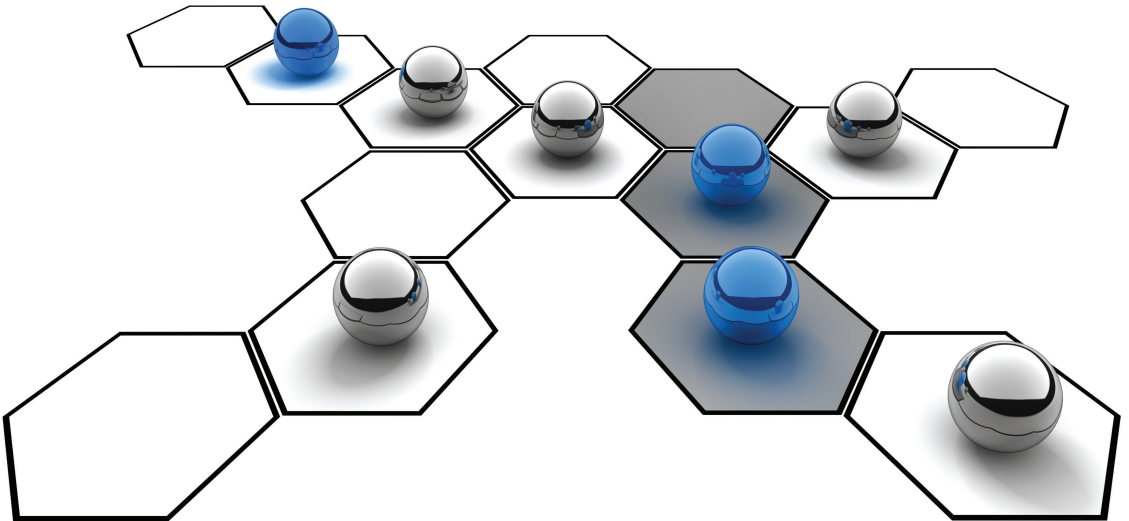


45 TACTIQUES DE

NÉGOCIATION

en 45 situations et
dialogues commentés



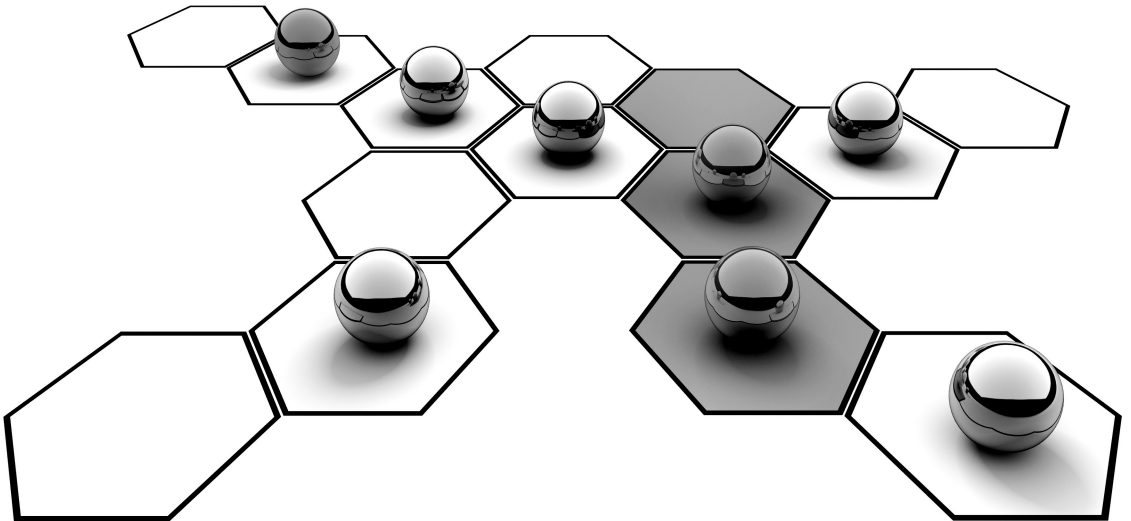
45 TACTIQUES DE

NÉGOCIATION

45 TACTIQUES DE

NÉGOCIATION

en 45 situations et
dialogues commentés





Vous voulez nous faire partager
une remarque ou une suggestion ?
Contactez-nous :
fabrication-editions@afnor.org

© AFNOR 2019

ISBN 978-2-12-465709-4

Édition : Catherine Dô-Duc, Gilda Masset

Création de maquette et mise en page : Gilda Masset

Fabrication : Philippe Malbec

Crédit photo : Adobe Stock, 2019



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4et L 122-5, et Code Pénal art. 425).

AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex

Tél. : +33 (0) 1 41 62 80 00 – www.afnor.org/editions

L'auteur

Didier Roche est Professeur associé au sein du Groupe Sup de Co La Rochelle. Docteur en Sciences de Gestion, il possède dix ans d'expérience professionnelle dans le domaine de la distribution et de la vente et quinze ans d'expérience dans celui de l'enseignement et de la formation. Ses cours portent principalement sur le marketing général, les études de marché, la négociation et les techniques de vente. Ses recherches concernent prioritairement la performance des forces de vente, leur éthique et la relation entre ces deux notions. Il réalise également des recherches dans le domaine du tourisme et, plus particulièrement, dans celui du tourisme industriel. Il a produit plus de soixante travaux scientifiques, qui ont fait l'objet de publications et de communications dans des conférences académiques nationales et internationales. Il a, en outre, publié au sein d'ouvrages collectifs et réalisé un film scientifique ainsi que des ouvrages personnels.

Sommaire

L'auteur.....	V
Introduction.....	1
1 Les tactiques facilitatrices	3
1. « La tactique du salami » : une tactique lente qui peut payer	5
2. « Le ballon d'essai » : une tactique qui permet d'en savoir davantage	6
3. « La fixation du prix et de la solution de rechange » : des tactiques pour être plus performant	7
2 Les tactiques assertives	9
4. « Le message de Dieu » : une tactique assertive	11
5. « En dehors des limites » : une tactique qui peut être contrée	12
6. « Excusez mon français ! » : une tactique d'évitement	14
7. « Le fusible »	16
3 Les tactiques jouant sur l'immédiateté.....	17
8. « À prendre ou à laisser » : une tactique pour véritablement négocier	19
9. « Une fois dans votre vie » : une tactique opposable	21
4 Les tactiques manipulatoires	23
10. « La tactique du faux pivot » : une tactique de manipulateur	25
11. « La tactique du bon et du méchant » : la tactique de négociation la plus connue.....	27
12. « La demande de dernière minute » : une tactique qui mérite réflexion.....	29
13. « La tactique des quatre marches » : une alternative à l'alternative.....	31
14. « La tactique du grignotage »	33

(VIII) 45 tactiques de négociation

15.	« Le prix, un point c'est tout ! ».....	34
16.	« La tactique de l'oubli » : une tactique qui demande confirmation.....	35
17.	« La noyade »	37
18.	« Jamais la première fois »	38
19.	« L'émotion »	40
20.	« La glace sans tain »	41
21.	« Oui, bof »	42
22.	« La tactique de l'appât »	43
23.	« Je n'ai que cela »	44
24.	« Et si je vous en prends 10 ? »	45
25.	« La poire en deux ».....	46
26.	« Vous en premier »	47
27.	« Précision, précision »	48
28.	« Le faux choix »	49
29.	« La tactique de la main de fer et du gant de velours ».....	50
30.	« Oui, mais bon ».....	51
31.	« Votre leurre ».....	52
32.	« Les autres, oui ! ».....	53
5	Les tactiques agressives	55
33.	« L'ouverture choc » : une tactique qui doit s'anticiper	57
34.	« La menace »	59
35.	« L'agressivité »	60
36.	« La poule mouillée ».....	61
37.	« Un peu de divertissements ? »	62
38.	« Le passage en force »	63
6	Les tactiques de présentation du prix.....	65
39.	« L'addition, s'il vous plaît ! ».....	67
40.	« La soustraction »	68
41.	« La division ».....	69
42.	« La multiplication »	70
43.	« La relativité »	71
44.	« Le positionnement »	72
45.	« La minimisation ».....	73
7	Conclusion.....	75

Introduction

Les principales tactiques de négociation devraient être connues de tout négociateur. En effet, même si l'on a tendance à privilégier la négociation intégrative (également appelée négociation gagnant/gagnant), la négociation distributive (gagnant/perdant) est pourtant également bien présente dans le paysage de la négociation. Elle sous-entend qu'il existe alors un jeu à somme nulle, c'est-à-dire que ce qu'obtient une des parties est obligatoirement obtenu au détriment de l'autre.

