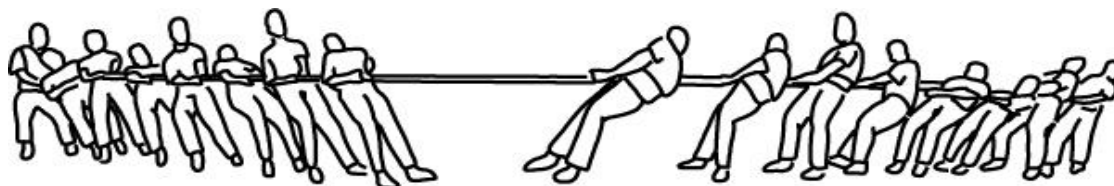




# Essai sur la négociation

---

## Les fondamentaux



Christophe HERNOT

Mai 2020

Tout ce qui va suivre a été écrit en 2020 et sont des enseignements vécus, vus et observés couplés à des ficelles de vieux briscards, de personnes expertes qui m'ont accompagné au début de ma vie professionnelle et de quelques enseignements tirés de mes années d'études.

Certaines choses vont paraître pertinentes, d'autres évidentes, pour autant ce n'est pas parce que c'est évident que les personnes pensent à l'appliquer. D'autres peuvent paraître crues, que cela déplaît, peu importe aucune polémique n'est recherchée.

Ce qui va être dit sont des bases à comprendre et à maîtriser en contexte professionnel de négociation mais qui peuvent être dupliquées à certaines situations privées.

Par conséquent, ceci est loin d'être complet car c'est le genre de thématique qui n'intéresse qu'une minorité de personnes. Proposer un contenu complet, pointu et riche demande trop d'efforts pour peu de récompenses. Les techniques de questionnement et d'argumentation ne seront pas traitées qui sont des domaines qui s'intègrent plutôt dans la vente et non pas dans la négociation pure.

Ceci est un essai, au sens propre du terme, c'est-à-dire une tentative. Mon but est de répertorier et de poser sur papier en 20 pages maxi, un certain nombre de prérequis et de concepts faciles à comprendre et à mettre en place et de les partager à des personnes qui se questionnent sur les bases de la négociation.

Je ne vais pas présenter une méthode miraculeuse en la monétisant comme le font certains glands en se filmant dans leur salon. Vendre la méthode infaillible en quasi-toute circonstance est souvent (toujours) le marqueur d'une escroquerie.

Sans prétention et sans vouloir paraître hautain, 95% des livres sur le marché traitant de la négociation sont redondants, manquent d'exemples ou ne vont pas à l'essentiel, et nous restons sur notre faim, d'autant plus qu'ils se vendent souvent à prix fort. Cela peut être d'autant plus décevant lorsque l'on trouve ces livres dans des librairies ou dans des centres de documentation donnant aux personnes qui s'intéressent à cette discipline une vision trop abstraite, réduite, voir complètement biaisée.

Certains livres ont des titres, des promesses de retombées exagérées comme « les clients vont vous tomber dans les bras » et dont le contenu

colle peu à la réalité des faits. Et lorsque l'on fait remarquer le titre un peu exagéré et que le contenu ne vaut pas le prix auquel nous l'avons payé, leurs éditeurs nous répondent quelque chose de mielleux comme « *cette exagération est due en partie à la personnalité colorée de l'auteur* ».

Certains auteurs n'hésitent pas à se présenter et à faire jouer un statut de « doctorant » ou de « docteur » sorte de label qui n'a pas plus de valeur que la mention bio sur un paquet de riz chinois, s'ils n'ont pas l'expérience qui va avec. Les meilleurs n'ont pas besoin de brandir un diplôme pour l'utiliser comme argument d'autorité pour exprimer des idées. Un certain nombre de ces auteurs partent sur des postulats, des généralités, des principes moraux façon « guimauves », des conseils qui rassurent car c'est cela que les gens aiment et veulent entendre et donc qui fait vendre du genre « on est tous des négociateurs » « les clients vont vous tomber dans les bras » « La clé de la réussite est dans la communication et la diplomatie » ou « le pouvoir est une illusion ».

Or en réalité la négociation est un jeu de nerf psychologique, un « combat » entre 2 parties. Certes, on a besoin de trouver un point d'entente pour réussir mais souvent, plus l'enjeu de la négociation est important et moins l'erreur est permise. Échouer sur une négociation majeure, se tromper de stratégie peut avoir des conséquences déplorables au niveau économique de l'entreprise que l'on défend mais aussi au niveau humain (cf les négociateurs du RAID). C'est la même chose pour la personne que l'on a en face de nous. Cela va donc beaucoup plus loin qu'une simple question de communication, de diplomatie car beaucoup de paramètres entrent en jeu.

Une négociation est une situation où nous essayons d'arriver à un accord le plus souvent sur un prix mais cela peut porter aussi sur d'autres éléments comme un délai, une date, un lieu, des volumes, la prise en charge d'un risque (cf incoterms), des avantages, etc.

Dans la négociation, chacune des 2 parties a dans sa poche des ressources. Ces ressources doivent être pertinentes et mobilisables pour qu'elles puissent être échangées. Tout l'enjeu d'une négociation est d'avoir le plus possible de ressources pertinentes et mobilisables dans sa poche et d'en lâcher le moins possible.

