. Cet état peut fusionner avec une autre émotion, générant une forme très active de cette nouvelle émotion.
- L'ecstasy : le ravissement. Un état de très grand bonheur, presque écrasant.

Cette émotion de joie est la conséquence elle-même d'actions plus ou moins intenses que nous avons vécues auparavant. Comprendre les causes de notre émotion de joie nous permettra d'aller à leurs recherches pour éprouver ensuite de la joie, ou de les fuir. Voici une liste d'exemples qui nous aident à être joyeux :

- Vivre une expérience sensorielle avec la nature.
- Aider les autres.
- Les interactions sociales.
- Faire du sport seul ou en équipe.
- Aller dans des endroits où nous avons des ancrages positifs.
- Manger ou boire quelque chose d'agréable.
- Passer du temps en famille.
- Réussir là où on s'est fixé des objectifs.
- Être encouragé, félicité ou apprécié par les autres.
- Etc.

Maintenant que nous avons compris ce qui peut produire cette émotion de joie, regardons comment celle-ci peut nous conduire à agir de façon consciente et calculée ou inconsciemment. Voici une liste des actions, en conséquence, que nous pouvons mettre en œuvre inconsciemment suite à cette émotion :

- S'exclamer : exprimer vocalement son plaisir aux autres.

- Rentrer en contact : désir de connexion et d'engagement avec des personnes pour partager ce moment de plaisir.
- Jubiler : profiter et se réjouir d'une chose.
- Gâter : faire plaisir et s'engager excessivement dans des sentiments agréables.
- Maintenir : continuer à faire ce qui est nécessaire pour continuer à profiter de ces moments agréables.
- Savourer : prendre du plaisir à vivre un bon moment tant sur une dimension physique que psychologique.
- Vouloir plus : tenter d'augmenter ce sentiment de joie.
- Se retirer : physiquement ou mentalement quitter la scène de ce qui cause la joie.

■ L'impact de la joie dans la négociation

« *La joie est une puissance, cultivez-la* » (Dalaï-lama). Effectivement, la joie se communique facilement et permet d'aborder la négociation avec une ouverture d'esprit et une sérénité plus importantes. Dans le cadre de la négociation, la joie permet de favoriser la créativité pour résoudre les problèmes qui vont se mettre sur notre route. Être dans une attitude joyeuse nous permettra de solutionner plus facilement avec l'autre, et avec une envie plus importante, les obstacles que nous allons rencontrer.

Il a aussi été démontré que la joie et la bonne humeur permettent aux gens de penser de manière plus ouverte et plus positive (Goleman, 1997). Autrement dit, quand dans une négociation, nous devons peser le pour et le contre, les avantages et inconvénients d'une situation, nous aurons tendance à donner plus de poids au pour et aux avantages.

Il faut néanmoins faire attention car une trop grande joie ou excitation à résoudre un conflit pourrait nous faire passer à côté de points de détail importants. La joie peut être aveuglante et nous empêcher de prendre en compte (avec objectivité) les inconvénients à la prise de certaines décisions. Lorsque ces inconvénients sont occultés à tort, et qu'ils apparaissent plus tardivement, lorsque l'accord a été conclu, ils peuvent provoquer une

certaine frustration ou déconvenue chez la personne qui les avait sous-estimés. Attention à donc trouver le juste milieu.

La peur

Nous allons définir la peur avec la même rigueur que la joie c'est-à-dire en fonction des états par lesquels nous passons. Voici une échelle partant des états ayant le moins d'intensité pour arriver à ceux qui ont le plus d'intensité.

- Appréhension / Inquiétude : état affectif causé par la crainte et l'incertitude.
- Nervosité : sentiment d'irritabilité ou d'inquiétude.
- Anxiété : impression liée aux situations perçues comme étant incontrôlable ou inévitable.
- Crainte : recul et appréhension d'un danger à venir.
- Désespoir : affliction profonde et abattement total d'une personne qui a cessé d'espérer.
- Panique : sentiment soudain et irraisonné qui peut souvent être collectif.
- Horreur : très vive impression physique ou psychique éprouvée par quelqu'un à la vue ou à l'idée d'une chose affreuse ou repoussante.
- Terreur : sentiment de peur très violent qui paralyse le corps de toute action cognitive ou physique raisonnée.

Cette émotion de peur est la conséquence elle-même d'actions plus ou moins intenses que nous avons vécues avant. Voici une liste d'exemples qui nous poussent à être peureux :

- Un impact corporel imminent.
- Une perte soudaine d'équilibre ou de repères.
- Une menace pour sa sécurité ou celle d'un proche.
- Certains animaux (serpent, araignée, cafard, etc.).
- Une menace de perdre quelque chose ou quelqu'un qui nous satisfait à un instant T (perte d'un être cher, d'un parent, de son travail, de certains privilèges, d'une somme d'argent importante, etc.).

- Des éléments exogènes hors de notre contrôle (tornade, orage, etc.).
- Sortir de sa zone de confort (affronter la phobie du vide, de la foule, etc.).
- Être confronté au jugement des autres (prise de parole en public, examen, etc.).

Maintenant que nous avons compris ce qui peut produire cette émotion de peur, regardons comment celle-ci peut nous conduire à agir de façon consciente et calculée ou inconsciemment. Voici une liste des actions, en conséquence, que nous pouvons mettre en œuvre inconsciemment suite à cette émotion :

- Éviter : soit rester loin de quelqu'un ou quelque chose physiquement soit intérieurement garder son esprit loin de ce qui est le déclenchement de cette émotion de peur.
- S'immobiliser : devenir incapable d'agir ou de parler.
- Hésiter : se retenir dans le doute ou l'indécision, souvent momentanément.
- Ruminer : penser de façon répétitive et en boucle à propos de l'expérience émotionnelle.
- Hurler : perdre le contrôle de sa façon de parler ; parler beaucoup plus fort voire crier.
- Fuir : décider physiquement ou mentalement de quitter la scène qui cause la peur.
- Être soucieux : anticiper le potentiel de nuisance à l'avance.

■ L'impact de la peur dans la négociation

Éprouver un sentiment de peur durant la négociation peut avoir paradoxalement un impact positif sur notre attitude si celle-ci ne devient pas trop envahissante ou polluante. Nous avons déjà vu que la peur nous préparait à la fuite, mais nous permettait aussi de choisir une stratégie alternative comme l'attaque ou s'immobiliser très rapidement. Cette sensation de peur ou d'inquiétude, nous pousse donc dans le cas d'une négociation à avoir une vigilance plus accrue et de considérer plus de choix alternatifs ou meilleures solutions de rechange si nous ne parvenons pas à

un accord. Cette vigilance accrue est intéressante dans le cadre de la négociation, car il sera plus difficile pour l'interlocuteur en face du négociateur éprouvant cette inquiétude de le manipuler contre son gré. De même élaborer une multitude de solutions de rechanges, de plans B en cas de peur d'un non-accord, sera très utile pour s'adapter à la complexité de la négociation et aux facteurs exogènes qui viendraient la complexifier.

Autrement dit, l'avantage de la peur ou de l'inquiétude dans la négociation c'est de conscientiser les dangers que nous pourrions rencontrer dans le cadre d'un accord, et de réfléchir aux moyens de les éviter.

Néanmoins la peur peut avoir un impact négatif sur notre négociation si elle est trop prononcée. Le manque de confiance en l'autre ou encore le fait d'être poussé, à cause de la peur, à une stratégie innée et non réfléchie de fuite, combat ou d'immobilisation de sa position est préjudiciable pour la négociation. Elle ne permettra pas à l'autre partie de créer conjointement avec nous le maximum de valeur, ce qui est dommageable pour apprécier le succès de la négociation.

La colère

Nous allons définir la colère en fonction des états par lesquels nous passons. Voici une échelle partant des états avec le moins d'intensité pour arriver à ceux qui ont le plus d'intensité :

- Être ennuyé : être importuné, dérangé ou gêné dans ce que l'on fait ou pense.
- La frustration : priver quelqu'un d'un bien ou avantage dont il croyait pouvoir disposer.
- L'exaspération : être irrité.
- La contradiction : action de se mettre en opposition avec ce que l'on a dit ou fait.
- L'amertume : sentiment vécu en retour d'une sensation dure et blessante qui peut exprimer la déception.
- La vengeance : faire réparation d'une offense, d'un préjudice en punissant l'auteur.

- La fureur : colère violente, frénétique et où il existe un sentiment extrême d'acharnement dans l'action.

Cette émotion de colère est la conséquence elle-même d'actions plus ou moins intenses que nous avons vécues avant. Voici une liste d'exemples qui nous poussent à être en colère :

- L'interférence dans une action qui devait se passer.
- Le rejet par un être aimé.
- Un sentiment d'impuissance face à une situation ou une personne.
- Une invasion trop rapide, soudaine ou non souhaitée dans sa zone de confort.
- Avoir un sentiment d'injustice.
- Être rabaissé ou humilié par une tierce personne.
- Avoir tort.

Maintenant que nous avons compris ce qui peut produire cette émotion de colère, regardons comment celle-ci peut nous conduire à agir de façon consciente et calculée ou inconsciemment. Voici une liste des actions, en conséquence, que nous pouvons mettre en œuvre inconsciemment suite à cette émotion :

- Se disputer : pas d'accord d'une manière qui peut aggraver le différend.
- Être passif/agressif : prendre des mesures qui indirectement vont continuer d'alimenter cette colère.
- Insulter : dénigrer l'autre personne d'une manière offensive ou nuisible qui est susceptible d'intensifier le conflit plutôt que de le résoudre.
- Se quereller : s'opposer verbalement d'une manière destinée à aggraver le désaccord.
- Hurler : perdre le contrôle de sa façon de parler ; parler beaucoup plus fort, voire crier.
- Comploter : agir d'une manière qui indique clairement que vos actions sont en train de projeter un dessein négatif.
- Réprimer : éviter d'agir sous le coup de l'émotion qui est vécue.

- Utilisation de la force physique : brutaliser ou contraindre quelqu'un par une action qui peut être délibérément choisie ou par une perte de contrôle de soi.
- Saper : prendre des mesures pour rendre quelqu'un ou quelque chose plus faible ou moins efficace, habituellement d'une manière qui est secrète ou progressive.

