

1

Qu'est-ce que la négociation ?

La négociation commerciale est un domaine marqué par de nombreux préjugés culturels.

Les origines du mot négociation ne sont pas très encourageantes. En latin *nec otium* signifie « ne pas être en repos ». Le négociant serait donc quelqu'un d'agité, qui ne trouve jamais le repos...

La culture française a longtemps dévalorisé les métiers d'argent. Or, le résultat d'une négociation se mesure souvent par le prix sur lequel on s'accorde (même si, nous le verrons, de nombreux autres enjeux sont abordés dans le cadre d'une négociation).

Il y a aussi cette image du « marchand de tapis », qui manquerait de dignité.

Ces stéréotypes contribuent à donner de la négociation une image négative – si l'on exclut les négociations internationales jugées « plus nobles ».

En conséquence, ce domaine est aujourd'hui encore insuffisamment investi. Les négociateurs, dans le domaine commercial, manquent souvent d'outils professionnels qui leur permettraient de réussir sinon à chaque transaction, du moins dans la majorité des cas. Alors que des solutions raisonnables sont à portée de main, les personnes peu expérimentées adoptent deux types de comportement distincts dans les négociations commerciales : soit elles sont trop brutales, soit elles font preuve de naïveté et d'un excès de faiblesse.

Les petits entrepreneurs – qui négocient avec leurs associés, leur personnel, leur banquier, leurs clients et leurs fournisseurs⁶ – sont les destinataires de cet ouvrage. Sont-ils suffisamment préparés pour disposer d'un avantage décisif dans le domaine de la négociation face aux vendeurs et aux acheteurs ? Tirent-ils le meilleur parti des opportunités d'achat et de vente qui se présentent ?

Une partie d'entre eux n'a sans doute jamais été sensibilisée aux techniques fondamentales de la négociation. Le but de cet ouvrage est double : donner des compétences décisives aux entrepreneurs « novices » dans ce domaine et perfectionner les aptitudes de ceux qui ont déjà abordé ce sujet.

Disons-le tout de suite : la négociation que nous pratiquons et que nous enseignons est une négociation franche, détendue, sans ruse inutile, raisonnable et éthique. Elle remise au placard les stéréotypes et les superstitions et ne propose pour réussir qu'une approche raisonnée. Elle montre que dans de nombreuses situations, les objectifs des clients et des fournisseurs peuvent être rendus compatibles.

Les paragraphes suivants définissent et illustrent les principales notions qu'un négociateur efficace se doit de comprendre et de maîtriser.

1.1 Définition de la négociation

Pour Christophe Dupont, « *la négociation met face à face deux ou plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et à des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable qui leur permette de créer, de maintenir ou de développer une relation*⁷ ».

De cette définition, retenons les aspects suivants :

- ▶ La recherche de solutions mutuellement acceptables est préférable (quand cela est possible) dans la mesure où elles préservent les intérêts de l'acheteur tout en respectant les besoins du fournisseur.
- ▶ La relation actuelle et future est une dimension à prendre en compte dans la négociation si l'on souhaite fidéliser un fournisseur ou un client, voire coopérer avec lui sur de futurs projets.

6 Les enseignements prodigués dans cet ouvrage centré sur la négociation d'achat et de vente peuvent être aussi utiles dans d'autres contextes.

7 Cité par Audebert Patrick, *Bien négocier*, Éditions d'Organisation, 3^e édition, 2005. Christophe Dupont a écrit de nombreux ouvrages de référence sur la négociation.

1.2 Le but de la négociation

Roger Fisher et William Ury définissent ainsi le but de la négociation : « conclure à l'amiable à un accord judicieux et efficace⁸ » :

- ▶ Un accord amiable est préférable car il préserve votre relation avec le fournisseur ou le client, tout en maintenant des conditions psychologiques agréables pour vous-même.
- ▶ Un accord judicieux – c'est-à-dire juste, équitable – est également préférable :
 - ▼ Il donne à chacune des parties le sentiment d'avoir préservé ses intérêts : ceci est envisageable, nous le verrons plus loin.
 - ▼ La poursuite des relations entre client et fournisseur est ainsi rendue plus facile.
- ▶ Un accord efficace tire le meilleur parti des complémentarités entre acheteur et vendeur. Dans le cas contraire, les deux parties pourraient être perdantes. Par exemple, une rupture pénalisante pour les deux entreprises ou un conflit juridique long et pénible pourraient se produire.