Pour tenter d'assouplir cette tendance à la négociation distributive, il est alors intéressant que les négociateurs puissent identifier les tactiques qu'utilise l'autre partie. En les reconnaissant, il sera alors plus aisé au négociateur mis en situation de faiblesse de déjouer ces tactiques et, pourquoi pas, d'opposer d'autres tactiques de négociation à son vis-à-vis.

Ce sont donc 45 tactiques que nous proposons au sein de cet ouvrage. Il aurait bien sûr été possible de les proposer « en vrac », mais nous avons plutôt fait le choix de les présenter en six catégories : les tactiques facilitatrices, les tactiques assertives, les tactiques jouant sur l'immédiateté, les tactiques manipulatoires, les tactiques agressives et, enfin, les tactiques de présentation du prix.

Si ces tactiques sont différentes, elles ont toutes un seul et même but : faire infléchir l'autre partie afin d'obtenir des concessions.

Gageons qu'après la lecture cet ouvrage, vous serez capable de reconnaître l'ensemble des tactiques qui vous seront opposées, afin de les contrer, voire de les utiliser, à bon escient en fonction des situations et de votre éthique personnelle.

1

Les tactiques facilitatrices

En négociation, il n'existe pas seulement des tactiques violentes, voire agressives, qui ne serviraient les intérêts que d'une seule des parties. Il est également possible de trouver des tactiques que l'on peut appeler facilitatrices. Ces dernières mettront, certes, en œuvre une certaine technicité de négociation, mais ce sera globalement pour la faire avancer dans le bon sens. Trois tactiques majeures relevant de ces catégories peuvent être présentées. Il s'agit de la tactique du salami, de la tactique du ballon d'essai et, également, de la tactique de fixation de prix et de sa solution de rechange.

Il est possible de considérer « **La tactique du salami** » comme étant une tactique lente qui peut payer. Elle permet de découper la négociation en plusieurs étapes, qui seront petit à petit validées, afin de faire progresser la négociation avec l'accord de l'autre partie.

La tactique du « **Ballon d'essai** » est, quant à elle, une tactique qui est utilisée lorsqu'il est difficile de connaître la position de l'interlocuteur que l'on a en face de soi. En posant une question particulière à ce dernier, il sera alors possible d'en savoir davantage afin, là encore, de faire progresser la négociation.

Enfin, la tactique de « **La fixation du prix et de la solution de rechange** » permet de respecter l'autre partie tout en conservant un cap précis que l'on s'est fixé au préalable.

1. « La tactique du salami » : une tactique lente qui peut payer

« La tactique du salami » est, par définition, une tactique très lente qui permet à l'acheteur de négocier chaque point de la négociation globale. On prête l'invention de cette tactique à un homme politique hongrois qui y fit appel lors de la guerre froide. Il utilisait *a priori* la tactique du parti communiste, qui consistait à évincer petit à petit tous les pouvoirs extérieurs au communisme, étape après étape, jusqu'à ce qu'ils disparaissent. Cette tactique propose donc de négocier étape par étape afin d'obtenir un maximum de concessions.

Voici un dialogue pour illustrer cela : Steeve Randy joue ici le rôle du négociateur (acheteur) usant de la tactique du salami et Didier Desvilles (vendeur) celui qui subit la tactique.

Didier Desvilles : Monsieur Randy, nous sommes donc d'accord sur l'ensemble de notre vente ?

Steeve Randy : Oui, je pense, mais je voudrais revenir sur quelques points.

Didier Desvilles : D'accord, quels sont ces points ?

