

Théorie...

Psychologie, écoles de pensée, expériences de terrain : Lionel Bobot a fait de la négociation un objet d'études à NegoSup Paris.

Les six règles d'or

Même le Medef s'intéresse de près à la « théorie de la négociation » ! Lors de sa dernière université d'été, l'organisation patronale a fait plancher d'éminents spécialistes de ce thème ainsi que Jean-Paul Bailly, président de La Poste, Théo Klein, avocat international, ou encore Petros Sourmelis, chef d'unité à la Direction générale du commerce de l'Union européenne. L'occasion de rappeler les six règles d'or du négociateur.

- ▶ **1.** Se préparer avant d'agir et d'annoncer quoi que ce soit.
- ▶ **2.** S'accorder sur la méthode est plus important que de s'occuper du contenu du contrat.
- ▶ **3.** L'écoute est plus importante que la prise de parole.
- ▶ **4.** Il est essentiel de créer un climat de confiance entre les parties ; une négociation réussie n'est pas une duperie.
- ▶ **5.** L'esprit de coopération est préférable à l'esprit de compétition.
- ▶ **6.** Il ne faut pas avoir peur du conflit. ●



PHOTOS : J.-C. DUPIN POUR L'ESPRESSO

Métiers du commerce

Les diplomates

Le bagout du vendeur ? Nécessaire, mais insuffisant. Aujourd'hui, le succès d'une négociation passe par des méthodes à forte dimension psychologique ● Sabine Germain

En octobre 1962, l'installation de 24 missiles nucléaires soviétiques sur l'île de Cuba, à portée des côtes américaines, faillit déclencher la troisième guerre mondiale. Quarante-quatre ans plus tard, cette affaire est devenue un cas d'école pour les experts en théorie des jeux. Chacun des messages envoyés par les diplomates de

John Fitzgerald Kennedy et de Nikita Khrouchtchev a été disséqué par des statisticiens qui ont inventorié toutes les réponses possibles, ainsi que les risques associés à chaque réponse. Leur conclusion est sans appel : la crise de Cuba ne pouvait pas déboucher sur la guerre.

Dans un amphithéâtre plongé dans l'obscurité, Lionel Bobot projette un do-

documentaire retraçant cet épisode historique. Cet ancien consultant chez Arthur Andersen, qui s'est passionné pour la négociation au point de reprendre des études et de suivre le fameux « Program on Negotiation » de Harvard, la Mecque de la recherche en négociation, propose aujourd'hui une introduction à cette discipline à NegoSup, école de commerce créée par la chambre de commerce et d'industrie de Paris. Devant lui, une trentaine d'étudiants découvrent, mi-fascinés, mi-dubitatifs, les différents courants de la négociation (l'école diplomatique, la



... et pratique. Jean-Luc Arfi, consultant en stratégie : « Si le vendeur présente sa solution sans laisser la parole à l'acheteur, il ne parviendra jamais à ses fins. »

de la vente

psychologie, la théorie des jeux...) ainsi que ses plus grands théoriciens, de Talleyrand au mathématicien Nash. « En passant d'une logique de négociation compétitive à une logique coopérative avec ses distributeurs, le groupe Yoplait a vu sa marge sur les yaourts remonter d'un petit 1 % à 9 % en dix ans », insiste Lionel Bobot, qui ne manque jamais une occasion d'illustrer son cours avec ses expériences de terrain.

Mélanie Kermezian, étudiante en 2^e année, a été séduite par ce module de formation théorique « très valorisant pour une fonction commerciale que les

« Une bonne négociation, c'est 80 % de travail en amont »

Français ont un peu trop tendance à dénigrer ». A 21 ans, cette jeune femme, qui se verrait volontiers mener une carrière internationale « plutôt côté achats », est convaincue « que la négociation commerciale n'a rien d'inné et qu'elle requiert, au contraire, une véritable préparation ». Tel est précisément le secret de

tous les maîtres de l'art. « Une bonne négociation, c'est 80 % de travail en amont », assure Simon (1), responsable des achats dans une compagnie aérienne. Le mensonge ou le bluff ? Trop dangereux à ses yeux. Car il en va de sa crédibilité et, plus encore, de la marque ou de l'entreprise représentées. Avant d'engager les discussions, Simon détermine toujours son objectif et évalue la marge de manœuvre dont il dispose. Dans son univers, caractérisé par la puissance des fournisseurs, il n'a en fait que deux options : menacer de passer à la concurrence – une solution extrême ●●●