Pour comprendre l'intérêt de disposer de ressources pertinentes et mobilisables, prenons l'exemple au plus bas niveau, au niveau 0, de la "théorie sociologique de la boîte échangeuse" : si on arrive tout seul et qu'en plus on est un homme, on n'a quasiment rien à échanger, on ne vaut quasiment rien. D'autant plus que « le droit d'entrée » sera plus cher pour l'homme. Et pour un peu que l'on soit moche, personne ne nous parlera de la soirée. On a juste une petite ressource qui est notre propre personne. Certes, cette ressource est mobilisable au sens où on peut l'offrir mais elle n'est pas très pertinente car c'est la femme qui est généralement valorisée et convoitée. Si on arrive en club avec une très jolie femme, qui est folle amoureuse de nous et qui ne peut supporter que l'on rentre en communication avec quelqu'un d'autre, on a cette fois-ci, une ressource pertinente mais pas mobilisable. Et si on arrive en club avec une jolie femme avec qui on a peu d'affinité, là nous avons une ressource pertinente et mobilisable puisqu'elle est prête à jouer le jeu et nous aussi.

## **1. GÉRER AVANT LA NÉGOCIATION : LA PRÉPARATION**

Pour réussir une négociation, il faut arriver bien préparé. On peut s'en passer pour les négociations mineures, mais le niveau de préparation doit être proportionnel à l'enjeu de la négo. L'enjeu est ce que l'on a à gagner mais aussi à perdre. Quand nous improvisons, nous avons tendance à oublier des éléments importants, à mal hiérarchiser nos idées, avoir un discours pas toujours des plus fluides, à ne pas employer les mots les plus adaptés et le moindre mot mal employé peut jouer en notre défaveur.

Tout ce qui est de valeur demande un effort et pour bien préparer, il faut : du temps, de l'énergie et de la motivation. La préparation consiste à :

- ⇒ Définir ses objectifs, les classer par ordre de priorité.
- ⇒ Quels supports d'information va-t-on utiliser ?
- ⇒ Quelles questions utiles va-t-on poser sans que cela fasse interrogatoire ?
- ⇒ Quels vont être nos arguments ?

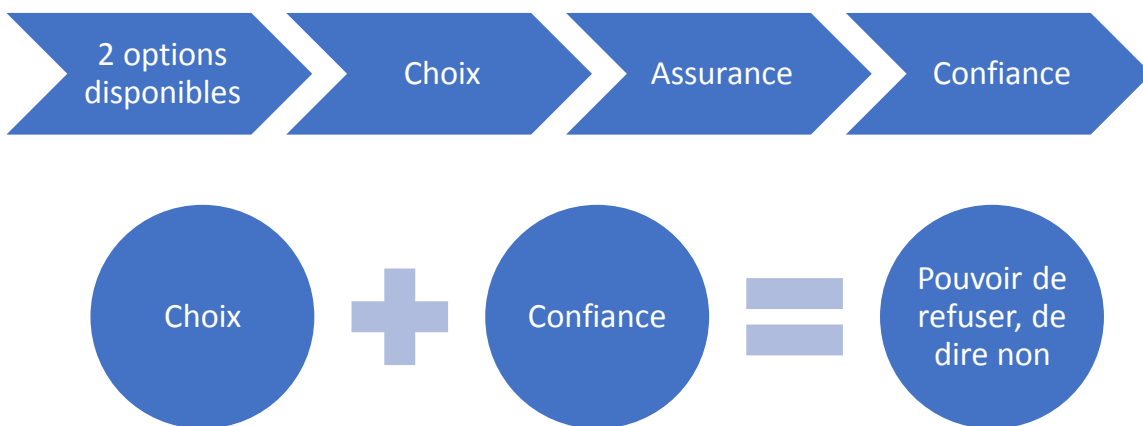
Ce n'est pas forcément très percutant d'avoir 10 arguments, il vaut mieux en avoir 2 ou 3 mais des « arguments-massues » au lieu de vouloir chercher « un effet de liste de bonnes raisons ». Les personnes ne sont pas en

mesure de se souvenir ne serait-ce que de 3 ou 4 arguments sur une liste de 10. Par contre si nous racontons une anecdote ou une histoire mais qu'elle est mémorable, il est tout à fait possible que la personne s'en souvienne plusieurs années après.

- ⇒ Définir les moyens et les ressources mobilisables et pertinentes dont nous avons à disposition pour réussir à atteindre nos objectifs.
- ⇒ Identifier les opportunités que nous pouvons demander-réclamer et identifier les choses que l'on peut potentiellement nous réclamer en retour.
- ⇒ Identifier les éléments sur lesquelles on peut lâcher du lest. Des fois il faut savoir concéder certaines batailles pour gagner les guerres les plus importantes.
- ⇒ Préparer les éventuelles objections, freins, blocages qui peuvent se dresser.
- ⇒ Être capable de définir les bénéfices de notre offre à notre interlocuteur : C.A ? marge ? profitabilité ? gains de clientèle ? notoriété ? etc.
- ⇒ Identifier quel pire scénario peut arriver durant la négociation ? Et s'il arrive, quelles options j'ai pour le contre-carrer immédiatement ? Si je ne peux pas le contre-carrer immédiatement, quel Plan B, quelles sont les alternatives derrière que j'ai pour compenser plus tard les pertes avec d'autres clients ?
- ⇒ Relativiser et comprendre le contexte : si le pire scénario arrive, que l'on n'a pas de plan B quelles sont les conséquences pour :
  - D'une part pour l'entreprise : Rien ? < Perte d'un contrat ? < Perte d'un CA faible, modéré, élevé ? < Perte de plusieurs clients ? < Restructuration ? < Faillite ?
  - Et d'autre part pour nous : Rien ? < Perte d'une faible-moyenne-grosse prime ? < Perspective de carrière compliquée dans l'entreprise ? < Licenciement ?