■ L'impact de la colère dans la négociation

On entend régulièrement qu'il ne faut pas se mettre en colère dans sa vie professionnelle et que c'est mal. La colère a mauvaise réputation. Néanmoins nous allons voir que dans le cadre de la négociation, une colère « saine » peut être vertueuse. « *Elle permet d'oser, de poser les limites ou de formuler des exigences. Grâce à cette énergie on peut trouver la force de dire non, ou de demander* » (Roy, 2011). La colère peut donc être légitime et elle permet, lorsqu'elle est verbalisée avec respect et sans violence, de manifester à l'autre son désaccord sur une situation. De plus, elle a une vertu cathartique et permettrait de limiter le risque de *burn-out* selon la Harvard Medical School. La colère doit être exprimée de manière calme et ferme mais de façon non-violente et sans menacer l'intégrité physique de l'autre.

La personne qui se met en colère est déjà perçue avec de nombreuses qualités (dominante, forte, compétente, intelligente) mais avec également des défauts (moins chaleureuse, moins amicale, moins sympathique).

Attention néanmoins car la colère, lorsqu'elle rentre dans le cadre d'une stratégie d'intimidation (Clark, Pataki & Carver, 1996), n'est pas forcément pertinente. Vous pourriez obtenir certes plus facilement ce que vous souhaitez, mais au prix de la relation qui en souffrira. Sur du long terme, votre partenaire n'aura pas forcément envie de re-négocier avec vous. Dans le cadre d'une stratégie de manipulation, il a été montré (Neale, Sinaceur, 2012) que le fait de menacer de quitter la table des négociations, ou de mettre en place une solution de rechange, avait des résultats plus importants et meilleurs que la colère. Étrangement, cette étude a montré que les négociateurs qui avaient gardé leur sang-froid mais avaient menacé l'autre partie, avaient été perçus comme plus sympathiques, plus équilibrés et plus crédibles que le groupe de négociateurs qui s'étaient mis en colère.

« Face à un négociateur qui manifeste une humeur ou des émotions négatives, le partenaire peut ainsi avoir tendance à faire davantage de concessions pour éviter d'être exposé trop longtemps dans une situation inconfortable » (Petit, 2010). Gardons en tête que le danger d'une telle attitude est de dégrader, voire de détruire la relation avec l'autre. Or comment négocier et créer de la valeur dans le temps si nous ne nous comportons pas correctement avec les autres ? Il y a peu de chances pour que cette attitude fonctionne sur une longue temporalité. Sur des négociations *one shot*, où vous ne serez pas amené à recroiser votre interlocuteur, cela peut éventuellement avoir du sens. Je laisse à chacun le soin de choisir en fonction de son éthique.

La tristesse

Nous allons définir la tristesse en fonction des états par lesquels nous passons. Voici une échelle partant des états avec le moins d'intensité pour arriver à ceux qui ont le plus d'intensité :

- La déception : sentiment d'être trompé dans son attente.
- Le découragement : perte de courage et de motivation à entreprendre quelque chose.
- Être bouleversé : être particulièrement ému.
- Se résigner : accepter sans protestation ni révolte quelque chose de pénible, fâcheux et qui paraît inéluctable.
- L'impuissance : incapacité et inefficacité à faire quelque chose.
- L'inutilité : être dans une situation difficile où l'on sait ou sent que tous les efforts seront vains.
- La détresse : angoisse causée dans une situation critique par un sentiment d'impuissance.
- Le désespoir : affliction profonde, détresse et perte de toute espérance d'une personne qui a cessé d'espérer.
- Le chagrin : qui est porté au mécontentement, à la mélancolie et qui éprouve du déplaisir.
- L'angoisse : grande inquiétude, anxiété profonde née du sentiment d'une menace imminente mais vague.

Cette émotion de tristesse est la conséquence elle-même d'actions plus ou moins intenses que nous avons vécues avant. Voici une liste d'exemples qui nous poussent à être triste :

- Être rejeté par une personne que l'on apprécie.
- Perdre un être cher.
- Être perçu avec une image différente de celle que l'on veut envoyer aux autres.
- Ne pas réussir à s'intégrer dans un groupe social.
- Ne pas réussir à atteindre certains objectifs fixés.
- Vouloir toujours plus et ne pas se satisfaire de ce que l'on obtient.

Maintenant que nous avons compris ce qui peut produire cette émotion de tristesse, regardons comment celle-ci peut nous conduire à agir de façon consciente et calculée ou inconsciemment. Voici une liste des actions, en conséquence, que nous pouvons mettre en œuvre inconsciemment suite à cette émotion :

- Avoir honte : sentiment de gêne où l'on souhaite cacher ce que l'on ressent et qui empêche ouvertement de manifester ses émotions, sa manière de penser.
- Pleurer : se concentrer sur ce que l'on vient de perdre.
- Protester : se plaindre de ce que l'on vient de perdre en sachant pertinemment que cette plainte ne solutionnera pas la situation.
- Ruminer : penser inlassablement et entretenir la même expérience émotionnelle.
- Chercher du confort : être à la recherche de l'aide ou du support de tiers.
- Se retirer : physiquement ou mentalement quitter la scène de ce qui cause la tristesse.

■ L'impact de la tristesse dans la négociation

Il est intéressant de regarder l'impact de la tristesse dans un processus de négociation. Elle semble avoir un véritable impact positif dans l'issue de la négociation et plus particulièrement dans la phase de répartition de valeur

si, et seulement si, cette émotion est exprimée de façon légitime (Sinaceur, Kopelman, Vasiljevic, Haag, 2015). Quatre situations peuvent justifier cette légitimité de la tristesse selon eux : percevoir son opposant comme faible, anticiper les conséquences d'une interaction future, interpréter sa relation avec l'autre comme une franche collaboration, et enfin ne pas oser manifester son désaccord.

De même la tristesse, dans une phase de négociation compétitive (distributive), permet d'être plus vigilant aux arguments de l'autre sans mobiliser autant d'énergie que dans le cas d'une colère (Demoulin, 2014). Il semble que les personnes tristes sont plus sensibles que les personnes joyeuses à la qualité des arguments (Desmoulins, 2014) et ont une capacité de raisonnement analytique plus importante que les personnes joyeuses (Schwarz & Skurnik, 2003).

Si l'expression de la tristesse dans la négociation peut être un message émis à son partenaire comme « Prend soin de moi » (Fridlund, 1994) ou encore « Soutiens-moi s'il te plaît » (Yik & Russell, 1999), il ne faut pas non plus se positionner en victime de la situation. Négocier avec une personne qui est triste ou qui se positionne en victime n'aide pas à trouver le meilleur accord possible. Le processus de traitement de l'information est altéré. De plus la tristesse ne permet pas d'envisager un choix de solutions de rechange aussi large et semble avoir un impact négatif sur une issue de la négociation satisfaisant mutuellement les deux parties.

Le dégoût

Nous allons définir le dégoût en fonction des états par lesquels nous passons. Voici une échelle partant des états avec le moins d'intensité pour arriver à ceux qui ont le plus d'intensité :

- Ne pas aimer : ne pas avoir d'affection ou de tendresse pour quelqu'un.
- Avoir une aversion : vive répugnance ressentie par quelqu'un à l'égard d'une personne ou d'une catégorie de personnes.
- Être dégoûté : sensation d'écœurement.
- Être répugné : inspire à quelqu'un un sentiment fort de mépris et de haut-le-cœur.

- Être révolté : avoir une très vive réaction de dégoût et de rejet.
- Détester avec horreur : ne pas pouvoir endurer, supporter quelqu'un ou quelque chose et l'avoir en horreur.
- Haine : aversion et répulsion extrême éprouvée par quelqu'un à l'égard d'une autre personne ou de quelque chose.

Cette émotion de dégoût est la conséquence elle-même d'actions plus ou moins intenses que nous avons vécues avant. Voici une liste d'exemples qui nous poussent à être dégoûtés :

- Le pourrissement ou la décomposition de quelque chose ou d'un organisme vivant.
- Ce qui peut sortir d'un corps vivant (excréments, vomis, organes, sang, etc.).
- Phobie alimentaire (insectes, viande crue, fruits de mer, etc.).
- Odeur inconvenante.
- Situation interpersonnelle (inceste, pédophilie, etc.).
- Situation où une personne se voit imposer de faire quelque chose contre sa volonté.

Maintenant que nous avons compris ce qui peut produire cette émotion de dégoût, regardons comment celle-ci peut nous conduire à agir de façon consciente et calculée ou inconsciemment. Voici une liste des actions, en conséquence, que nous pouvons mettre en œuvre inconsciemment suite à cette émotion :

- Éviter : soit physiquement rester loin de quelqu'un ou de quelque chose, soit intérieurement garder son esprit loin de ce qui est le déclenchement du dégoût.
- Déshumaniser : traiter quelqu'un comme si il ou elle n'est pas un être humain ; priver une personne de qualités humaines, de la personnalité ou de l'esprit.
- Vomir : rejet actif par la bouche d'une partie du contenu de l'estomac pour protéger son organisme. Désigne métaphoriquement un dégoût très intense.
- Se retirer : physiquement ou mentalement, quitter la scène de ce qui cause la tristesse.

■ L'impact du dégoût dans la négociation

Le dégoût peut avoir un impact négatif sur le processus de négociation et sur la relation. Une personne qui exprime du dégoût dans la négociation aura tendance à vouloir sortir rapidement de cette émotion et sera plus pressée pour parvenir à un accord.

De fait elle prendra moins de temps pour réfléchir à des solutions de rechange créatives et originales. Elle aura donc tendance à chercher le résultat le plus simple et direct pour terminer la négociation. Le sentiment de dégoût peut aussi avoir un impact sur la relation et ne pas permettre une coopération complète. La personne qui vivra l'émotion du dégoût pourra avoir tendance à ne pas vouloir se livrer complètement, tant dans la relation humaine (elle ne donnera pas sa confiance facilement) que sur l'information qu'elle pourrait communiquer à l'autre.

Vivre ou faire vivre une émotion de dégoût à son partenaire semble donc être un véritable frein pour parvenir à un accord mutuellement satisfaisant et qui maintienne intacte la relation humaine.

Les obstacles émotionnels chez l'autre

Nous avons pu comprendre grâce à la précédente partie comment les émotions peuvent nous envahir et impacter notre processus de négociation. Ce qui est vrai chez nous est vrai chez l'autre. Votre interlocuteur pourra ressentir, en fonction du moment de la négociation et d'une multitude de facteurs qui vous échapperont, plusieurs émotions qui impacteront sa façon de négocier, donc votre relation et résultat avec lui.

