

JEU, SET ET MATCH

LES DIX PIÈGES DES NÉGOCIATIONS COMMERCIALES

AUTEURS



YVES MARIN
yves.marin@wavestone.fr

Alliances à l'achat, guerre des prix, tensions sur la rentabilité des industriels et des distributeurs... les conditions sont réunies pour faire de la prochaine campagne de négociations un tournoi de niveau olympique, qui tiendra par moments du rodéo ou du karaté.

C'est parce que les échanges se feront dans un contexte de tension grandissante que les méthodes des négociateurs doivent franchir un cap en matière de professionnalisme.

Voici, en guise d'échauffement, un rappel de dix pièges dans lesquels les négociateurs des deux bords devraient éviter de tomber au cours des rounds de discussion commerciale, en s'inspirant en particulier des pratiques sportives.

MANQUER DE PREPARATION PHYSIQUE

Les sportifs de haut niveau passent 90% du temps à s'entraîner, et uniquement 10% dans les compétitions. Pourquoi n'en serait-il pas de même pour les négociateurs ? Mise à jour des dossiers, construction de la stratégie de négociation avec ses différents scénarios, liste des contreparties positives et des recours ou sanctions envisageables, sessions de « wargames » indispensables pour imaginer les objectifs et les arguments de la partie adverse, simulation préalable au cours de jeux de rôles...

La victoire se joue dans l'anticipation ; or, malgré l'enjeu considérable et le durcissement des attentes de part et d'autre, le degré d'improvisation reste parfois trop élevé chez certains acteurs... Absolument tous les grands sportifs travaillent avec des coaches, des préparateurs, des *sparring partners* ; toutes les organisations Achats ou les Directions commerciales y ont-elles recours ?

« La victoire se joue dans l'anticipation »

RESTREINDRE SA LISTE AU PERE NOËL

Avoir été sage, mais surtout envoyer une longue liste de souhaits au « Monsieur en rouge » : tels sont, pour les enfants, les deux facteurs-clés d'un Noël bien pourvu en cadeaux.

S'il est une loi prouvée, c'est bien que « plus on demande, plus on obtient ». Plus on multiplie les objets de négociation (prix, conditions de paiement, promotion, logistique, délais, exclusivité, etc), plus on augmente ses chances de succès.

Par ailleurs, les freins aux montants excessifs de demandes sont dans nos esprits, de même que certains sportifs sont hantés psychologiquement par le plafond de verre des records existants. Que se passe-t-il si l'on ose viser, demander trois fois plus que d'habitude ? Pour un sportif, des chances accrues de médailles ; pour le négociateur, une probabilité de discussions tarifaires réussies.

CONSIDERER L'INTERLOCUTEUR COMME UN ADVERSAIRE

La France a toujours favorisé un climat de négociation âpre et peu collaboratif ; les prochains débats sur les prix d'achat ne se transformeront pas par miracle de boxe pieds-poings en fraternisation de troisième

mi-temps. Pour autant, nul n'a à gagner à personnaliser à outrance l'antagonisme : l'individu en face n'est pas le problème ; il ne représente pas non plus « le côté obscur de la Force ». Il est simplement mandaté par son organisation pour être l'avocat des intérêts de la société, et de plus il défend aussi ses priorités personnelles. Il pourrait s'agir d'un lointain cousin, de quelqu'un de la famille.

On peut ne pas désirer passer ses vacances avec son partenaire de négociation ; on doit par contre passer outre le déplaisir potentiel à le rencontrer, afin de gagner en nécessaire proximité relationnelle, en compréhension fine des objectifs - explicites ou cachés - en établissement d'une base de confiance qui a déjà sauvé bien des situations parvenues à une impasse.

SE TETANISER SOUS LA PRESSION

Les négociations sont bien entendu une chose sérieuse ; dans un marché concentré, elles engagent beaucoup d'argent pour les deux parties ; chaque rendez-vous « pèse lourd ». Pourtant, comme en sport, rien ne sert de se crispier sur l'enjeu de la compétition au moment de s'élancer sur le stade. Il est indispensable, au contraire, de se relâcher et de considérer paradoxalement les négociations comme... une activité ludique et plaisante.



Pour jouer son meilleur tennis, un finaliste de Roland Garros fait le vide et se concentre sur sa partie, en utilisant par exemple des techniques de relaxation, de méditation, de « *body scan* », de projection mentale... Il est par ailleurs utile (et agréable) de revoir le film « *Ghost Dog* » de Jim Jarmusch, avant une campagne de négociation : la dé-contraction du samouraï moderne.