## 2. GÉRER PENDANT LA NÉGOCIATION : QUELQUES LEVIERS DE RÉUSSITE

- 1) Avoir une solution de repli est l'une des clés pour réussir sa négociation. Réussir une négociation c'est calculer ses options. Par exemple : se demander dans quelle mesure pourrait-on avoir un autre employeur ? On est d'autant plus armé pour discuter avec son N+1 de salaire, quand on sait ce que l'on vaut sur le marché de l'emploi et que l'on a d'autres propositions derrière.



Un autre exemple relayé par un chef d'entreprise lors d'un processus de recrutement qui montre le pouvoir du choix, entreprise qui se présentait comme respectueuse de l'environnement.

Tout se passait très bien jusqu'au dernier entretien avec un jeune cadre. Jusqu'au moment où le dirigeant demande si le candidat a des questions. Le candidat : « Est-ce que vous avez un parking à vélo ? car moi je veux venir au travail à vélo ». Le chef d'entreprise : « euh ba non... » Réponse du candidat : « ok, bon ba du coup je ne viens pas »

⇒ Comportement typique de quelqu'un qui a le choix sur le marché du travail.

- 2) Il faut être capable d'instaurer un lien de confiance et prédisposer notre interlocuteur. On peut se passer des compliments. Inutile d'utiliser la technique de la flatterie en parlant de la beauté des locaux ou du bureau

comme certains le font. Il y a un risque de perdre des points, avant même que la négociation ait débuté.

Il faut être sincère car si on essaye de flatter pour obtenir quelque chose, un professionnel ou une personne dotée d'une forte intelligence émotionnelle et situationnelle le sent tout de suite (tout le monde connaît la fable du corbeau et du renard).

Plus l'interlocuteur avec qui on négocie est important, plus il aura probablement de l'expérience et plus il y a de chances qu'il connaisse la vieille technique de la flatterie qu'il n'a plus envie d'entendre. Un compliment peut se faire seulement si la personne est apte à le recevoir, s'il est pertinent et si la négociation est terminée et qu'un accord a été trouvé.

Dès les premiers échanges, comme par exemple dans le couloir, pour casser le silence il vaut mieux opter pour des questions d'ouverture, de contextes ou d'actualité comme : « *Vous avez pu maintenir un taux d'activité à peu près correct durant la crise sanitaire ?* », puis on essaye de faire des analogies si cela est vrai, comme par exemple « *Chez nous aussi ça a été plutôt compliqué avec ... blablabla* ».

Autres exemples de questions d'ouverture : « *vos locaux sont plutôt bien placés pour une entreprise parisienne, entre les complexes sportifs d'un côté et les coins verts de l'autre, ça doit être agréable ?* » « *En me garant, j'ai vu que votre officine dispose d'un drive, vous êtes plutôt précurseur en France, j'ai déjà vu ça au Canada, ça fait combien de temps que vous l'avez ouvert ? ça fonctionne comme vous l'attendiez ?* », « *J'ai vu beaucoup de plaques étrangères sur le parking de votre grande surface, y a-t-il un événement particulier dans la région ce week-end ?* » « *Vendredi dernier, j'ai vu dans la presse que votre enseigne comptait réaliser d'ici [...] est-ce que c'est vrai ?* ».

En fonction du contexte on bascule ensuite sur des questions un peu plus personnelles pour créer un échange plus approfondi comme « *Vous avez quel périmètre de responsabilité exactement ?* » ou « *Vous gérez combien de personnes au quotidien ?* » ou « *Ça fait combien de temps que vous représentez votre entreprise ?* ».

Ensuite on peut partir sur la phase de découverte et de recueil d'informations classique sans cela fasse interrogatoire.

Si on sent que la personne est sympathique, on peut aussi discuter de sujets un peu plus légers en s'appuyant sur un trophée, un tableau, une reconnaissance, une photo illustrant une passion qu'elle a, et s'en servir pour identifier peut-être des passions en commun.

Et plus tard, si jamais l'opportunité se présente, si le client en vaut la peine et que l'on a dans notre réseau, la possibilité de faire venir une personnalité qui correspond à la passion de notre client, faire la surprise lors d'un déjeuner d'affaires de faire venir cette personnalité à notre table. C'est le genre d'évènement assez complexe et cher à mettre en place mais si nous y parvenons, cela peut marquer l'esprit de la personne pendant plusieurs dizaines d'années.

Garder en tête que discuter d'une passion n'est pas obligatoire et doit se faire aussi en fonction du contexte et c'est à nous de le sentir. Pour certaines personnes très pragmatiques cela peut s'apparenter à un faux sentiment d'intérêt ou à une perte de temps.

- 3) Durant la phase de découverte des besoins, être capable d'identifier les éventuels problèmes de notre interlocuteur ou les éventuels défis auxquels il est confronté aux quotidiens et analyser comment notre offre, notre produit, notre service peut être une solution pour lui.
- 4) Ne pas chercher absolument à défendre ses positions. En principe, une négociation doit être lente et relationnelle, et non rapide et droit au but.