L'empathie et l'écoute active apportent des clés de solutions pour identifier les émotions chez l'autre et le faire verbaliser. De même, vous pouvez tomber sur un partenaire qui communiquera facilement sur ce qu'il ressent car il sait que ce n'est pas un gage de faiblesse dans la négociation mais un véritable atout pour se rapprocher d'un accord.

Néanmoins, vous pourrez être avec des interlocuteurs qui n'auront pas l'habitude ou l'envie de communiquer sur les émotions qu'ils ressentent. Être capable de les identifier chez l'autre, c'est être capable de comprendre ce qui (dans vos propos ou attitude) peut susciter ce type d'émotions. De fait vous pourrez, en fonction du résultat que vous souhaitez obtenir,

adopter une attitude plutôt qu'une autre. De même, plus vous repérez les émotions facilement chez l'autre, plus facilement vous comprendrez ce qui est important ou non dans la négociation. La compréhension des émotions vous permettra, comme sur une carte, de trouver votre chemin vers l'accord.

Nous avons déjà vu pour chaque émotion, comment elle se traduit physiquement à travers notre expression corporelle. Il en va de même pour notre interlocuteur qui, par exemple, quand il aura de la colère, pourra avoir envie de se disputer, d'insulter l'autre partie, de crier ou parler fort, etc.

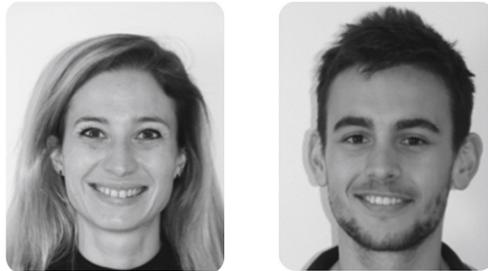
Dans cette partie, nous allons nous concentrer sur la manière dont l'émotion peut se manifester chez l'autre, sur son visage à travers l'expression de muscles bien précis pour chaque émotion. Nous appellerons cette lecture des expressions du visage des « micro-expressions ». *« Certaines émotions humaines comme celles qui indiquent la colère, la peur, le dégoût, le mépris, la tristesse, la surprise et la joie sont universelles, quels que soient l'âge, le sexe, la race ou la culture (...) Les micro-expressions sont des expressions émotionnelles de tout le visage qui sont comprimées dans le temps et ne tiennent qu'une fraction de leur durée habituelle »* (Ekman, 1985).

La joie

Comme nous l'avons déjà vu, la joie se manifeste à travers la réjouissance, l'amusement, l'émerveillement, etc. À travers notre visage cela se manifeste par une expression que nous savons tous déchiffrer facilement depuis notre toute jeune enfance : le sourire. S'il existe plusieurs formes de sourires, voire des sourires lorsque l'on n'est pas heureux, lorsque l'on a peur, etc., le sourire qui exprime de la joie, lorsqu'il est sincère, est contagieux. Difficile de ne pas sourire en retour à un bébé qui nous sourit.

L'expression du sourire se fait par la contraction du grand zygomatique qui est un muscle de la joue qui relie les pommettes aux commissures des lèvres. Il est assez simple de voir lorsqu'il est naturel et non feint car il fait apparaître des petites rides en forme de pattes d'oie au niveau des yeux. De même en fonction des personnes et de l'intensité du sourire, on pourra voir une ligne de ride entre le nez et l'extrémité de chaque lèvre.

Dans le cadre d'une négociation commerciale, il sera important de comprendre que, si le sourire n'est que musculaire au niveau de la bouche, alors il n'est pas sincère et ne correspond pas à une émotion de joie. Cela peut être un sourire de circonstance ou de gêne, par exemple. Il appartiendra au négociateur de creuser pour mieux comprendre l'émotion vécue par son interlocuteur.



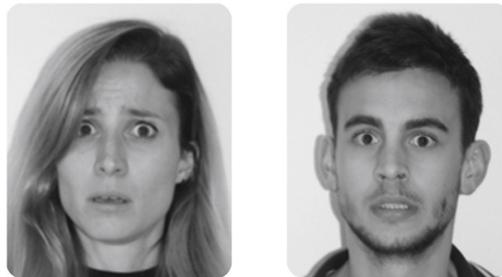
La peur

La peur est une expression assez déplaisante à vivre, et qui peut perdurer relativement longtemps, même si l'élément déclencheur n'est plus présent. La personne qui va vivre cette expérience pourra donc devenir pâle (avoir le sang qui migre rapidement de la tête vers les mains ou les pieds pour pouvoir combattre ou fuir), avoir sa respiration qui accélère, ou encore des battements de cœur plus rapides.

Si on se concentre davantage sur les muscles du visage, nous pourrions constater que les lèvres s'étirent légèrement à l'horizontale et en direction des oreilles, la bouche pouvant être ouverte ou non. Les paupières inférieures vont se tendre alors que les paupières supérieures vont se remonter. Cela donnera l'impression que la personne a les yeux grands ouverts et très contractés ou crispés juste autour. Les sourcils vont remonter et se rapprocher l'un de l'autre. Des rides pourront apparaître au centre du front mais pas sur toute la longueur.

Attention, d'un point de vue micro-expression sur le visage, l'émotion de peur pourrait être facilement confondue avec la surprise. Même si nous reviendrons en détail un peu plus tard sur l'expression de la surprise d'un point de vue musculaire pour le visage, la peur diffère de la surprise à trois niveaux :

- Physiquement le corps ne réagit pas de la même façon (pâleur, respiration et battements de cœur plus rapides, tremblements des mains, immobilisation de la posture, etc.).
- Le sentiment de peur peut être provoqué par quelque chose qui nous est familier et qui était planifié. Par exemple un rendez-vous chez le dentiste peut nous faire peur alors que le rendez-vous est planifié depuis longtemps, que nous connaissons bien la personne qui va nous opérer, et que c'est nous qui sommes moteurs pour le consulter.
- La durée de l'émotion de la peur est beaucoup plus longue que celle de la surprise qui est l'émotion la plus brève.



La colère

La colère est une émotion très négative. Elle est peut-être une des plus dangereuses dans notre rapport à l'autre et donc dans la négociation car on retrouve un souhait de nuire à l'autre donc de saboter la relation humaine. La colère peut faire agir certaines personnes en leur faisant avoir des remords après le passage à l'acte.

La colère va se manifester d'un point de vue physiologique par une accélération du sang dans nos veines, l'apparition visible de veines sur notre face ou nos muscles, un visage qui peut rougir... Cet apport de sang dans tout l'organisme va tendre le corps qui va se redresser et qui pourra même s'avancer légèrement vers la source de la colère. On comprend bien que la colère nous prépare donc à une réaction naturelle qui est l'attaque.

Au niveau du visage les lèvres vont se crispier et se presser l'une vers l'autre. Les sourcils vont se contracter et s'abaisser ensemble pour converger vers le nez. Cela va faire apparaître de petites rides verticales

entre les sourcils. Au niveau du front il n'y a pas de raison que des rides horizontales apparaissent sauf si elles sont déjà présentes à l'état neutre. En revanche le front peut pivoter légèrement en avant (avec le menton rentrant légèrement dans le cou) afin de protéger inconsciemment son cou et se préparer à l'attaque.

Le regard deviendra fixe pendant tout le sentiment de colère et en fonction des individus les yeux pourront devenir légèrement globuleux. Concernant le nez, celui-ci pourra se dilater même si ce n'est pas spécifique à la colère et que cela peut apparaître aussi dans la tristesse.



La tristesse

La tristesse est une émotion de souffrance ; la source peut en être le rejet ou la perte d'une personne aimée. Par exemple, qui dit tristesse ne dit pas forcément des pleurs qui s'extériorisent. La tristesse est une émotion qui dure dans le temps plusieurs minutes, heures, journées ou semaines en fonction de la cause.

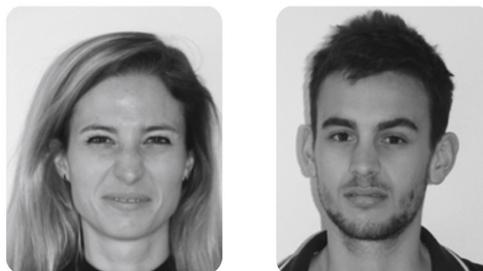
La tristesse peut s'observer chez notre interlocuteur avec un visage qui va s'affaisser dans sa globalité. Les extrémités intérieures de nos sourcils vont remonter avec une paupière supérieure qui va s'abaisser. Il sera alors possible d'identifier comme un début de triangle entre le sourcil et la paupière supérieure. Le regard va se flouter progressivement comme si la personne regardait dans le vide. Au niveau de la bouche, cela va se traduire par la descente des extrémités des lèvres. Dans certaines formes de tristesse importante, les lèvres pourront se mettre à trembler.



Le dégoût

Le dégoût peut être causé par le goût, la vue, l'odeur et le toucher de quelque chose dont nous avons une aversion. Mais ce ne sont pas les seuls motifs du dégoût : l'action, l'apparence des gens ou même une idée peut entraîner cette réaction chez nous. Ces causes du dégoût ne sont pas universelles et dépendent de notre culture et histoire personnelle.

Néanmoins, comme les sept autres émotions que nous étudions dans ce chapitre, sa conséquence sur notre visage est universelle. Les indices les plus importants pour déceler le dégoût se manifestent au niveau de la bouche et du nez. La lèvre supérieure va remonter légèrement jusqu'à faire même apparaître les dents dans certaines situations. La lèvre inférieure peut rester neutre ou s'abaisser un petit peu. Cette remontée de la lèvre supérieure va alors entraîner des rides au niveau du nez et de chaque côté de celui-ci. Plus le dégoût est important, plus il est probable que les rides s'accroissent. Cette remontée de lèvre peut aussi entraîner la remontée des joues de chaque côté du visage ce qui amènera une légère fermeture des yeux et avec néanmoins des sourcils qui resteront bas.



La surprise

La surprise est l'émotion humaine la plus brève et la plus courte dans sa manifestation. Elle est soudaine et inopinée. Le fait d'avoir le temps de penser, en fonction d'un événement, si l'on est surpris ou non, n'est plus de la surprise. La vraie surprise se manifeste sur le visage par une expression qui est très rapide et dure moins d'une seconde.

