

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Julien PÉLABÈRE

LA,
NÉGOCIATION
D'INFLUENCE

Développez votre pouvoir,
déjouez la manipulation

Préface d'Éric Blondeau

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



Création couverture : Hokus Pokus

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

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

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

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

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



© Dunod, 2017

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

ISBN 978-2-10-076935-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

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

1 « On ne peut pas étudier l'obscurité en l'inondant de lumière. »

Sommaire



Préface	1
Remerciements	5
Introduction	7
Partie 1	
La méthode CELIA pour négocier avec influence	19
Chapitre 1 ■ C : Connecter	21
1. La préparation en amont	22
2. Les premiers instants	28
3. La synchronisation	33
Chapitre 2 ■ E : Écouter activement et avec empathie	37
1. Empathie vs. Sympathie	38
2. Les principes de l'écoute active	38
3. L'importance du questionnement	46
Chapitre 3 ■ L : Libérer la confiance	51
1. Les freins à la création de la confiance	53
2. Établir un climat de confiance	55
3. Créer de la valeur avant de la répartir	58
4. Le pouvoir comme levier de confiance	60

Chapitre 4 ■ I : Inviter au changement	73
1. Le négociateur inspirant	74
2. Le négociateur influençant	91
Chapitre 5 ■ A : Accompagner vers l'accord	95
Chapitre 6 ■ Pistes de réflexion sur la négociation d'influence	101
1. L'usage d'un tiers dans la négociation	102
2. Le REX pour monter en compétence plus facilement	105
Partie 2	
Obstacles et biais face à la négociation d'influence	109
Chapitre 7 ■ Les obstacles à la négociation d'influence	111
1. Les obstacles situationnels	112
2. Les obstacles réactionnels	116
3. Les obstacles cognitifs	121
4. Les obstacles émotionnels chez moi	127
5. Les obstacles émotionnels chez l'autre	143
Chapitre 8 ■ Biais cognitifs et influence	153
1. La réciprocité	154
2. La rareté	155
3. L'autorité	156
4. L'engagement	157
5. La difficulté	158
6. L'affection	158
7. Le consensus	159
8. L'interdiction	159
9. Le principe de contraste	160
Cinq questions pour ne pas se faire influencer	161
Évaluation	165
Conclusion	175
Bibliographie	177
Index	183

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, fondateur du cabinet AlterNego pour sa confiance et son amitié depuis plus d'un an. Un infini merci pour ses relectures, son aide dans la réécriture de certains paragraphes, ses conseils, et pour les débats sans fin que nous avons régulièrement sur la négociation.

Plus largement un grand merci aux associés du cabinet AlterNego ainsi qu'à l'ensemble de l'équipe. Les échanges que nous avons au quotidien sur la négociation, la gestion de conflit, etc. ont grandement alimenté 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

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

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, mon évidence, 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 ?

J'ai choisi, car il le faut bien, d'emprunter la définition de mes collègues et amis qui présentent la négociation comme un « système de prise de décision conjointe, volontaire et pérenne » appartenant à un système plus complexe : l'échelle décisionnelle. On retrouve dans cette approche trois autres mécanismes de prise de décision : le *don*, la *règle* et le *pouvoir*.

Ce système plus complexe s'apparente bien au champ des échanges commerciaux qui peuvent être de quatre types (sans bien sûr être exclusif les uns des autres tant certaines questions commerciales sont complexes) :

1) Il n'y a ni coopération, ni compétition. Les échanges entre les individus peuvent être qualifiés de « régulés » au sens où les principes de répartition sont extérieurs aux parties prenantes. Ils reposent souvent sur l'intérêt commun, sur la règle, le droit ou toute forme de justice qui pourrait s'appliquer aux hommes. Il ne s'agit tout bonnement pas de négociation car la décision ne dépend pas de l'individu en question mais se fonde sur un principe égalitaire faisant référence et partagé de tous à l'avance.

Exemple : les contrats cadres ou accords internationaux qui s'imposent aux parties prenantes sans qu'elles aient leur mot à dire et qui déterminent tout ou partie d'un accord.

2) Il y a exclusivement un mécanisme de coopération. Les échanges sont alors appelés « convivialistes » et font le pari de la confiance et d'une réciprocité naturelle entre les individus. Ces échanges se focalisent sur les mécaniques du *don* cher à Marcel Mauss (Caillé, Gresy, 2015), et, bien qu'éloignés de la charité, doivent être spontanés et se manifestent *a minima* pour la « petite voix intérieur » qui nous anime. S'ils ne sont pas « négociés » à proprement parler (mécanismes implicites), ils sont les fondements des relations indispensables en négociation (mécanismes explicites) et reposent sur les mêmes principes attendus de réciprocité.

Exemple : les petits cadeaux ou services commerciaux que l'on se rend sans les conditionner et qui pourtant nous obligent mutuellement.

3) Il y a exclusivement un mécanisme de compétition. Les échanges reposent sur la loi du plus fort et sont dénommés « unilatéraux » ; ils sont l'expression du pouvoir et permettent à celui qui le possède d'en jouir sans se préoccuper des autres. Il s'agit d'échanges dépourvus de toute réciprocité, leur logique est comme certaines guerres, totale. Qu'il s'agisse de monopole ou de dictature, ces modes de fonctionnement totalitaires ont un avenir incertain dans une société où chacun cultive son individualité et remet en question les principes d'autorité.

Exemple : les approches monopolistiques, qui supposent que l'une des parties prenantes d'un accord décide sans que l'autre puisse revendiquer quoi que ce soit.

4) Il y a des deux phénomènes, la coopération cohabite avec la compétition et l'on recherche des échanges « (dés)équilibrés ». C'est pleinement le cœur de la négociation dont il s'agit ici, mais cette question d'équilibre peut être appréhendée différemment en fonction de notre état d'esprit :

- **l'intégratif** (curieux, créatif et agile) favorise non pas le dosage de coopération ou de compétition mais plutôt son séquençage dans le temps. Certain que c'est avec l'autre et non pas contre ou pour lui que va se jouer l'avenir, il a facilement tendance à se projeter à moyen, long terme. Il sait être 100 % coopératif et 100 % compétitif au bon moment (Borbely, Ohana, 2017). Il cherche avant tout à créer de la valeur avant de la répartir ou la réclamer avec justesse ;

- **le distributif** (désintéressé, méfiant et obsessionnel) choisit de trouver le bon dosage de coopération et de compétition. Préférant très souvent la compétition aux autres mécanismes d'échange, il est pourtant conscient que s'il ne laisse rien à l'autre, il risque de le perdre. Il a le sens de « l'utile » et considère souvent la négociation comme un jeu à somme nulle. Ce qu'il gagne, l'autre le perd.