Pendant la négociation, il ne faut pas chercher à convaincre mais à comprendre. Il ne s'agit pas de montrer à quel point notre interlocuteur à tort, et à quel point nous avons raison car c'est le schéma typique pour braquer une personne.

Lorsque l'on rencontre une certaine résistance, il vaut mieux parfois trouver un moyen de faire rebondir, d'ouvrir la conversation, de comprendre le point de blocage. Il ne s'agit pas non plus de se contenter rapidement d'un compromis sans intérêt.



5) Mesurer Le breaking point (le point de rupture). C'est une des choses les plus compliquées.

Le breaking point est le seuil de concession, la quantité de ressources de l'autre qu'il est prêt à lâcher, le seuil en dessous duquel il ne descendra pas. C'est tenter de répondre aux questions : qu'est-ce qu'il cache dans sa manche et qu'est-ce qu'il a anticipé comme perte prévue ? Quelle est sa marge de manœuvre ? Lorsque notre interlocuteur nous dit : « là, je ne peux pas aller plus loin » est-ce que l'on peut encore gratter ?

Dans la théorie, Il y a l'objectif public clairement affiché qui est par exemple « je ne peux pas aller au-delà de 10 » et l'objectif secret qui est « je ne peux pas aller au-delà de 15 ».

Cependant, il est possible que dans certains cas, la personne nous dévoile son objectif public sans qu'il y ait d'objectif secret. Mais dans la majorité des cas il y a un objectif secret. C'est à nous de le sentir en fonction de l'individu, du contexte. Cela demande de l'empathie, de l'intuition, de l'analyse, un peu d'expériences, parfois du temps.

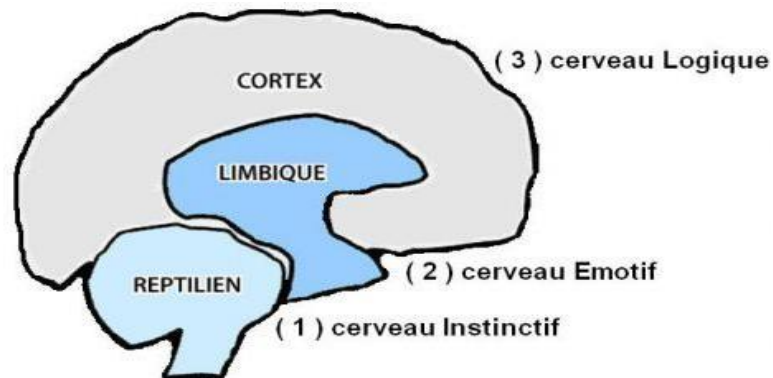
L'objectif dans la phase du point de rupture est donc de pousser l'autre à se rapprocher le plus possible de son seuil secret tout en lâchant de notre côté le moins de lest, de ressources pertinentes possibles.

### 3. 15 PRINCIPES À COMPRENDRE

- On ne négocie pas si on est en face d'une excellente affaire. On prend le bien et on s'en va.
- Il est utopique de vouloir défendre son produit et son prix si on ne connaît pas ses concurrents.
- Nos clients nous jugeront mauvais, médiocre ou moyen à l'instant même où ils n'ont pas la sensation que l'on aime ce que l'on fait.

- Les personnes ne disent pas toujours ce qu'elles font, ne font pas forcément ce qu'elles disent et ne pensent pas toujours ce qu'elles disent, c'est agaçant mais c'est comme ça.
- On ne négocie pas face à quelqu'un qui nous a déjà rendu un service dans le passé alors qu'il n'était pas tenu à le faire, d'autant plus lorsqu'il en a même fait plus que ce que l'on en attendait.
- Travailler ses points faibles, au lieu de ses points forts car nos points forts, en 2 temps et 3 mouvements, on est au top. Les points faibles, cela prend beaucoup plus de temps et demande d'efforts. Si on pense que l'on est champion, que l'on est le plus beau et que l'on n'est pas très exigeant sur soi-même, il est temps de tout remettre à plat, de se recycler ou de se réinventer.
- Certaines décisions se font par moment par du non verbal, un « go » peut se faire par un regard. On peut se comprendre par un geste, encore plus quand la décision est « borderline » en présence de plusieurs interlocuteurs, comme par exemple dans une situation où l'on exploite une faille réglementaire ou une zone de floue qui fait l'intérêt de chaque partie.
- Lorsqu'une personne vend un objet auquel elle a une attache particulière, ne pas chercher les défauts et les faiblesses dans un but de descendre le prix comme le font 50% des gens. Au contraire, si nous sommes intéressés par l'objet, nous avons tout intérêt à valoriser l'objet plutôt qu'à le dénigrer pour ne pas braquer le vendeur.
- Il y a un business étonnant et de l'intelligence qui est généré autour des déjeuners d'affaires. Que cela déplaie à la CGT, si les personnes dans les bureaux ont du boulot c'est aussi parce qu'il y a des représentants ou quelqu'un à un poste à la direction qui va jouer au golf avec des personnes stratégiques et cela dans l'intérêt du business de l'entreprise.
- La réflexion et l'analyse par rapport à un achat et la décision d'achat se font dans des zones différentes dans le cerveau.