On peut identifier, lorsque la surprise apparaît chez quelqu'un, une ouverture de la mâchoire qui peut entraîner chez certaines personnes une ouverture de la bouche et une légère séparation des lèvres. Les yeux sont bien ouverts en grand et les sourcils relevés. Cela peut générer l'apparition ou l'accentuation de rides horizontales au niveau du front. Certains adultes qui n'ont pas naturellement de rides à ce niveau, n'auront pas non plus de rides en étant surpris. De même les adolescents ou enfants n'auront pas non plus cette manifestation sur leur visage. En revanche la peau sur la partie basse du front sera tendue.

À la différence de la peur, la sensation de surprise qui se déclinera aussi par des yeux grands ouverts, aura une contraction et crispation beaucoup moins importante autour des yeux.

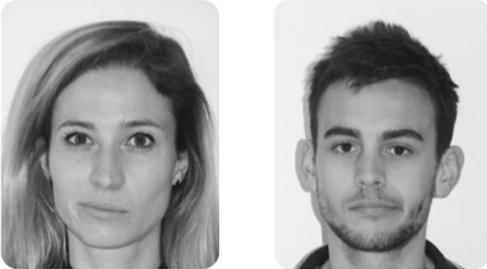


Le mépris

Le mépris est une des micro-expressions la plus simple à reconnaître car elle est asymétrique. C'est la seule expression, sur les sept universelles que nous avons traitées, qui est asymétrique et unilatérale sur une partie du visage (droite ou gauche sans aucune importance).

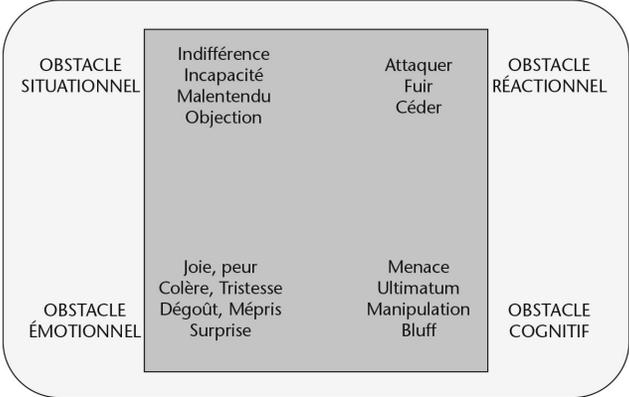
Le mépris s'identifie par une contraction musculaire au niveau d'une des extrémités de la lèvre qui va la tirer en arrière ou la remonter un petit peu. Cela apparaîtra donc, soit sur notre côté droit soit sur notre côté gauche. Cette micro-expression est très rapide et brève. Plus elle est marquée par la personne en face et moins paradoxalement celle-ci éprouvera du mépris,

plus elle est brève dans sa manifestation plus il y a de chances que le mépris soit important.



L'essentiel

- ▶ ▶ **Obstacles situationnels, réactionnels**, émotionnels ou encore cognitifs peuvent joncher la route vers l'accord. Être capable de les identifier, les comprendre et les traiter de façon intelligente est un grand pas pour arriver à une situation gagnant/gagnant pour les deux partenaires.
- ▶ ▶ **La méthode CELIA nous autorise** à transformer un éventuel adversaire en allié dans la négociation.
- ▶ ▶ **Voici la matrice des obstacles à la négociation :**



Chapitre 8

Biais cognitifs et influence

Executive Summary

- ▶ ▶ **Comprendre comment l'être humain** prend ses décisions permet de mieux appréhender les leviers à activer ou non pour l'influencer à prendre une route plutôt qu'une autre.
- ▶ ▶ **Nous avons recensé neuf biais cognitifs** parmi les plus puissants qui sont susceptibles de faire évoluer toute négociation.
- ▶ ▶ **Nous vous proposons une grille de lecture** d'aide à la décision pour éviter de vous tromper vous-même ou de vous faire influencer.

Les choix que nous faisons quotidiennement sont tout, sauf rationnels. Notre cerveau n'est pas infallible même si à tort nous avons tendance à surestimer notre savoir et non à le sous-estimer. Certaines erreurs de jugement (ou biais cognitif) pourraient être évitées dans la vie de tous les jours mais aussi lors de négociations complexes si nous prenions le temps de réfléchir en dehors du cadre. Ces erreurs sont la conséquence de conclusions hâtives que met en place notre cerveau pour ne pas avoir à trop réfléchir lorsque la situation semble déjà connue en apparence. À partir notamment des travaux de Cialdini ou encore de Dobelli, voici une liste de biais cognitifs supplémentaires qui peuvent avoir un important impact dans vos prochaines négociations :

- Réciprocité
- Rareté
- Autorité
- Engagement
- Preuve sociale
- Difficulté

- Affection
- Interdiction
- Contraste

La réciprocité

La réciprocité c'est ce fameux petit quelque chose que l'on se sent obligé de faire lorsque quelqu'un nous fait un cadeau ou nous a rendu un service. Souvenez-vous de votre collègue qui vous a aidé en vous soulageant d'un peu de travail afin que vous ne finissiez pas trop tard. Ou encore du cadeau complètement inattendu que votre conjoint(e) vous a offert sans aucune raison valable. La notion de don, que ce soit de l'aide, du temps ou sur des aspects plus matérialistes, entraîne chez les gens une volonté de leur rendre la pareille, c'est-à-dire une notion de réciprocité.

Notre attitude occasionne aussi, lors de nos interactions sociales, de la réciprocité. Quand on rentre dans une pièce avec le sourire cela a pour conséquence (la plupart du temps) de déclencher un sourire ou une attitude bienveillante de la part de nos interlocuteurs et c'est entre autres pour cela que nous avons insisté autant sur la notion de sourire dans la première partie de notre ouvrage.

La réciprocité a toute sa place dans la négociation. C'est un puissant levier pour influencer les autres à dire oui ou à faire quelque chose en contrepartie d'une concession que l'on aurait pu faire en amont, en expliquant à quel point cela nous coûte mais également à quel point nous sommes prêts à le faire si cela peut nous rapprocher d'un accord. La règle d'or de la négociation reste basée sur un principe de réciprocité, donc pensez bien à l'avoir en tête dans toutes vos futures négociations : il n'y a pas de contrepartie sans concession (c'est-à-dire : sans contrepartie).

La rareté

Nous avons tous envie de posséder quelque chose qui est rare, ou mieux encore quelque chose que nous pourrions perdre. Cela donne à cet objet beaucoup plus de valeur à nos yeux. Beaucoup de fabricants de produits de luxe, outre le coût de production ou d'une main-d'œuvre spécialisée,

définissent le prix de leur produit en fonction de la rareté de celui-ci qu'ils peuvent même imposer au marché. C'est le cas de certaines marques de sacs à main ou encore de parfums.

Prenons l'exemple des soldes ou promotions exceptionnelles. Ce qui fait la rareté ici c'est la notion de contrainte de temps, d'ultimatum. Si je veux acheter ce produit à tel prix il ne me reste que 24 heures sinon je passe à côté de cette offre. Combien de commerçants recourent à ces méthodes de contraintes de temps ou encore de stock (Plus que 100 produits disponibles et après c'est terminé) pour susciter chez nous l'acte d'achat qui n'aurait pas eu lieu sans cet impératif.

On peut retrouver le même principe dans le cadre de l'entreprise ou certaines négociations B2B où de nombreuses réponses à appel d'offres sont conditionnées dans le temps. « Nous ne pourrions vous proposer ces conditions financières que si vous signez le contrat avant le 31 du mois » par exemple.

Jouer sur cette notion de rareté vous permettra donc de valoriser de façon beaucoup plus importante votre propos ou produit et influencera l'autre partie à agir en conséquence, plus facilement.

L'autorité

L'autorité ou le tiers de confiance est un puissant allié pour toute personne qui tend à influencer les autres. La notion de critère objectif a été largement développée par Ury et Fisher comme une des meilleures façons d'argumenter (regardez comment je vous propose d'acquiescer à mon propos en soulignant que d'illustres professeurs d'Harvard l'ont déjà avancé par le passé).

L'autorité peut être le professeur, l'expert, le représentant de l'ordre ou de la loi, etc. C'est la personne à qui l'on va se référer lorsque nous doutons ou ne savons pas. Si j'achète une voiture d'occasion, je pourrai négocier plus facilement mon prix à la baisse si le prix de l'argus est moins cher que le prix proposé par le vendeur. L'argus faisant office d'autorité sur le marché du véhicule d'occasion. Combien de fois voyons-nous un produit dans un rayon de supermarché où est marqué dessus : « Vu à la télévision ».

Comme si le produit devenait meilleur parce qu'il était passé sur notre petit écran.

Regardez l'expérience de Milgram réalisée au début des années 1960 aux États-Unis et qui étudiait le niveau d'obéissance d'un individu face à une autorité qu'il estime légitime et dont les résultats sont, selon lui, « inattendus et inquiétants ».

L'autorité permet facilement de modifier les comportements des individus, même s'ils ne sont pas forcément d'accord au début. Associer l'autorité au consensus (que nous allons voir après) permet de démultiplier encore plus ce levier d'influence.

L'engagement

Une fois que l'on a choisi une route généralement on n'en change pas si facilement. Le principe d'engagement montre qu'une personne qui est libre de ses choix aura tendance à agir en cohérence avec sa façon de penser ou de faire.

C'est une dynamique que l'on retrouve dans le concept du « pied dans la porte » (Freedman et Fraser, 1966), où on peut faire des premières demandes facilement réalisables et acceptables par l'autre, et cela aura pour but de déboucher sur une autre demande plus difficile à réaliser. Fonctionnant avec ce biais d'engagement, on facilite les chances que notre partenaire accepte cette demande plus difficile. On retrouve cette même dynamique dans l'hypnose ericksonnienne à travers le principe de « *Yes set* ». Plusieurs oui de suite ont tendance à faciliter un prochain oui.

Sur Internet ou même ailleurs il existe bon nombre d'offres où nous pouvons essayer un produit ou un service gratuitement pendant un certain nombre de jours. Une fois ce nombre de jours écoulé, le service payant nous est automatiquement proposé, espérant que sur le principe d'engagement, nous puissions le valider.