Steeve Randy : J'aimerais que nous puissions fixer la date de livraison. Je souhaiterais qu'elle se fasse le 16 août.

Didier Desvilles : Le 16 août, oui, c'est envisageable.

Steeve Randy : J'aimerais également discuter des frais de livraison. Vous m'aviez dit qu'à partir de trois palettes, les frais étaient offerts. Je prends deux palettes, mais pense vous en commander d'autres, par la suite. Je voudrais donc profiter de la gratuité des frais de livraison.

Didier Desvilles : Euh, bon, si vous vous engagez à prendre au moins deux autres palettes ces six prochains mois, je veux bien vous accorder une livraison gratuite. Avez-vous d'autres points à aborder ? Il semble que nous progressions bien.

La négociation est donc coupée par tranches. L'acheteur a tenté de négocier le point particulier des frais de livraison et tente d'en négocier d'autres. Remarquons que, bien souvent, l'acheteur commence par « travailler » avec des points que le vendeur peut facilement lui accorder pour finir par des points plus épineux et plus délicats à aborder (le prix de la commande totale, par exemple).

Pour contrer cette tactique, le vendeur peut insister dès le départ sur le fait que c'est la vente totale qui a été négociée et que le prix et les conditions s'entendent donc pour cette négociation globale.

Si l'acheteur désire tout de même pratiquer la tactique du salami, le vendeur devra essayer d'obtenir une concession pour chaque demande de l'acheteur. C'est ce qu'a fait Didier Desvilles en octroyant des frais de livraison gratuits à l'acheteur, si ce dernier s'engageait à commander deux autres palettes dans les six mois. À croire qu'il possède quelques talents de négociateur !

2. « Le ballon d'essai » : une tactique qui permet d'en savoir davantage

La tactique du « **Ballon d'essai** » peut être utilisée par votre vis-à-vis lorsque ce dernier éprouve des difficultés à cerner votre manière de penser face aux arguments qu'il avance. En travaillant avec la méthode du ballon d'essai, il tente d'en apprendre davantage en énonçant quelques propositions, afin de mieux percevoir votre pensée.

Voici un dialogue pour expliquer cette tactique : Didier Desvilles joue ici le rôle du négociateur (vendeur) qui utilise cette tactique et Steeve Randy le rôle de l'autre négociateur (l'acheteur) qui subit la tactique. La situation se déroule dans le domaine de la négociation immobilière, après la visite d'une maison.

Didier Desvilles : Alors, monsieur Randy, que pensez-vous de cette maison ?

Steeve Randy : Hum, je ne sais pas vraiment.

Didier Desvilles : D'accord, mais pouvez-vous m'en dire davantage ?

Steeve Randy : Bof, je n'ai pas grand-chose à vous dire.

Didier Desvilles : D'accord, je comprends. Ceci veut-il dire que vous feriez des travaux dans cette maison si vous l'achetiez ?

Steeve Randy : Ah, ça, c'est sûr ! La salle de bains serait complètement à refaire. Pour le reste des pièces, cela pourrait convenir.

Didier Desvilles : Très bien, monsieur Randy, et quels types de travaux feriez-vous donc dans cette salle de bains ?

Didier Desvilles utilise ici la tactique du ballon d'essai. Étant donné qu'au début de l'entretien, il ne peut réussir à comprendre ce que ressent réellement Steeve Randy, qui s'exprime peu, il travaille donc avec un ballon d'essai. Pour ce faire, il tente de faire se projeter son interlocuteur dans le futur en lui demandant ce qu'il ferait s'il achetait la maison. À ce moment-là, au moins deux possibilités peuvent se présenter. Steeve Randy peut répondre qu'il n'est pas du tout prêt à acheter le bien présenté et coupera donc court à tout dialogue au sujet de l'achat potentiel de la maison. Mais Steeve Randy peut également répondre positivement à l'interrogation formulée (ce qu'il a fait dans le dialogue présenté), ce qui montre qu'il n'est pas hostile à l'achat potentiel du bien.