La réflexion et l'analyse se font dans le cortex, tandis que l'interrupteur d'achat se fait dans le cerveau reptilien. Le cerveau reptilien réagit à 2 stimuli : la peur et l'envie.



- On parle aux gens tel qu'ils acceptent qu'on leur parle. Même chose pour le comportement. Si on subit la chose et qu'il s'agit d'une tactique de déstabilisation de notre interlocuteur, savoir mettre un terme à un échange qui dérape et annoncer que l'on reprendra rendez-vous une fois la personne calmée. Ne pas rentrer dans un statut de victime qui ne comprend pas ce qu'il se passe ou à l'inverse dans un ping-pong verbal engendrant une perte de temps et une dépense d'énergie inutile car cela pousse à rentrer dans une guerre d'égo et à prendre des décisions irrationnelles.

Ceci dit, si la colère de notre interlocuteur est justifiée et légitime, on peut le laisser vider son sac, prendre des notes et s'orienter vers une logique constructive en trouvant une solution mutuelle qui profite à chacun. Il est possible d'apprendre des informations cachées lorsqu'on laisse s'exprimer une personne en colère.

- Si un client nous menace de nous quitter parce que le tarif ne lui convient pas, alors que l'on sait que nos services sont difficiles à copier, et qu'il ne veut pas admettre que cela lui apporte une vraie création de valeur : le laisser partir. Il reviendra si notre produit est suffisamment différenciant et que l'on a une qualité d'exécution que les autres n'ont pas.  
Par exemple trouver un bon artisan de nos jours n'est pas facile et les meilleurs, ceux qui produisent un vrai travail de qualité ont souvent leurs agendas complets simplement par un bouche à oreille. Dans chaque domaine d'activité,

il y a un certain nombre de brêles, tout le monde n'a pas envie d'être bon dans ce qu'il fait, tout le monde n'a pas l'envie de bien faire les choses même en facturant d'où l'existence de chasseurs de têtes.

- La négociation c'est aussi savoir se retirer. Savoir renoncer lorsque les demandes ne se rejoignent pas assez, lorsque la situation ne nous convient pas, qu'elle mène dans une impasse ou qu'elle n'est pas compatible avec nos intérêts.

Cela paraît à première vue évident, mais lorsque l'on a commencé à investir de l'argent ou du temps sur un objet, un bien mobilier/immobilier ou une personne, ce sont les mêmes processus psychologiques qui s'activent : l'escalade des engagements (cf le piège abscon). Il est difficile de revenir en arrière et de claquer la porte. Il faut un peu de force mentale et se faire violence pour pouvoir renoncer car on a l'impression de commettre l'irréparable, de perdre tout ce que l'on a investi, de commettre un gâchis.

- Si on s'appelle Docteur Raoult, que l'on a son actif plusieurs dizaines de publication de haut niveau, que l'on n'est connu à international et que l'on a fait avancer la science, alors on a le droit d'avoir les cheveux long, une bague en forme de tête de mort, une pomme et un opinel sur la table.

Si non, on doit être ce que l'on veut vendre : on ne va pas voir un diététicien obèse, on ne prend pas un dentiste aux dents jaunâtres, on ne va pas voir un garagiste qui a les mains propres, on ne prend pas un garde du corps d'1m60, on ne nomme pas un ministre des finances et des comptes publics avec un style peu sérieux, on ne va pas voir un avocat avec une montre bon marché. Même si c'est complètement idiot comme critère de jugement, entre un avocat avec une montre bon marché et un avocat avec une belle montre, il y aura une plus forte proportion de gens à choisir l'avocat avec la belle montre car ils auront l'impression consciemment ou inconsciemment qu'il aura un plus gros revenu, donc qu'il gagnera plus de dossiers, donc que l'on aura une meilleure défense. C'est un raccourci peut-être idiot mais qui existe énormément inconsciemment.

- On ne négocie pas si le besoin est pour nous urgent et vital, sinon ce sont des négociations catastrophes car si c'est vital, nous ne sommes pas dans les meilleurs prédispositions mentales et nous risquons de tout perdre.

On acquiert donc le bien aux conditions demandées si nous n'avons pas d'autres options de l'obtenir ailleurs à un meilleur prix et on s'éclipse rapidement même si on sait que l'on s'est fait enfumer. C'est aussi un des intérêts de bien gagner sa vie : cela évite dans certains types de situation de perdre des heures de stress ou de réflexion pour quelques dizaines d'euros.

La valeur d'un produit ne se limite pas au coût de production + marge générée. Pour mieux comprendre, voyons l'analogie connue de la bouteille d'eau dans le désert : imaginons que notre avion s'est écrasé et que l'on a survécu, au bout de quelques heures la soif devient pour nous insupportable. Soudain on croise un marchand ambulant qui nous propose une bouteille d'eau, la valeur marchande de la bouteille ne sera pas la même que celle que l'on trouve dans une grande surface de notre quotidien. Si nous avons 1 000€ sur nous, nous les mettrons sur la table pour l'acquérir. Or la valeur économique de la bouteille n'a pas changé et n'est que de 1 ou 2€ (coût de production + coût de transport + coûts divers + marge).

La valeur marchande ici c'est « quelle somme la personne peut mettre dans l'immédiat pour pouvoir survivre ? ». Au contraire, si nous nous faisons interpellé dans la rue un soir d'hiver par quelqu'un qui nous propose de lui acheter une bouteille d'eau à 1€, si nous n'avons pas soif, nous n'accepterons aucune transaction ou seulement de mettre 5 ou 10 centimes, tandis que dans le cas du désert la valeur marchande est x10 000.