Il en est de même dans le monde de l'entreprise où beaucoup de solutions informatiques ou d'éditeurs de logiciels proposent à leurs clients des pilotes pour essayer la solution à moindre frais. Si l'expérience sur un nombre de jours déterminé convient, une proposition commerciale sera alors envoyée au client et celle-ci aura beaucoup plus de chance d'être validée.

Dans la grande distribution beaucoup d'enseignes ont recours à des « magasins tests » pour essayer les nouveaux concepts. Si ces concepts sont validés alors les magasins pilotes seront mis en exergue pour montrer leurs meilleurs résultats. La conduite du changement sur les autres enseignes dans le cadre d'une harmonisation sera alors, dans ce cas, d'autant plus simple vu qu'une poignée de magasins ont déjà basculé, et cela avec succès.

La difficulté

Dans la continuité de l'engagement existe aussi la difficulté. Plus quelque chose est difficile à avoir ou obtenir pour nous et plus nous le souhaitons. La difficulté semble donner beaucoup plus de valeur à l'objet convoité que la facilité. Beaucoup d'entre nous seront plus fiers d'être millionnaires grâce à leur travail plutôt que grâce à un tirage du Loto. Pourtant, le résultat reste le même à la différence que dans le premier cas on peut montrer au reste du monde qu'on le mérite et donc on peut associer ces millions à une notion de difficulté et de pénibilité.

Prenons un autre exemple, même s'il est interdit en France depuis quelques années, réfléchissez quand même quelques secondes au bizutage (rite d'initiation ritualisée et imposée) qui avait lieu à l'armée, l'école, ou encore dans le milieu professionnel. C'est seulement à l'issue du bizutage, et donc à l'issue d'une période de pénibilité qu'on avait l'impression d'appartenir à un groupe. C'est cette difficulté vécue par tous qui va définir le groupe et le souder face aux autres.

Plus il est difficile pour nous d'obtenir quelque chose et plus nous le voulons.

L'affection

On apprécie toujours plus facilement les personnes autour de nous qui sont agréables et sympathiques. Nous sommes plus enclins à suivre un leader ou à dire *oui* à quelqu'un que l'on apprécie et que l'on estime qu'à une personne pour laquelle nous aurions une aversion.

La preuve sociale

La preuve sociale (ou consensus) nous rappelle que l'homme est un animal social qui suit assez facilement le mouvement de la foule. Qui n'a jamais vécu la scène suivante : à la fin d'un spectacle, applaudissements, 2 personnes se lèvent pour applaudir, puis 5, puis 20 puis la moitié de la salle, puis toute la salle, puis nous. Étrangement, si toute la salle ne s'était pas levée on était plutôt bien assis dans notre fauteuil sans avoir particulièrement envie de nous lever. C'est l'effet de consensus qui fait que l'on se lève.

C'est la même chose que lorsque l'on achète un produit et que l'on voit sur l'emballage des remarques de consommateurs qui en sont satisfaits. Ou encore dans des négociations en B2B, lorsque l'on explique que notre solution est utilisée par une majorité des entreprises du CAC40. Pour la plaisanterie, beaucoup d'acheteurs ou directeurs des systèmes d'informations qui achetaient des ordinateurs de la marque IBM au xx^e siècle s'entendaient dire : « Personne ne s'est fait virer pour acheter du IBM ».

La preuve sociale c'est le fait qu'il est plus simple pour l'être humain d'un point de vue cognitif d'adopter un comportement similaire ou de mimétisme de la majorité.

En théorie économique, Keynes au début du xx^e siècle, nous rappelait que le comportement moutonnier (c'est-à-dire le consensus) est un comportement rationnel. Si le prix d'un titre baisse et que d'autres investisseurs continuent à vendre le titre, alors un comportement rationnel sera de vendre afin de ne pas perdre davantage (même si l'entreprise se porte bien). On voit donc bien la puissance de ce principe.

L'interdiction

La puissance de la transgression de l'interdit est un phénomène fascinant chez l'être humain. Expliquez à un enfant qu'il est interdit pour lui d'ouvrir telle porte chez vous, et vous pouvez être sûr qu'après un dilemme cornélien des plus intenses dans son cerveau, il finira par succomber à ce désir ou curiosité d'ouvrir la porte.

Ce principe de l'interdiction bien connu et qui remonte à la nuit des temps est quasi Biblique. Souvenez-vous de la Genèse (2 : 4-25) avec

Adam et Eve : « *Et l'Éternel Dieu ordonna à l'homme : Mange librement des fruits de tous les arbres du jardin, sauf du fruit de l'arbre du choix entre le bien et le mal. De celui-là, n'en mange pas car le jour où tu en mangeras tu mourras* ». Sans vouloir blasphémer, si Dieu avait eu connaissance du biais d'interdiction, il n'aurait jamais interdit à Adam et Eve d'y toucher.

Ce biais d'interdiction est aussi très utilisé en hypnose, mentalisme ou encore dans la manipulation. On appelle cela la suggestion négative. Par exemple si je vous demande de NE PAS penser à une voiture rouge dans votre tête..., et que vous arrêtez de lire quelques secondes..., la première chose qui va apparaître dans votre esprit, c'est une voiture rouge. Et plus vous voudrez résister à y penser et plus vous y penserez. Le biais de l'interdiction est un biais très puissant.

Le principe de contraste

Le principe de contraste veut que nous ne réfléchissions pas dans l'absolu mais en comparant (souvent à tort) les choses entre elles. Prenons l'exemple de deux bacs d'eau : un froid et un tiède. Si nous plongeons nos deux mains en même temps dans les bacs nous aurons la sensation qu'un des bacs est tiède et l'autre chaud.

Prenons un autre exemple : demandez à des étudiants de faire un mémoire de fin d'étude de 500 pages. Ils pourront trouver cela long. Revenez 15 minutes après et dites-leur que finalement 150 pages « suffiront », ils auront l'impression que le mémoire sera beaucoup plus court et rapide à terminer. Or 150 pages représentent toujours une somme de travail assez considérable.

Dobelli nous donne un exemple qui a beaucoup de sens : pourquoi sommes-nous capables de faire 10 minutes à pied pour économiser 10 euros sur un produit alimentaire mais pas 10 minutes à pied pour payer 979 euros un costume à 989 euros ? Pourtant, 10 minutes restent 10 minutes et 10 euros restent 10 euros.

Prenons l'exemple de la vente dans une enseigne de produits image et son. Lorsque j'étais plus jeune, j'étais vendeur de télévisions. Sur des télévisions à 2 500 €, certaines extensions de garantie que l'on devait vendre étaient de 350 €. 350 € rapportés au risque de perdre 2 500 € n'est

pas très élevé. Mais 350 € de plus à rajouter reste quand même une somme conséquente. Pour vendre davantage de garanties que mes collègues, j'utilisais déjà le biais de contraste sans le savoir. L'extension de garantie était de trois années supplémentaires, soit environ plus de 1 000 jours. De fait, l'assurance coûte (si on la lisse sur 1 000 jours) moins de 30 centimes par jour. L'argument « est-ce que pour moins de 30 centimes par jour vous souhaitez assurer votre produit qui coûte 2 500 € ? », était difficile à refuser.

En magie ou mentalisme, l'effet de contraste est régulièrement utilisé. Pousser une personne à focaliser son attention à un endroit plutôt qu'à un autre pour exécuter une passe secrète fait partie des fondements de ces disciplines.

Cinq questions pour ne pas se faire influencer

Nous avons vu comment inciter un partenaire à coopérer avec nous pour trouver le meilleur accord possible, puis comment utiliser les biais cognitifs en notre faveur pour proposer des pistes de réflexions à notre partenaire. Néanmoins, dans cet environnement de plus en plus complexe, nous devons prendre de plus en plus de décisions. L'erreur dans le cadre d'une négociation a un coût pour le négociateur. Il est donc intéressant d'avoir une trame d'aide à la décision pour limiter le risque d'erreur ou le risque de se faire influencer par un tiers.

Voici les cinq questions que vous pouvez vous poser pour éviter de tomber dans les pièges des biais cognitifs. Ces cinq questions partent du plus intime (c'est-à-dire vous en tant qu'individu) pour aller au plus relationnel (c'est-à-dire le groupe avec lequel vous êtes en interaction).¹

1. Suis-je assez neutre émotionnellement ? Nous avons bien compris depuis le début de ce livre que presque toutes les émotions sont bonnes, du moment qu'elles ne s'expriment pas dans la démesure. Si dans certaines situations elles peuvent être stimulantes ou bloquantes, elles sont surtout polluantes pour la rationalité de nos décisions. De fait, il est important de comprendre quelle émotion a le dessus sur moi au moment où je vais prendre ma décision. Beaucoup d'entre nous, après une excellente nouvelle dans la journée, sommes plus agréables avec le groupe dans lequel nous interagissons. L'émotion impacte donc directement nos décisions... et même notre comportement. Bargh, Chen et Burrows (1996) ont montré

dans une expérience que des sujets marchaient plus vite après un questionnaire qui mettait en valeur des mots en relation avec le sport, et plus lentement après un questionnaire qui mettait en valeur la vieillesse.

2. Ai-je les ressources ? Suis-je fatigué ? anxieux ? suffisamment concentré ? etc. Il est important de savoir dans quel état cognitif je suis. En fonction de mes ressources, je ne proposerai pas les mêmes solutions à un même problème. Le cerveau demande de l'énergie pour bien fonctionner. Pour calculer, comparer et analyser toute l'information, il doit faire un effort. Impossible qu'il se mette en mode « avare cognitif » s'il veut prendre la décision la plus rationnelle et ne pas se tromper. Sans effort, le cerveau prend le risque de traiter l'information la plus évidente et non celle qui est réellement pertinente. À la question suivante : « Une raquette de tennis et une balle de tennis sont vendus ensemble 110 €. La raquette coûte 100 € de plus que la balle. Combien coûte la balle de tennis ? » Si vous répondez sans prendre le temps de réfléchir, il y a de grandes chances que vous vous trompiez.

3. Ai-je assez d'informations sur l'objet de ma décision ? Moins j'ai de connaissances et d'informations sur un sujet, plus il est probable que j'ai recours à des biais cognitifs et des stéréotypes pour m'aider à prendre ma décision. Or ils n'ont aucune raison logique d'être pertinents (Scharnitzky, 2017). Faire appel à ces biais de façon excessive peut augmenter le risque d'erreur.