PENSER LE MATCH PERDU D'AVANCE

Une forme d'abattement touche certains comptes-clés de fournisseurs challengers, qui ont le sentiment de courir le 100 mètres en chaussures de ski, face à l'acheteur « Usain Bolt ». L'expérience, constamment répétée, montre malgré tout qu'on a toujours plus de pouvoir qu'on ne le croit en première intention.

C'est justement dans le travail de préparation que les commerciaux vont affûter leurs argumentaires, maîtriser leurs dossiers, se stimuler entre eux, anticiper les mouvements de l'opposant, prévoir les solutions alternatives, se forger un mental d'acier... Alors que dans le même temps, l'interlocuteur a priori dominant néglige parfois l'humilité de l'entraînement rigoureux – et peut se retrouver ensuite les quatre fers en l'air sur le tatami.

A contrario, si l'on n'essaie pas d'infléchir l'équilibre des forces... on a la certitude de ne pas y arriver.

NEGOCIER AVANT DE VENDRE

Le temps du transactionnel, de la mêlée, de l'empoignade sur les prix viendra ; mais pourquoi commencer par cela ? Exprimons d'abord largement « l'idée de vente », la proposition commerciale. Elle vise à dévoiler les axes majeurs de sa stratégie, afin que l'autre les intègre au mieux dans son approche, et à exposer en quoi cette stratégie va servir les besoins corporate et personnels de l'individu en face.

Cette phase oblige par ailleurs à se projeter le plus sincèrement possible dans la peau de l'interlocuteur, pour imaginer comment il peut de bonne foi percevoir l'argumentaire, et quelles objections réelles ou feintes il pourrait soulever. Facile à dire, mais ceci nécessite un véritable entraînement pour sortir de son cadre habituel de pensée et dépasser le stéréotype des Bons contre les Méchants.

CAMPER SUR SES POSITIONS

Il est primordial de garder constamment à l'esprit ses propres intérêts fondamentaux, ainsi que ses principes structurants. Ceux-là, quoi qu'il adviene, quelles que soient les manœuvres d'intimidation, ne sont pas négociables. Restons fermes sur les objectifs ultimes ; en revanche, soyons souples sur le chemin pour y arriver.

Si la discussion achoppe sur le nombre de produits en prospectus, par exemple, trouvons d'autres contreparties pour contourner l'obstacle, plutôt que d'en faire un point dur crispant, qui fasse perdre de vue les intérêts globaux des deux camps.

Mary Parker Follett raconte la fable des deux sœurs qui se battent pour une orange, et finissent par la couper en deux. En réalité, l'une voulait se désaltérer avec le jus, quand l'autre avait besoin du zeste pour un gâteau. Chacune aurait pu bénéficier de l'équivalent d'un fruit entier et non pas d'une moitié seulement, si elles avaient exprimé la complémentarité de leurs intérêts, au lieu de se bagarrer sur une position irréconciliable ici (la possession exclusive de l'orange).

CEDER AUX TACTIQUES MANIPULATOIRES

Autorité, colère, mensonge, artifices de toutes natures : « ancrage », « salami », Columbo », etc... l'arsenal des manœuvres manipulatoires est vaste en négociation

– l'équivalent du tirage de maillot au football.

L'antidote consiste à identifier bien en amont le panorama des moyens de pression puis, lors du RV, à maintenir un radar interne branché en permanence afin de détecter, puis de dénoncer avec humour ces tactiques dès le départ. Faute de quoi, une fois que le procédé douteux aura été tacitement accepté, les discussions deviendront beaucoup plus compliquées.