Plus on se rapproche des bien vitaux et plus les coups bas sont utilisés.

Comme de nombreux articles l'ont révélé, durant la crise sanitaire de 2020 des masques de protection commandés ont été rachetés sur le tarmac des aéroports chinois par des représentants américains venus avec des mallettes de liquide. Tout cela sous les yeux d'élus français, plus talentueux pour la politique que pour le business, qui n'avaient pas anticipé ce scénario et qui n'ont pas pu formuler une contre-offre satisfaisante et adaptée.

Dans une situation d'urgence vitale, rien n'est jamais acquis lorsque l'objet n'est pas entre nos mains et chez nous. L'éthique est très souvent (malheureusement) relégué au second rang par beaucoup d'acteurs dans ce genre de contexte. Et lorsque des élus se prennent pour des maîtres dans leur domaine et n'ont pas fait l'effort d'identifier le pire scénario, n'ont pas établi un

plan de secours, n'ont pas prévu une « boué de sauvetages » dans le coffre de leurs voitures, c'est typiquement le genre de conséquences déplorables que cela engendre : une situation invraisemblable et des pertes humaines futures non-mesurables chez du personnel soignant en manque de masques.

Cet exemple illustre le gap qu'il y a entre :

- D'une part, le monde idyllique dicté par les livres de négo avec des idées comme « la positive attitude / les clients vont vous tomber dans bras à la suite de cette méthode / il n'y a pas de raisons pour que ça se passe mal / faites du yoga avant, etc... »
- Et d'autres part, la réalité du terrain avec des acteurs pragmatiques, qui savent appliquer la loi de l'offre et de la demande, qui maîtrisent le business en toutes circonstances, qui sont capables de reléguer l'éthique au second rang pour satisfaire l'intérêt de leurs pays, qui maîtrisent les ressorts psychologiques, les faiblesses et les vices les plus bas chez les individus.

Si on ne comprend pas bien la psychologie humaine aussi bien ses bons côtés, que ses côtés les plus noirs, si on ne sait pas comprendre le fonctionnement des individus, si on ne sait pas lire l'autre et se mettre dans sa tête, on est condamné à en souffrir en se faisant tromper, victimiser ou escroquer.

## Les techniques de psychologie comportementale

---

Ces techniques s'appuient sur le fonctionnement psychologique humain indépendamment de l'argumentation que l'on fournit.

Ce sont en quelque sorte des tactiques de persuasion utilisée souvent lorsque l'argumentation est peu utile pour convaincre. En fonction des situations, ces techniques peuvent se combiner les unes avec les autres.

Il n'y a pas de méthodologie passe-partout qu'il suffit d'appliquer. Aucune technique ne marche à 100%, néanmoins ces techniques ont été mises en avant par

des chercheurs en psychologie comportementale et leurs fonctionnements ont été prouvés scientifiquement.

Ci-dessous, 15 techniques de stratégie comportementale utilisées fréquemment dans le commerce, dans la négo et dans la vie de tous les jours. La liste est loin d'être exhaustive. Certaines s'appliquent naturellement ou inconsciemment, et sont même légitimes et normales. D'autres sont en revanche « borderline », autrement dit moins éthiques. Le but est de montrer qu'elles existent sans que les gens s'en rendent compte.

À long terme, les tactiques de persuasion peuvent compromettre les relations personnelles et professionnelles si elles sont mal utilisées.

1. **Être sympa** (effet de sympathie) peut faire la différence surtout dans les secteurs compétitifs. Beaucoup de clients achètent des produits, non pas seulement parce que le produit est bon mais parce qu'ils aiment bien le commercial.
2. **Parler d'autres choses** que de la vente. Parfois en laissant un interlocuteur parler de tout et de rien, il peut être amené à parler d'une difficulté qu'il a dans son quotidien professionnel nous offrant la possibilité de rebondir immédiatement avec notre offre ou notre service qui peut répondre à son besoin.
3. **La cohérence** : peut-être l'une des techniques la plus puissante à long terme. Cela consiste à tenir ses engagements, sa parole le plus de fois possible ou à rappeler l'existence de l'accord avec une personne pour faire avancer les choses quand c'est en notre défaveur.
4. **Demander plus pour avoir ce que l'on veut.** Plus on demande un package important, plus il y a de chances d'obtenir au moins une partie du package.
5. **L'étiquetage par un adjectif** : met notre interlocuteur de bonne humeur à notre égard même s'il ne nous connaît pas. C'est une question avant tout de contexte et peut s'appliquer logiquement et naturellement. Par exemple ne pas hésiter à dire à un client qui nous attend : « *merci de m'avoir attendu, vous êtes vraiment sympa, tout le monde ne l'aurait pas fait* ».

6. **La technique de l'escalier** (ou du pied dans la porte ou du petit pas) : consiste à demander quelque chose d'important en commençant par demander quelque chose de petit ou de facile et qui peut ne rien à voir du tout.