4. Quel impact cela va-t-il avoir sur mon futur ? Moins la décision que je vais prendre va m'impacter, moins j'aurai tendance à faire l'effort de comprendre ses tenants et aboutissants. Quels sont les risques associés ? les opportunités associées ? Cela se retrouve un peu dans l'adage anglais « *You eat what you cook* » (« On mange ce que l'on cuisine »). Dans une expérience de Park (1990), des salariés évaluent un faux candidat sur la base de son CV. Or les résultats diffèrent entre ceux à qui on dit que le candidat sera embauché à un autre étage et ceux à qui on explique qu'ils devront travailler avec lui. Quand on est motivé à être exact, on utilise bien moins de biais.

5. Suis-je prêt à sortir de la norme sociale ? Toute décision rationnelle doit reposer sur une posture *a priori* simple mais en réalité compliquée : le contenu d'une opinion doit être décorrélé de sa radicalité et/ou de sa fréquence. Dit autrement, une opinion rare ou radicale n'a aucune raison

logique d'être fausse. Quel est le prix à payer, associé à ma décision, pour sortir de la norme sociale ? Suis-je prêt, même si je pense que j'ai raison, à vouloir sortir de cette norme imposée tacitement par le groupe ou la société ?

Pour ne pas vous tromper dans la prise de décision de vos prochaines négociations, il faudra être instruit, reposé, serein, motivé et résistant à la pression. Bon courage !

L'essentiel

- ▶ ▶ **Parce que notre cerveau est un « avare cognitif »**, si on reprend l'expression de Kahneman, il souhaite prendre le plus de raccourcis et faire le moins d'effort avant de prendre des décisions. Il est important d'être conscient que ces biais cognitifs existent et peuvent nous induire en erreur.
- ▶ ▶ **Comprendre ces dynamiques de prises de décision** peut éviter au négociateur de tomber dans des pièges d'influence où la décision ne serait pas si intéressante que ça.
- ▶ ▶ **Pour cela, le négociateur** devra éviter de se précipiter et de prendre des décisions trop hâtives. Il vaudra mieux qu'il se laisse davantage de temps pour réfléchir à ce qui motive réellement sa décision et comprendre si le choix est pertinent ou non.

Évaluation

Évaluer votre pouvoir commercial : *golno go*

Savoir se repérer dans un cycle de vente pour une négociation commerciale est d'une importance vitale. Cela permet de savoir quel type de questions poser ou quels interlocuteurs il faut avoir vus ou il faut aller voir. Ne pas se poser ces questions reviendrait à vouloir trouver son chemin dans l'opacité du brouillard : pas facile, et le trouver serait un coup de chance. Il en va de même avec la vente. Le négociateur doit savoir se repérer à tout moment.

Perdre une affaire quand on est négociateur est tragique à chaque fois, mais perdre une affaire à la toute fin du cycle de vente est non seulement tragique mais, en plus, a un impact négatif considérable (impact financier direct, immobilisation de ressources, temps passé à répondre à l'appel d'offres, énergie, motivation, etc.). Il vaut mieux se retirer tôt d'un cycle de vente complexe lorsque l'on sait que l'on a peu de chance de l'emporter, plutôt que de s'efforcer d'aller le plus loin possible.

Le séquenceur de vente que nous vous proposons se décompose en 8 étapes :

1. Opportunité
2. Livrer bataille
3. Terrain de jeu
4. Co-construction
5. Valorisation
6. Attente Go Oral
7. À gagner
8. Gagné

Opportunité

Pour avoir des opportunités, il faut générer du lead. Cette génération de leads peut se faire avec de la prospection téléphonique, physique, e-mailing, participation à des salons ou colloques, réseaux, etc.

Voici les questions *a minima* que vous devez vous poser :

Opportunité	Oui	Non
Ai-je fait un travail de veille ou d'analyse de mon marché ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Ma génération de lead se fait-elle <i>via</i> Internet, Partenaire, Presse ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Est-ce que je participe à des colloques ou salons liés à mon marché ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Est-ce que je prospecte (mail, téléphone, courrier, physique...) ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt

Si j'ai 2 points au moins, je peux passer à l'étape suivante, sinon je dois encore travailler à me créer des opportunités.

Livrer bataille

Avoir des opportunités est un bon début, maintenant il faut savoir si le jeu en vaut la chandelle, si on doit faire un focus de son énergie sur l'opportunité ou s'il faut l'abandonner rapidement.

Voici les questions *a minima* que vous devez vous poser :

Livrer bataille	Oui	Non
Les enjeux financiers sont-ils importants ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Est-ce urgent de trouver une solution ? (Pourquoi maintenant)	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Le client a-t-il le choix d'un <i>No Go</i> ou <i>Do Nothing</i> ?	<input type="checkbox"/> 0 pt	<input type="checkbox"/> 1 pt
Avons-nous des références similaires ?	<input type="checkbox"/> 2 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Avons-nous une offre sur le sujet ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 pts

0 pt

Nous vous recommandons, dans la majorité des cas, d'avoir au moins 4 points dans ce tableau avant de passer au tableau suivant.

Terrain de jeu

Maintenant que tous les indicateurs semblent au vert ou répondre au besoin / sollicitation ou Appel d'Offres, il est temps de réunir et collecter de l'information en vue de préparer sa proposition commerciale. Pour que sa réponse commerciale soit la plus pertinente, dans un premier temps, il est utile de comprendre le terrain de jeu (ou périmètre) que l'on va cibler.

Voici les questions *a minima* que vous devez vous poser :

Terrain de jeu	Oui	Non
A-t-on identifié le véritable preneur de décision / VITO ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> - 1 pt
Est-ce que je sais qui aide le VITO à prendre sa décision ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Est-ce que je sais qui peut s'opposer à la décision ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Le client a-t-il conscientisé et pris la décision de s'outiller ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> - 1 pt
Les enjeux du VITO sont-ils dans notre paradigme ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> - 1 pt
Un appel d'offres a-t-il été déjà écrit ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Si oui, est-ce que je sais qui l'a écrit (VITO, Achat, Métier, Externe...) ?	<input type="checkbox"/> 0 pt	<input type="checkbox"/> - 1 pt
Y a-t-il une ligne budgétaire déjà allouée ?	<input type="checkbox"/> 5 pts	<input type="checkbox"/> - 1 pt
Est-ce qu'il existe un calendrier dans les grandes lignes pour le choix ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt

Nous vous recommandons dans la majorité des cas d'avoir au moins 5 points pour passer à la phase de co-construction. Si vous avez 2 points ou en dessous, posez-vous la question de savoir si vous êtes réellement en terrain de jeu, et s'il ne faut pas repasser dans la phase « livrer bataille ».

Co-construction

La phase de co-construction est généralement la phase la plus coûteuse en termes d'énergie et de ressource pour l'entreprise qui souhaite vendre sa solution. C'est une étape où beaucoup de rendez-vous sont organisés chez le prospect, où différents métiers sont mobilisés (avant-vente, conseils, R&D, etc.) et où la mobilisation doit être totale. Rentrer dans une phase de co-construction ne doit donc pas se faire à la légère et il faudra bien avoir assez d'indications dans le terrain de jeu pour savoir s'il est pertinent d'y rentrer ou non.

Une fois dans cette phase, voici les questions *a minima* que vous devez vous poser :

Co-construction	Oui	Non
Est-ce que je connais le ROI que recherche le sponsor ou VITO ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Est-ce que je connais les indicateurs de performances que recherchent les achats ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Est-ce que je connais les ROI que recherchent le métier/ les utilisateurs ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Ai-je la réponse à : comment faites-vous aujourd'hui ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Ai-je la réponse à : où se trouve la complexité/douleur pour vous ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Ai-je la réponse à : En quoi la situation est pénalisante pour vous ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Ai-je la réponse à : Quels bénéfices (argent, temps, image client) recherchez-vous ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Existe-t-il une grille de décisions ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt

Qui sont mes concurrents ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Ai-je la réponse à : Pourquoi nous avoir sélectionné ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Ai-je la réponse à : Quel est le calendrier pour la réponse à appel d'offres ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt

Nous vous recommandons à ce stade d'avoir un maximum de réponses pour pouvoir maximiser vos chances de succès sur les prochaines étapes. De fait, si vous avez plus de 9 points vous pourrez passer à la phase de Valorisation de votre offre. En dessous de 4 points nous pensons qu'il serait sûrement plus sage de passer à la phase de Terrain de jeu.

Valorisation

La valorisation de votre offre est la façon dont vous allez coucher sur le papier l'ensemble des informations que vous avez obtenues en amont pour la remporter. Ici, il est question aussi bien du choix stratégique de sa campagne (vu que l'ensemble de mes concurrents vont dire qu'ils sont les meilleurs partout, comment puis-je me différencier ? De quoi mon client a-t-il réellement besoin et qui ne transpire pas forcément dans l'appel d'offres ? Comment puis-je rassurer là-dessus ?) que de la tarification de l'offre.

Une fois dans cette phase, voici les questions *a minima* que vous devez vous poser :

Valorisation	Oui	Non
Ai-je mon thème de campagne (stratégie de réponses) ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Ai-je les compétences en interne, disponibles pour répondre à l'appel d'offres ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Ai-je le temps de produire une réponse complète ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Comment je valorise la globalité de mon offre ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Les enjeux du VITO sont-ils dans notre paradigme ?		

1 pt

0 pt

Attente Go Oral

Dans la phase d'attente de Go Oral il n'est pas évident de trop solliciter votre prospect qui vous demande un temps pour faire son choix. Trop aller vers lui pour lui demander où il en est de son processus de réflexion pourrait être perçu comme un comportement agressif à la longue, ce qui aurait un effet néfaste sur votre relation.

Néanmoins, il existe plusieurs façons de rester dans l'esprit de votre prospect, sans être omniprésent, et en lui apportant de la valeur. C'est mon gradient des apports. Il faut voir un cycle de négociation complexe comme un marathon. Le but n'étant pas de courir juste 100 mètres à fond mais de tenir sur la durée de tout le cycle. Trop donner d'informations sur votre produit au tout départ pourrait être nuisible car votre prospect (trouvant votre point intéressant) pourrait demander la même chose à vos concurrents. Votre avantage serait alors très réduit.

L'autre risque c'est de faire tout le travail de conseil gratuitement pour votre prospect et qu'à la fin il pense, avec la compréhension des grandes lignes, qu'il pourrait faire la même chose en interne (ou ailleurs pour beaucoup moins cher).