A l'école de la « négo »

Depuis quelques années, la plupart des grandes écoles d'ingénieurs (Supélec, Centrale Paris, Mines, Ponts et chaussées), de commerce (HEC, Essec) ou même d'administration (ENA) proposent des modules de formation initiale ou continue consacrés à la « négociation raisonnée », telle qu'elle est pratiquée, enseignée et théorisée par l'école de Harvard. Ces cursus sont le plus souvent conçus et animés par Gérard Thomas et Alain Lempereur, deux disciples français de cette école. Créé il y a vingt-six ans par Michel Ghazal, un autre adepte de l'école de Harvard, le Centre européen de la négociation revendique quant à lui plus de 40 000 personnes formées à travers l'Europe. ●

●●● qui doit être mûrement étudiée en amont ; ou garantir aux plus gros fournisseurs un volume d'achat dans la durée (de trois à dix ans), la notion de visibilité étant alors essentielle. En échange de quoi, il est en mesure de contenir les coûts.

Ce subtil donnant-donnant est l'autre secret de la diplomatie commerciale. « Une négociation réussie doit satisfaire toutes les parties », explique Jean-Laurent de La Prade, directeur de département au sein du groupe immobilier Atisreal. En l'occurrence, son équipe de 32 négociateurs doit traiter, sur chaque affaire, avec au moins deux parties : le propriétaire de l'immeuble et l'entreprise utilisatrice de bureaux. Parfois, les actionnaires des uns ou des

sans parler du montant du loyer, bien entendu. En contrepartie, Atisreal peut proposer un allongement du bail, par exemple – une garantie très appréciée des propriétaires. « A nous d'être créatifs et proactifs, de toujours disposer d'un coup d'avance et d'identifier le point de rupture, c'est-à-dire la proposition qui fera capoter la négociation », conclut Jean-Laurent de La Prade. Le négociateur doit donc être tout à la fois en empathie avec les deux protagonistes mais, aussi, être prêt à les recadrer s'ils se fourvoient ou posent des conditions irréalistes.

Le gagnant-gagnant n'est pas si fréquent

Satisfaire les deux parties : l'équilibre est difficile à trouver. « A l'école, lors des jeux de rôle, nous nous sommes vite rendu compte que la négociation raisonnée, c'est-à-dire la formule gagnant-gagnant dont on parle si souvent, n'est pas si fréquente, raconte Mélanie Kermezian avec un sourire. Dans une négociation, l'une des parties fait souvent davantage de concessions que l'autre ! » Richard Bourrelly, professeur à NegoSup et consultant au cabinet Tellen, confirme : « Bien négociateur, c'est échanger une petite concession contre une grosse contrepartie ! Pour décrocher un marché, un négociateur doit céder au bon moment, mettre la pression quand il le faut mais aussi la relâcher par instants, décrypter tous les messages envoyés par son interlocuteur... Contrairement à la vente, qui est avant tout argumentative, la négociation commerciale est un jeu d'équilibre avec une ●●●

*“Echange
petite
concession
contre
grosse contre
partie”*

autres interfèrent, ce qui limite un peu plus le libre jeu des tractations. « En tant qu'intermédiaire, notre rôle est de proposer systématiquement une compensation aux demandes de l'une ou l'autre partie », poursuit-il. Par chance, dans l'immobilier de bureau, les leviers de la négociation sont nombreux : le locataire demande des équipements supplémentaires (plancher technique, climatisation, cloisonnement), une franchise de loyer durant les travaux, une accélération du calendrier de chantier...

●●● Pour un commercial, la maîtrise des rituels est primordiale. Eux seuls permettent de lever la méfiance – ô combien légitime ! – du prospect et d'entrer dans une véritable relation d'échange. Ainsi, le vendeur doit se comporter non pas en invité mais en hôte – y compris s'il est chez son client – et mener l'entretien de façon courtoise, et néanmoins dirigiste. S'il ne joue pas ce rôle, qu'on attend de lui, il n'est tout simplement pas crédible.