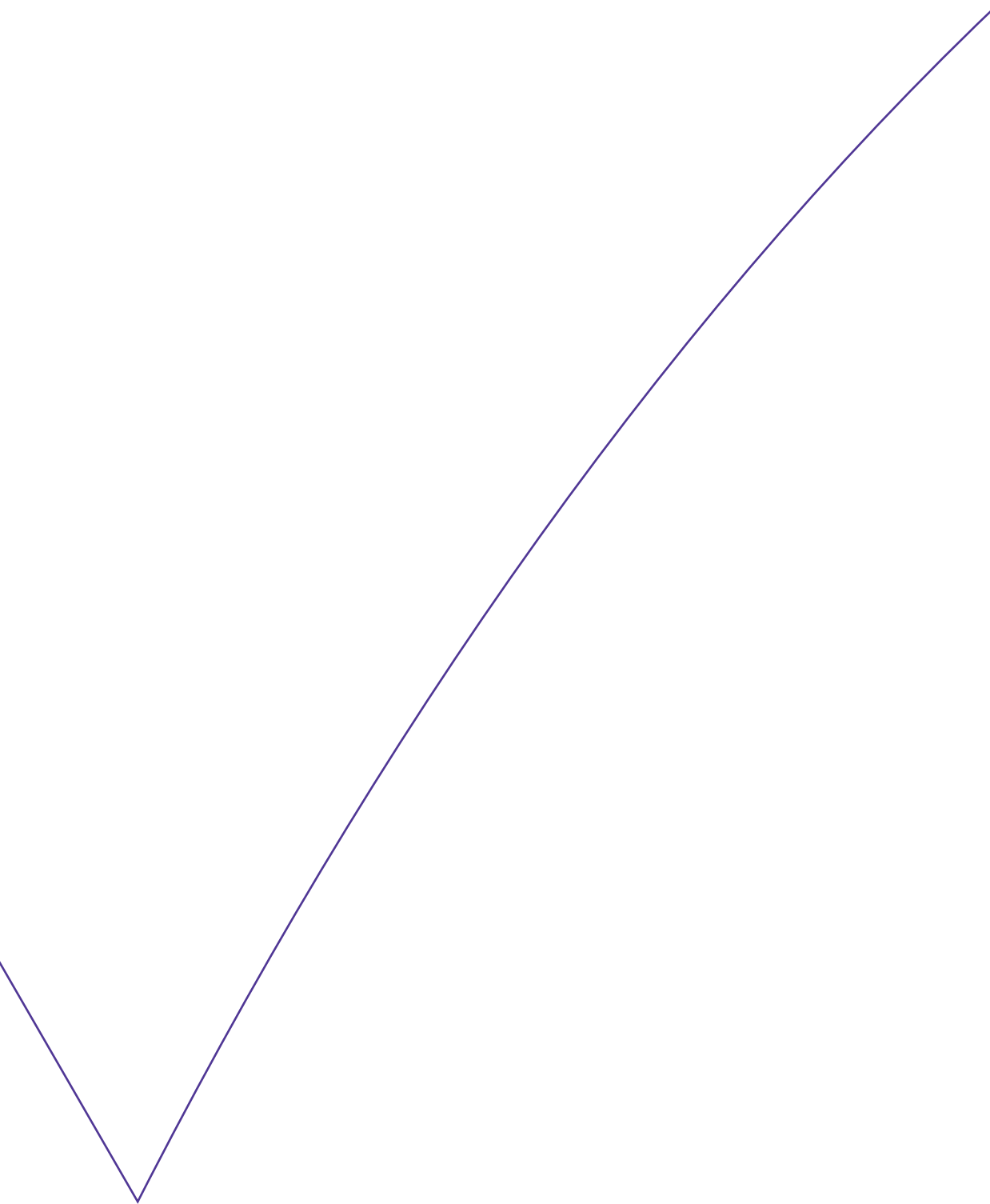
SUBIR LA COMMUNICATION NON-VERBALE

« On ne peut pas ne pas communiquer », avait coutume de dire Paul Watzlawick. Que nous les pilotions de manière volontaire ou non, nous envoyons des signes multiples à travers l'ensemble des vecteurs de communication non-verbale, et ces signes sont décodés en temps réel par le négociateur adverse.

L'athlète apprend ainsi à domestiquer la totalité de son corps, à détendre les muscles contractés où qu'ils se nichent, à mettre en phase tête, poumons, organes, membres afin de donner le meilleur de lui-même au top-départ.

Gestuelle et posture, vêtements et apparence, gestion de l'espace (« proxémie »), regard, voix, respiration ; ces nombreux canaux de communication nécessitent un apprentissage complet, trop souvent ignoré par notre culture occidentale basée sur l'exposé rationnel, centrée sur le fond et pas assez sur la relation.

« On ne peut pas ne pas
communiquer »
Paul Watzlawick.



WAVESTONE

www.wavestone-advisors.com

Wavestone est un cabinet de conseil, issu du rapprochement de Solucom et des activités européennes de Kurt Salmon (hors consulting dans les secteurs retail & consumer goods). Il figure parmi les leaders indépendants du conseil en Europe.

La mission de Wavestone est d'éclairer et guider ses clients dans leurs décisions les plus stratégiques en s'appuyant sur une triple expertise fonctionnelle, sectorielle et technologique.