Didier Desvilles utilise donc la tactique du « **Ballon d'essai** » pour faire parler son prospect et passe l'ensemble de ses phrases au conditionnel. Si Steeve Randy veut contrer cette tactique et donc ne pas s'exprimer immédiatement au sujet de ce qu'il ressent, il devra utiliser des techniques d'objection en énonçant des phrases classiques telles que : « Je ne peux pas vous répondre pour le moment, il faut que je réfléchisse. »

3. « La fixation du prix et de la solution de rechange » : des tactiques pour être plus performant

Il est très difficile de parler de tactique de négociation sans parler de méthode de « Fixation de prix » ou de « BATNA » (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*, méthode inventée par Roger Fisher et William Ury, de Harvard). Détaillons ces deux notions pour montrer que parfois elles sont liées.

Abordons tout d'abord la notion de fixation du prix. Avant toute chose et avant de négocier, le négociateur devra fixer un prix, qu'il soit vendeur ou acheteur. Il devra établir au moins trois sortes de prix : un prix plafond (le prix maximum auquel il pensera pouvoir vendre le produit ou le service), un prix plancher (le prix au-dessous duquel il ne voudra pas descendre) et le prix réaliste (le prix auquel il estimera réaliste de vendre le produit ou le service).

Prenons l'exemple d'un vendeur et d'un acheteur, Didier Desvilles étant le vendeur et Steeve Randy l'acheteur.

En tant que vendeur, Didier Desvilles, avant de négocier, a fixé ses prix. Le prix plafond, de 100, est celui qu'il serait très heureux d'atteindre. Le prix de 90 est un prix réaliste. Didier Desvilles pense que son produit vaut en fait ce prix-là. Enfin, le prix de 70 est le prix plancher, celui en deçà duquel il ne voudra pas descendre.

Lorsque Steeve Randy (l'acheteur) arrive pour négocier, il s'est lui aussi fixé des objectifs : un prix plafond (80), un prix réaliste (60) et un prix plancher (50) (voir figure).

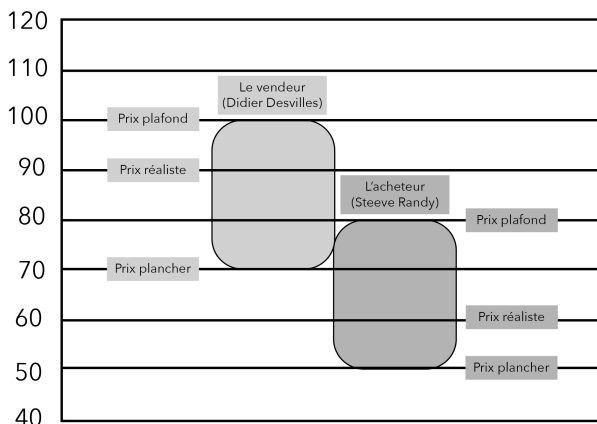


Figure 1.1 Tactique de fixation du prix côté vendeur et côté acheteur

La première question à se poser est de savoir s'il y aura une zone d'entente possible entre les deux négociateurs. À la vue du schéma, il est possible de dire que oui : il y aura une zone d'accord possible entre 70 et 80.

Même si les prix sont fixés, il y a fort à parier qu'il y aura malgré tout négociation. En tant qu'acheteur, Steeve Randy pourra alors mettre en œuvre la technique de l'ancrage et celle de la BATNA. La technique de l'ancrage consistera pour lui à proposer un prix très bas (inférieur au prix plancher de 50 qu'il veut obtenir) afin de faire mathématiquement baisser le prix plafond de Didier Desvilles. Il pourra proposer un prix de 30 et observer la réaction de l'autre partie. Si Didier Desvilles ne veut pas descendre son prix et si Steeve Randy ne peut pas atteindre le prix qu'il s'était fixé, il pourra alors mettre en avant sa BATNA.

La théorie de la BATNA est une solution de rechange que Steeve Randy pourra utiliser si l'accord n'aboutit pas.

Dans cette situation, il appartiendra à Didier Desvilles de savoir s'il peut ou non accepter la proposition de Steeve Randy. Et cette décision, Didier Desvilles pourra la prendre en toute connaissance de cause grâce aux prix précis qu'il se sera fixés avant la négociation.