Ex-éducateur de jeunes délinquants au parcours atypique, Joël Guillon n'a pas peur des paradoxes : « Je me suis intéressé à la vente parce que je suis un grand timide. Le côté baratineur des vendeurs m'agace. Ce type de profil

En théories

La négociation raisonnée est la méthode mise au point par le Harvard Negotiation Project, qui applique ses travaux de recherche fondamentale (largement utilisés par la diplomatie américaine) à la négociation en entreprise.

Elle repose essentiellement sur des études de cas s'appliquant à tous types de négociations : commerciale, sociale, diplomatique et même personnelle. Elle reprend tous les acquis des grands théoriciens de la négociation :

– Le courant historique : l'école italienne des ^{xv^e} et ^{xvi^e} siècles (Laurent de Médicis et Machiavel) et l'école française des ^{xvii^e} et ^{xviii^e} siècles (Louis Hector de Callières, méconnu en France mais vénéré à Harvard, en est le

meilleur représentant).

– La recherche plus contemporaine et, notamment, la théorie des jeux et le courant psychologique (dont les tenants sont Pruitt et Carnevale aux Etats-Unis, Hubert Touzard en France). ●

est beaucoup trop auto-centré pour s'intéresser véritablement aux besoins du client. » Pour lui, la négociation commerciale est une « construction commune » entre un vendeur et son client. « Si l'échange se résume à un marchan-

dage sur les prix, conclut-il, cela signifie que le client n'a pas compris ce qu'on lui propose. »

Une situation rédhitoire pour Jean-Luc Arfi. Ce consultant en stratégie pratique la vente la plus difficile qui soit. « Je vends non

seulement un service immatériel, mais je me vends aussi moi-même comme expert », explique-t-il. De ses vingt ans de carrière en tant que dirigeant de PME high-tech, Jean-Luc avait acquis la certitude d'être un cador de la négociation ●●●

■ Vous êtes en classe prépa, en terminale ou candidat(e) aux admissions parallèles...

l'Etudiant

Salon spécial
Grandes Écoles
de commerce et d'ingénieurs

8, 9, 10 décembre
Paris, espace Champerret, Hall A

letudiant.fr

L'Expansion

20 ANS
info

Trophées
des grandes
écoles
**BOCOURS
GÉNÉRALE**

INVITATION GRATUITE



Joël Guillon, consultant et formateur : « L'échange ne doit pas se résumer à un marchandage. »

●●● commerciale. Pourtant, il a dû remettre sa pratique en question lorsqu'il a lancé son activité de consultant. « Avoir du bagout est nécessaire mais ne suffit pas, dit-il. Ce talent peut même devenir un handicap si l'on vit sur ses acquis, sans prendre la peine d'analyser ses techniques de vente. » Jean-Luc Arfi veille donc à disséquer le processus d'une vente, pour répondre à la question centrale : pourquoi le client va-t-il – ou ne va-t-il pas – acheter ? « Dans le conseil, le principal frein à l'achat est la peur du prospect de ne plus avoir sa place dans la décision finale, insiste-t-il. Autrement dit, si le vendeur présente sa solution sans laisser la parole à l'acheteur, il n'a aucune chance de parvenir à ses fins. »

Tel est le dilemme auquel

sont aujourd'hui confrontés beaucoup d'entreprises : « Tout le monde s'arrache les cadors du commerce, mais ce n'est sûrement pas grâce à eux qu'on construit une bonne force de vente, assène Michel Zylbermann, fondateur du cabinet de formation Eru-dia Conseil. Une bonne force de vente, c'est d'abord une équipe bien organisée, dotée d'outils adéquats et qui s'appuie sur un management sachant donner du sens à ses missions. » Or, sur le terrain, l'animation des

“Une bonne force de vente, c'est d'abord une équipe”

forces de vente se résume trop souvent à la fixation d'objectifs ambitieux. « Sous la pression, le vendeur ne pense qu'à une chose : placer ses produits et faire du chiffre, ajoute Michel Zylbermann. Il est incapable de se mettre dans la tête du client pour imaginer ce dont il a vraiment besoin. »

Se mettre dans la tête de son interlocuteur : c'est justement ce qui a permis à un obscur conseiller commercial américain de dénouer la crise des missiles de Cuba. Ayant côtoyé Nikita Khrouchtchev lors d'une mission à Moscou, il a compris qu'un seul message conciliant – à peine une concession – venu des Etats-Unis permettrait au leader soviétique de mettre fin à la crise sans perdre la face. ● S. G.

(*) Le prénom a été modifié.