*Par exemple un clochard a plus de chances d'obtenir une pièce d'un passant si avant il lui demande l'heure.*

7. **Le pouvoir du OUI** / La méthode des 3 « oui » consécutifs : créer un contexte favorable en faisant prononcer le mot « OUI » à notre interlocuteur. La méthode fonctionne que si nous pouvons aussi répondre « NON » c'est-à-dire si ce ne sont pas des questions idiotes<sup>1</sup> où l'on peut répondre que par un « oui » car le client peut se sentir piéger.

Exemple 1 : peut s'utiliser aussi lorsque l'on est acheteur et nous permettre de prendre le lead sur l'entretien :

« Suite à cette visite, je vous confirme que votre bien me convient, peut-on aborder la question du prix ? »

« Oui »

« Le bien est proposé à la vente 150 000 euros net ? »

« Oui »

« Le prix est-il négociable ? »

« Oui, on peut en discuter »

Exemple 2 : la vente de chouchou sur la plage lorsque l'on est étudiant :

« Puis-je vous proposer de goûter un délicieux chouchou ? »

« OUI »

« Tenez » 😊

On passe son chemin, on va voir d'autres clients puis on revient quelques instants après :

« Alors, vous avez aimé ? »

---

<sup>1</sup> Exemple de questions idiotes des 3 oui consécutifs « 1. Avez-vous une cuisine, » « OUI » 2. « L'avez-vous la vaisselle régulièrement » « OUI » 3. Vous aimez que votre vaisselle soit propre ? « OUI » – « Alors vous serez intéressé par notre nouveau lavage vaisselle XP342 qui vous permettra de .... » ➔ C'est con.



« OUI » (Si "NON" inutile d'aller plus loin)

« Vous en voulez d'autres ? c'est 2€ le paquet, le 2ème est à 1€»

« OUI ».

Le % de personne qui vont acheter des chouchous sera plus important que si l'on crie « CHOUCHOU ! Qui veut des chouchous !! »

8. **Le principe de réciprocité** : une technique un peu fourbe. Il s'agit d'offrir quelque chose pour avoir quelque chose en retour. Lorsque l'on reçoit quelque chose on a tendance à donner en retour. Pour certaines personnes, il est difficile de ne rien donner en retour (ex : les dégustations en grandes surfaces faites par les animatrices, offrir des échantillons, les likes ...)
9. **La preuve sociale** (ou la technique du « si tu ne le fais pas t'es qu'un connard ») : par exemple on sera plus enclin à mettre un pourboire dans une corbeille si celle-ci est déjà bien remplie ou à faire des heures supplémentaires si toute l'équipe fait la même chose.
10. **La rareté** : disposer d'une quantité limitée pour augmenter la demande. On le voit souvent dans la publicité « *Attention stock limité* » ou lorsque l'on souhaite réserver un hôtel « *vous avez de la chance, c'est la dernière suite de disponible* ».
11. **« Mais ce n'est pas tout »** : utilisé surtout sur les marchés.  
Consiste généralement à proposer quelque chose à un prix élevé puis proposer aussitôt quelque chose de gratuit qui va avec.  
Cela ne consiste pas forcément à prononcer « *mais ce n'est pas tout* ». Cela peut être des variantes comme « *et je vous offre en plus...* ».  
Cela peut aussi revêtir des formes plus subtiles et plus intéressantes : « *cette formation à 1 500 € est limitée à 10 participants, ah mes vous êtes 11 ?? bon ok je vous offre le participant en plus si on signe maintenant* ».
12. **La technique du salami** : lorsque l'on est acheteur, elle a pour but de tout décomposer afin d'obtenir plein de petites concessions/remises, point par point (tranche après tranche) jusqu'à qu'on atteigne son objectif final voir même le dépasser en s'accaparant le saucisson entier. Chaque point de la négociation est

traité séparément et donc il ne s'agit plus de négocier une chose dans sa globalité mais sur tout ce qui la compose.

**13. La technique « Colombo » :** La technique consiste à demander quelque chose en plus à la fin de l'entretien, comme si la demande venait de surgir de l'esprit.

Elle s'utilise lorsque la négociation s'achève sur un terrain d'entente dont chacun semble se satisfaire. L'attention se relâche, on baisse notre garde, quand soudain, notre interlocuteur nous formule quelque chose comme « *juste une dernière chose* » ou « *Ah, j'oubliais, il me faut aussi ...* », « *On est bien d'accord que cela inclut ...* ».

Il s'agit en quelque sorte de garder les demandes les plus délicates pour la fin.

Objectif de la technique : obtenir une concession supplémentaire avec une demande inattendue et en prenant de court la personne. Elle est encore plus efficace lorsque la personne est en train de ranger ses affaires, s'apprête à partir et qu'elle a éteint son pc portable.

Pour contrer cette technique on peut demander en début d'entretien « *Y a-t-il des points importants sur lesquels vous aimeriez que l'on aborde avant de commencer ?* ». Même si notre interlocuteur nous dit que « non », parfois dans sa réponse une fraction hésitante ou par le fait qu'il dévie le regard furtivement en nous répondant, on peut détecter qu'il nous prépare un truc à la fin.

Le moyen le plus efficace pour contrer cette technique reste de verrouiller tous les points sensibles au moment de la conclusion : prix, volumes, livraison, délais de paiement, etc, sans qu'il y ait d'ambiguïté possible.