Votre gradient des apports doit donc être régulier tout le long de votre cycle de vente, en donnant de l'information au fur et à mesure, comme le teaser d'un film qui donne envie d'en voir davantage. Une fois votre proposition commerciale envoyée vous pouvez encore envoyer de l'information comme un livre blanc ou un article traitant du sujet, une mise en relation avec un pair d'une autre entreprise similaire du prospect, une vidéo, etc. Tout est bon pour maintenir le contact et avoir encore un peu d'information.

La question que vous devez vous poser à ce stade est :

Attente Go Oral	Oui	Non
Ai-je un gradient des apports ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt

Si c'est oui, tant mieux, vous maximisez vos chances de succès. Si c'est non, vous pourrez toujours l'emporter si votre proposition est de loin la meilleure et que votre concurrent, entre-temps, n'a pas réussi à influencer votre prospect.

À gagner

Ça y est, le moment de gloire est presque arrivé, il serait triste de louper la dernière marche. Votre prospect vous appelle pour vous dire que votre proposition est retenue et qu'il souhaiterait aller plus loin avec la négociation contractuelle et une re-négociation des prix. Avant d'aller plus loin vous devez vous poser *a minima* ces deux questions :

À gagner	Oui	Non
Suis-je dans une négociation commerciale exclusive ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Quels sont les intérêts/enjeux de l'autre à travers le contrat ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt

Sans les réponses à ces deux questions, il sera dur pour vous d'être très pertinent ou confiant dans votre négociation commerciale.

Gagné

C'est vous qui avez remporté l'appel d'offres. Félicitations. Maintenant il est temps de capitaliser sur ce succès, cet amas de confiance et de motivation pour continuer à réaliser vos objectifs commerciaux ou même mieux à les dépasser. Dans ce cas, et pour avoir le minimum de baisse d'activité sur vos prochains mois, vous devez réfléchir à la stratégie que vous souhaitez mettre en place pour pérenniser votre business. Posez-vous donc ces trois questions :

Gagné	Oui	Non
Est-ce que je continue à évangéliser avec mon produit sur l'ensemble du marché ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt
Est-ce que je peux rebondir en interne dans un autre département chez mon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

nouveau client ?	1 pt	0 pt
Est-ce que je peux capitaliser sur cette offre précise en allant voir les concurrents de mon nouveau client ?	<input type="checkbox"/> 1 pt	<input type="checkbox"/> 0 pt

L'essentiel

- ▶ ▶ **Avancer dans un processus de vente complexe** n'est pas toujours évident car l'information que le négociateur possède est partielle. De nombreux facteurs exogènes peuvent impacter les chances d'obtenir l'accord ou non. Suivre le séquenceur proposé permet d'avoir un cadre rassurant pour le négociateur.
- ▶ ▶ **En fonction de chaque étape**, le négociateur pourra se concentrer sur l'obtention de l'information la plus pertinente pour continuer sereinement.
- ▶ ▶ **Certaines informations sont importantes** à obtenir plus tôt que d'autres pour savoir si l'effort et le temps que demande l'investissement dans le processus de vente en valent le coup ou non.

Conclusion

« En affaires, on n'obtient pas ce que l'on mérite, on obtient ce que l'on négocie. »

Dr. Chester Karrass

J'espère que vous aurez pris autant de plaisir à lire ce livre que j'ai eu à l'écrire. Ce livre est le fruit de longues années de pratique et de conseil en négociation et gestion des conflits. Couplés à cette expérience empirique, mes quatre années passées en laboratoire de recherche à étudier, disséquer, modéliser des négociations menées par d'autres, et mon doctorat en négociation m'ont permis, il y a quelques années, de structurer ces connaissances pour vous proposer une méthode de négociation qui fonctionne dans des univers très différents (négociations commerciales, sociales, managériales, de crises, etc.).

La négociation d'influence est une discipline trop importante pour être enseignée uniquement par des théoriciens n'ayant jamais connu la difficulté du terrain ou par des négociateurs ne fonctionnant qu'à un instinct forcément limité. Le but de ce livre est clairement de démystifier cette discipline accessible à tous et de vous apporter des outils pragmatiques, simples d'utilisation et qui vous permettront de parvenir à un accord plus facilement tout en maintenant la relation avec l'autre partie.

Je suis persuadé que dans de nombreuses situations de notre quotidien – et pas uniquement dans un contexte professionnel – face à un conflit ou en opposition à d'autres personnes, savoir négocier est salvateur et créateur de valeur.

Pour aller plus loin...

Comme le soulignait Kant : « la théorie sans la pratique est inutile, et la pratique sans la théorie est aveugle ». Maintenant que vous avez une méthode de négociation entre les mains, pour monter en compétence et progresser il va falloir passer par la pratique. Nous vous recommandons de vous entraîner dans un premier temps sur chaque étape du référentiel CELIA® de façon indépendante, en l'intégrant dans vos négociations quotidiennes. Une fois ce travail fait vous pourrez travailler sur le référentiel complet plus facilement et naturellement.

Pour vous former à notre référentiel avec une formation certifiante, reconnue par l'État et 100 % éligible au CPF (Compte Personnel de Formation), retrouvez-nous sur : www.negotiation-globale.com

Pour du conseil en entreprise, conférences ou séminaires, contactez-nous sur : www.institut-nera.com

NERA Humanity

NERA Humanity est une organisation non gouvernementale qui a pour objet de promouvoir un meilleur vivre ensemble par la communication positive et la négociation. Au travers d'évènements, de conférences, de missions de terrain, de formations et de coachings, l'association propose un soutien pour gagner en assertivité et aborder de façon constructive les divergences, les oppositions et les conflits de la société civile en les transformant en opportunités pour toutes et tous.

Dans le cadre de la commercialisation de l'ouvrage, 100 % des bénéfices du livre seront reversés à l'association NERA Humanity.

Envie d'en savoir plus ?

www.nera-humanity.org

Bibliographie

- AGUILAR M., *300 citations pour la vente et la négociation*, Dunod, 2014.
- AGUILAR M., *Vendeur d'élite*, Dunod, 5^e édition, 2011.
- AGUILAR M., *Vaincre les objections des clients*, Dunod, 3^e édition, 2012.
- ALTMANN J.-C., *Les Techniques de négociation*, Weka, 1980.
- ANSE D., *Incertitude et intensité émotionnelle en situation de négociation*, De Boeck Édition, 2006.
- ANZIEU D., *La Psychologie de la négociation entre les groupes*, Université de Louvain, 1971.
- AUDEBERT P., *Profession négociateur*, Éditions d'Organisation, 1995.
- AUER J., *Les secrets de la vente aux particuliers*, Éditions d'Organisation, 2005.
- AXELROD R., *Comment réussir dans un monde d'égoïstes. Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob, 2006.
- BARJOU B., *Vendre ses idées et ses projets*, ESF, 2004.
- BAROCHE C., *Le Souffleur, dans l'ombre des négociateurs du RAID*, Mareuil Éditions, 2016.
- BAZERMAN M., NEALE M., *Negotiating rationally*, Free Press, 1992.
- BELLENGER L., *Les fondamentaux de la négociation*, ESF, 2017.
- BERCOFF M.-A., *L'Art de négocier. L'approche d'Harvard en 10 questions*, Éditions d'Organisation, 2004.
- BERCOFF M.-A., *L'art de négocier avec la méthode Harvard*, Eyrolles, 2011.
- BLONDEAU E., *La force du paradoxe, En faire une stratégie ?*, Dunod, 2014.
- BOBOT L., BARTH I., « Penser la négociation commerciale », *Négociation*, 2010.
- BOBOT L., *Management & Avenir*, n° 44, 2011/4, octobre 2011.

- CABANA G., *Les 10 Secrets du négociateur efficace*, Éd. Québecor, 2001.
- CAMP J., *Start with no*, Crown, 2002.
- CARON N., *Vendre aux clients difficiles*, Dunod, 5^e édition, 2016.
- CARON N., VENDEUVRE F., *Le Grand Livre de la Vente*, Dunod, 2014.
- CATHELINÉAU M., *Nous sommes tous des négociateurs !*, Village mondial, 2007.
- CAUPENNE C., *Négociateur au raid*, Le Cherche midi, 2010.
- CIALDINI R., *Influence et Manipulation*, Poche, 2014.
- CLAUSEWITZ C. Von, *De la guerre*, Éditions de Minuit, trad. française, 1955.
- COLSON A., LEMPEREUR A., *Méthode de Négociation*, Dunod, 2^e édition, 2010.
- COLSON A., LEMPEREUR A., SALZER J., *Méthode de médiation, Au cœur de la conciliation*, Dunod, 2008.
- COMBALBERT L., *Négociation de crise et communication d'influence*, ESF, 2006.
- CONGER J., « The necessary Art of Persuasion », *Harvard Business Review* (OnPoint Enhanced Edition), 2000.
- CONSTANTIN I., *Psychologie de la négociation. Économie privée*, Puf, 1971.
- CORCOS M., MERCIER S., *Les techniques de vente... qui font vendre*, Dunod, 6^e édition, 2016.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., « Le pouvoir comme fondement de l'action organisée, L'analyse des organisations. Une anthologie sociologique », Chanlat J. F., Seguin F. (éd.), tome II, *Les composantes de l'organisation*, Gaëtan Morin Éditeur, Boucherville, 1987.
- DARMON R. Y., *Les négociations commerciales, Proposition de typologie*, De Boeck Edition, 2011.
- DAYAN A., *Force de vente*, Editions d'Organisation, 2003.
- DE BONO E., *Réfléchir vite et bien*, Eyrolles, 2010.