Ces objectifs ne sont accessibles qu'à ceux qui disposent d'une bonne maîtrise de la négociation. Dans certaines situations, un accord efficace, judicieux et amiable n'est pas possible. Il est alors important de s'assurer d'alternatives réalistes (voir le chapitre 5 Les négociations difficiles).

1.3 Les enjeux de la négociation

Deux types d'enjeux interviennent dans une négociation :

- ▶ les enjeux concrets, explicites sur lesquels va porter la discussion ;
- ▶ les enjeux relationnels, implicites : les négociateurs sont aussi des hommes et des femmes avec leurs valeurs, leur psychologie, etc. Celles-ci vont interférer dans le cours de la négociation.

La figure 1.1 (voir page suivante) résume ce qui se joue dans une négociation : les enjeux concrets (qui font l'objet d'échanges d'informations explicites) et les enjeux relationnels (qui peuvent surtout se lire d'après le langage non-verbal).

8 Fisher Roger et Ury William, *Comment réussir une négociation*, Éditions du Seuil, 1982. Cet ouvrage incontournable a été réédité régulièrement depuis. Fisher et Ury sont des spécialistes internationaux de la négociation et initiateurs du *Negotiation Project* de l'Université de Harvard.

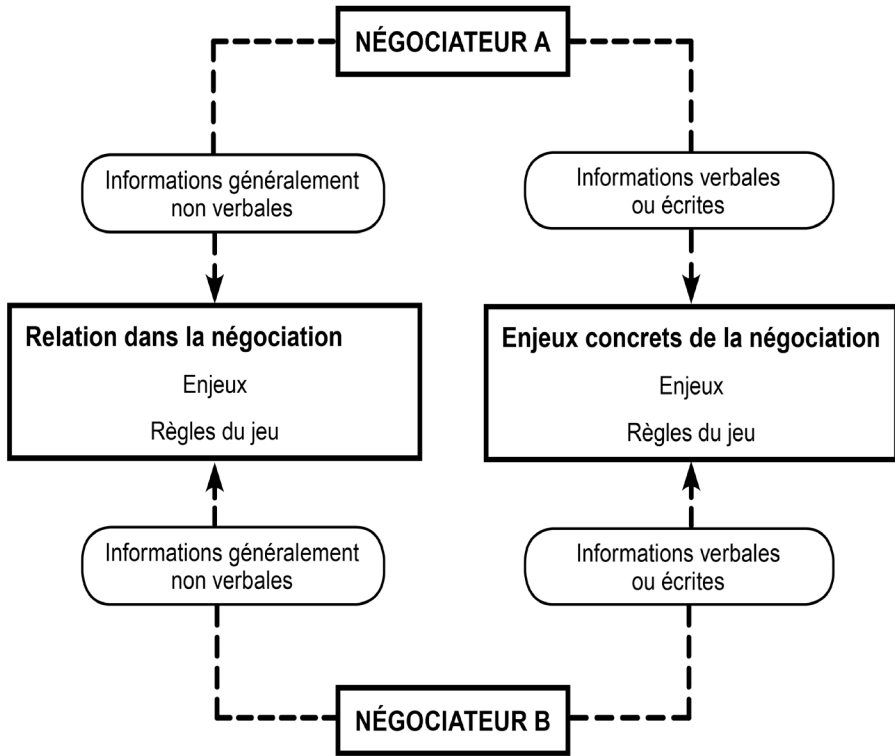


Figure 1.1 Le modèle de base d'une négociation

1.3.1 Les enjeux concrets dans la négociation

Dans une négociation commerciale, les enjeux de la négociation sont habituellement le prix, les délais, la qualité et la quantité. Tous les enjeux ne sont pas connus au départ.

Nous verrons qu'il est important de *poser des questions* pour clarifier la situation. Il faudra *lister et hiérarchiser vos enjeux* (les négociateurs inexpérimentés ne songent pas à le faire !) car il vous sera alors possible de concéder sur les enjeux les moins importants pour obtenir en contrepartie des avantages sur l'enjeu le plus important à vos yeux.

La négociation deviendra alors plus ouverte, plus souple, plus efficace.