Et si cela ne suffit pas, il reste que 3 alternatives :

**Alternative 1 :** on ne peut pas accorder ce que l'interlocuteur souhaite et on explique les raisons.

**Alternative 2 :** on a encore une marge de manœuvre suite à la négociation et on lui accorde soit une partie ou la totalité de sa demande à condition qu'il concède une contrepartie sous la forme « *bon ok pour X mais derrière vous me faites Z* ». Si de son côté il a lui aussi une marge de manœuvre, il acceptera.

**Alternative 3** : on accorde une partie ou la totalité de sa demande sans contrepartie puis on explique « *ok, je vous accorde cela en plus, mais ça doit rester exceptionnel. Ce n'est pas parce qu'aujourd'hui je peux vous obtenir ceci que ce sera le cas la prochaine fois ok ?* ».

⇒ Parfois accorder sans exiger de contrepartie peut nous permettre d'être en terrain favorable si un jour ce même client peut nous aider à atteindre nos objectifs commerciaux.

#### 14. **La technique du leurre** : méthode alternative à l'amorçage.

Le « Leurre » consiste à faire prendre une décision de substitution B alors qu'à la base l'individu voulait A.

Exemple 1 : entrer dans un magasin pour acheter des chaussures en soldes à 50% que l'on a vu en vitrine, mais il n'y en a plus à notre pointure en rayon. Le vendeur va en réserve pour trouver la bonne pointure et il revient avec à peu près les mêmes mais de la nouvelle collection, donc non soldée mais de la bonne pointure.

En tant qu'acheteur si on se rend compte du leurre : exprimer sa déception

- 1) « *Déçu que votre boutique n'arrive pas à satisfaire mon besoin car ce sont ces chaussures-là que je voulais et qui m'ont fait entrer dans le magasin* »
- 2) « *Même si la nouvelle collection que vous m'avez fait essayer est très jolie, elle ne respecte malheureusement pas mon budget et l'écart de prix entre ces 2 paires est trop élevé* ».
- 3) « *Néanmoins, si la boutique est prête à faire un effort, je suis prêt à en faire un aussi en dépassant un peu mon budget* »

Autre levier possible : prêt à acheter la nouvelle collection à plein tarif si derrière la boutique est prête à faire un compromis comme : obtenir le lot comprenant au moins 2 paires de lacets, chausse-pieds, produit anti-humidités, produit de cirage, boîte de rangement... → Plus on demande un gros package, plus on est sûr d'obtenir au moins une partie du package. Il s'agit simplement de demander plus pour obtenir au moins ce que l'on veut. Valable seulement si la valeur obtenue est suffisamment intéressante. Si le

magasin refuse, exprimer que l'effort n'est pas suffisamment important par rapport au notre et que l'on préfère trouver notre bonheur ailleurs.

⇒ A la guerre comme à la guerre !

*Exemple 2 : un institut qui propose à des étudiants de passer une expérience amusante et rémunérée . Une fois que tous les étudiants sont arrivés au laboratoire, l'expérimentateur leur annonce que malheureusement l'expérience est annulée à cause d'un problème technique. Au moment où les étudiants déçus repartent, un autre expérimentateur intervient et leur propose une autre expérience moins intéressante et non-rémunérée. On constate que +50% des étudiants venus accepteront de passer l'expérience et que sans la première expérience (le leurre), il y aurait eu beaucoup moins de monde à l'expérience non-rémunérée.*

#### 15. **La technique de l'amorçage** (la moins éthique mais elle existe tous les jours) :

Elle consiste à amener un individu à prendre une décision dont on lui cache provisoirement le coût réel et au moment de la vérité, c'est-à-dire de la découverte du coût réel, l'individu a tendance à maintenir son achat.

La clé d'entrée est donc le mensonge ou la dissimulation d'une vérité.

*Exemple : une station-service qui affiche un prix bas d'essence au panneau d'affichage géant. Au moment où on a le pistolet à la main on remarque que ce n'est pas le même prix affiché entre le prix affiché au-dessus du pistolet qui est donc le vrai prix et l'affichage numérique géant. Le vrai prix est même plus cher que dans les autres stations. Plusieurs personnes furieuses verseront quand même 10 ou 15L tout en ayant connaissance du vrai prix (principe d'escalade des engagements en termes de temps et d'énergies).*

## Pour aller plus loin : personnes pertinentes et expertes sur le même sujet

---

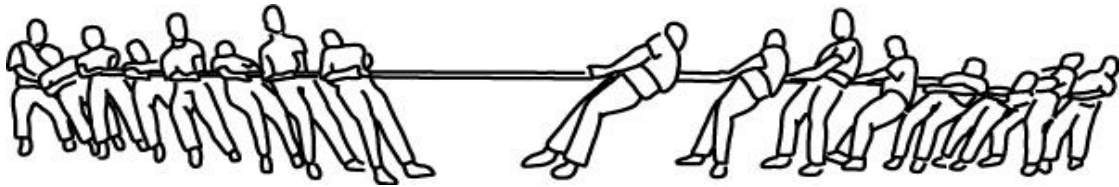
**Philippe Maillol** : conseiller en stratégie et formateur francophone, présent sur LinkedIn Learning sur les thèmes : prospection commerciale, vente, relation client et développement de l'innovation.

**Stéphane Edouard** : expert sur les relations interpersonnelles notamment sur les ressorts psycho-sociologiques de la stratégie et du comportement des individus. Auteur de plusieurs séminaires et ouvrages dont "l'homme idéal".



# Essai sur la négociation

## Les fondamentaux



Christophe HERNOT

Mai 2020