- DE COZAR E., VENDEUVRE F., *Négociateur plus, négociateur mieux, Savoir créer et partager la valeur*, Dunod, 2013.
- DEBORDES P., *Le Coaching efficace des commerciaux*, Dunod, 2^e édition, 2006.
- DELIVRÉ F., *Le Pouvoir de négociateur, S'affronter sans violence*, InterÉditions, 2013.
- DOROZYNSKI A., *La Manipulation des esprits*, Guy Le Prat Éd., 1981.
- DUGAS L., JOURDAN B., *La vente complexe*, Dunod, 2^e édition, 2015.
- DULUC A., *Leaders, inspirez confiance*, Dunod, 2^e édition, 2017.
- DUPONT C., MAGNY C., *La Négociation. Théorie, pratiques et applications*, Dalloz, 1982.
- ERTEL D., « Turning Negotiation into a corporate capability », *Harvard Business Review* (OnPoint Enhanced Edition), 2001.
- FAURE G. O., *Negotiating with terrorists : Strategy, Tactics, and Politics*, Routledge, 2008.
- FAYARD P., *Comprendre et appliquer Sun Tzu, 36 stratagèmes de sagesse en action*, Dunod, 3^e édition, 2011.
- FRENCH J.P., RAVEN B., *Pouvoir et Leadership*, 1959.
- GHAZAL M., *Circulez y a rien à... négociateur !*, Le Seuil, 1997.
- GRESY J.-E., *Gérer les ingérables*, ESF, 2009.
- HALL L., *La négociation médiée et le conflit quotidien*, De Boeck Edition, 2006.
- HAMON M., *Négociateur avec succès*, Nathan, 1994.
- HARLÉ I., TRAVERSON M., *Négociez efficace, 100 conseils de pros*, L'Express Éd., 2005.
- Harvard Business School Publishing, « Harvard Business Review on Negotiation and Conflict Resolution », Edition d'Organisation, 2001.
- JOULE R.-V., BEAUVOIS J.-L., *Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens*, Pug, 2002.
- JULLIEN F., *Traité de l'efficacité*, Le Livre de Poche, 1996.
- KAHNEMAN D., *Système 1 / Système 2, les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012.

- KENNETH R. E., *How sales control affect job-related outcomes : the role of organizational sales related psychological climate perceptions*, Academy of Marketing Science, 2007.
- KENNETH R. E., FRED MIA C., « The impact of salesperson motivation on role perception and job performance – A cognitive and affective perspective », *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 27, 2007.
- KOHLRIESER G., *Négociations sensibles, Les techniques de négociation de prises d'otages appliquées au management*, Village mondial, 2007.
- KOLB D., WILLIAMS J., « Breakthrough Bargaining », *Harvard Business Review* (OnPoint Enhanced Edition), 2001.
- KUHNLE J., CAELLERER B., « The two minds of the buyer : the difference in expectations and perceptions towards sales personnel in turbulent market contexts », *Journal of Customer Behaviour*, 2012.
- LAUNAY R., *La Négociation. Approche psychosociologique*, coéd. EME-Librairies techniques, ESF, 1982.
- LAX et SEBENIUS, *The Manager as Negotiator*, Ed. Paperback, 1986.
- LE SAGET, M., *Le manager intuitif*, Dunod, 3^e édition, 2013.
- LEIF J., *Pièges et mystification de la parole*, Nathan, 1982.
- LEMONNIER J., *Les Clés de la négociation*, Vuibert, 2007.
- MERLE M. *et al.*, « De la négociation », in *Pouvoirs* 1980, n° 15 Paris, Puf., numéro consacré à « La négociation ».
- MONTBRIAL T. DE, JANSEN S., *Pratiques de la négociation*, Bruylant-LGDJ, 2004.
- NIERENBERG G.-I., *L'Art de persuader et de bien négocier*, Tchou, 1970.
- NOUGEIN H. J., REINHARD Y., ANCEL P., *Guide Pratique de l'arbitrage et de la médiation commerciale*, 2004.
- OLIVER D., *Négociez efficacement*, L'Entreprise, 2003.
- PARETO V., *Manuel d'économie politique de Pareto* (1909/1981).
- POITRAS J., *Psychologie de la Négociation*, Quebecor, 2008.
- REARDON K., LUECKE R., *L'essentiel pour convaincre*, Broché, 2015.
- ROJOT J., *La négociation*, Vuibert, 2006.

ROJOT J., LE FLANCHEC A., *La médiation dans les relations du travail*, De Boeck Edition, 2009.

ROUX M., *Appels d'Offres, Rédiger, Répondre, Analyser*, Eyrolles, 2007.

SAMSON C., MC BRIDE J., *Solution de rechange au règlement des conflits. Alternative Dispute Resolution*, Les Presses de l'Université de Laval, 1993.

SANER R., *L'Art de la négociation*, Chiron, 2003.

SCHARNITZKY P., *Les stéréotypes en entreprise, Les comprendre pour mieux les apprivoiser*, Eyrolles, 2015.

SCHELLING T., *The Strategy of Conflict* Cambridge, Harvard University Press, 1960.

SHELL R., « When is it legal to lie in Negotiations », *Sloan Management Review*, 32, n°3, 1991.

SPINOZA B., *Traité de la réforme de l'entendement* (chapitre IV : Les différents modes de perception).

STERN P., MOUTON J., *La Boîte à outils de la négociation*, Dunod, 2^e édition, 2016.

STEWARD M., WALKER B., « The coordination strategies of high performing salespeople : internal working relationships that drive success », *Journal of the Academy Marketing Science*, 2010.

STIMEC A., « Critères et biais de décision en négociation », *Négociations*, 2006.

STIMEC A., « De la négociation à la médiation : jalons conceptuels et historiques ».

STIMEC A., *La Négociation*, Dunod, 2^e édition, 2011.

SUN TZU, *L'Art de la guerre*, Flammarion, 1963.

THIETART R. A. et al., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 4^e édition, 2014.

TOURNAND J., *La Stratégie de la bienveillance*, InterÉditions, 3^e édition, 2014.

URY W., *Comment négocier avec les gens difficiles*, Le Seuil, 3^e édition, 2006.

- URY W., FISHER R., *Comment réussir une négociation*, Le Seuil, 3^e édition, 2006.
- URY W., FISHER R., *Getting to Yes*, 1981.
- VANDECAPPELLE M., *La Face cachée de la négociation*, Éditions d'Organisation, 2005.
- VEYRAT J. P., *TINA : un modèle de négociation en situation conflictuelle*, Négorisk, 2009.
- VOSS C., *Never Split The Difference*, HarperBusiness, 2016.
- WALDER F., *Saint-Germain ou la Négociation*, La Bibliothèque Gallimard, 1958.
- WARSHAW T. A., *Négocier, entre vaincre et convaincre*, Éd. Le Jour, 1981.
- WATKINS M., *Breakthrough Negotiations*, John Wiley & Sons, 2002.
- WATKINS M., LUECKE R., *L'essentiel pour négocier*, Harvard Business School Publishing Corporation, 2003.
- WILLIAMS M., *Don't avoid conflicts. Manage Them*, Harvard Management Updat, 1991.
- WILSON J., HUNT S., « The impact of sales engineers on salesperson effectiveness », *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 2011.
- ZARTMAN I. W., *The Negotiation Process*, Sage Publ. Co., 1978.

Index

Affection [1](#)
Alternative [1](#), [2](#)
Ancrage [1](#)
Attaquer [1](#)
Autorité [1](#)
BATNA [1](#)
Biais [1](#)
Bluff [1](#)
Cerveau limbique [1](#), [2](#)
Cerveau reptilien [1](#)
Clauses contractuelles [1](#)
Colère [1](#), [2](#), [3](#)
Compétence [1](#)
Confiance [1](#), [2](#)
Confiance affective [1](#)
Dégoût [1](#), [2](#), [3](#)
Dépendance [1](#)
Désir [1](#)
Difficulté [1](#)
Écoute active [1](#)
Émotions [1](#)
Empathie [1](#)
Engagement [1](#)
Expérience [1](#)
Expertise du cycle de vente [1](#)

Expertise technique [1](#)
Expression corporelle [1](#)
Facteur humain [1](#)
Fuite [1](#)
Hypothèse de réserve [1](#)
Identification des émotions [1](#)
Identité personnelle [1](#)
Identité professionnelle [1](#)
Incapacité [1](#), [2](#)
Indifférence [1](#), [2](#)
Interdiction [1](#)
Intérêt [1](#)
Joie [1](#), [2](#), [3](#)
Malentendu [1](#), [2](#)
Mandat [1](#)
Manipulation [1](#)
Médiateur [1](#)
Menace [1](#)
Mensonge [1](#)
Mépris [1](#), [2](#)
MESORE [1](#)
Négociateur influençant [1](#), [2](#)
Négociateur inspirant [1](#)
Négociation distributive [1](#)
Négociation intégrative [1](#)
Néocortex [1](#)
Normalisation [1](#), [2](#)
Objection [1](#), [2](#)
Obstacles [1](#)
Obstacles cognitifs [1](#)

Obstacles émotionnels [1](#)
Obstacles réactionnels [1](#)
Obstacles situationnels [1](#)
Peur [1](#), [2](#), [3](#)
Phase de découverte [1](#)
Pitch [1](#)
Position [1](#)
Pouvoir [1](#), [2](#)
Pouvoir charismatique [1](#)
Pouvoir fonctionnel [1](#)
Pouvoir hiérarchique [1](#)
Pouvoir institutionnel [1](#)
Pouvoir organisationnel [1](#)
Pouvoir personnel [1](#)
Pouvoir relationnel [1](#)
Pouvoir situationnel [1](#)
Pouvoir statutaire [1](#)
Préparation mentale [1](#)
Principe de contraste [1](#)
Programmation Neurolinguistique (PNL) [1](#)
Prosodie [1](#)
Questionnement [1](#)
Rareté [1](#)
Réactions [1](#)
Réciprocité [1](#)
Références [1](#)
Reformulation interrogative [1](#)
Réputation [1](#)
Retour sur expérience [1](#)
Scanning [1](#)

Silence [1](#)

Similarité [1](#)

Stratégie [1](#)

Surprise [1](#), [2](#)

Sympathie [1](#), [2](#)

Synchronisation [1](#)

Tension [1](#)

Tiers de confiance [1](#)

Tiers facilitateur [1](#)

Tristesse [1](#), [2](#), [3](#)

Trucage [1](#)

Ultimatum [1](#)

Vente complexe [1](#)

Vente consultative [1](#)

Vente transactionnelle [1](#)

Verbal [1](#)

Notes

- [1.](#) (« On ne peut pas étudier l'obscurité en l'inondant de lumière. »)

Notes

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

Notes

[1.](#) Profils identifiés lors d'une étude menée par CEB en 2011 et relatée par Matthew Dixon et Brent Adamson dans *The Challenger Sales, Portfolio*, 2011.

Notes

1. Je remercie chaleureusement Patrick Scharnitzky (Docteur en psychologie sociale, Professeur affilié à l'ESCP Europe et Manager Senior chez AlterNego) avec qui nous avons travaillé conjointement sur ces 5 questions.