

La négociation créative

Techniques et tactiques pour une approche
pragmatique de la négociation

Par

Philippe Sauvan-Magnet

Editions Active-Art

© Éditions Active-Art 2022

Tous droits réservés. La loi du 11 mars 1957 interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit — photographie, photocopie, microfilm, bande magnétique, disque ou autre — sans le consentement de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de Copie, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

<i>La négociation, un outil du quotidien</i>	8
<i>Force est de négocier !</i>	9
<i>La négociation à travers les cultures</i>	10
<i>Comprendre pour mieux négocier</i>	11
Les erreurs fréquentes dans les négociations interculturelles	11
<i>L'approche classique « gagnant – perdant »</i>	13
<i>L'approche gagnant – gagnant : négociateur pour construire</i>	14
Les bénéfices du gagnant-gagnant	15
Conclusion : vers une nouvelle culture de la négociation	16
Étude de cas : une négociation gagnant-gagnant réussie	16
Exemple : un acheteur, un vendeur... deux gagnants ?	18
Une affaire de perception	19
L'approche coopérative – Gagnant-Gagnant	20
La clé : une volonté initiale d'ouverture	20
Une méthode à privilégier dans une logique de long terme	21
<i>Qu'est-ce qui est négociable ?</i>	23
Ce qui est négociable... et ce qui ne l'est pas	23
Anecdote : la caisse sans prix	24
Conclusion : la négociation comme compétence sociale	24
<i>Qui négocie avec qui ?</i>	25
<i>Typologie des profils de négociateurs</i>	27
Le négociateur-décideur	29
Les avantages du négociateur unique	29
Les inconvénients (et comment les limiter)	30
Préparer sa posture : lucidité, vigilance... et récupération !	30
Variante tactique : négociateur unique... mais conseillé	31
L'organisation complexe – L'équipe de négociation	31
Les risques... et comment les contenir	32
Les règles de réussite : coordination et scénarisation	32
Exemple tactique : l'accord suspendu	33

<i>L'éthique et la négociation</i>	34
Culture, contexte et relativité des normes	34
Tactiques limites : les détecter pour mieux y répondre	35
La relation à long terme : un garde-fou naturel	35
<i>Être proactif en négociation</i>	36
Le danger de la réactivité impulsive	36
Réaction animale vs réponse humaine	37
<i>Proactivité : la compétence invisible du bon négociateur</i>	37
<i>Être créatif en négociation</i>	38
La créativité au service de la négociation	39
Quand la créativité débloque l'impasse	39
Comment stimuler la créativité en négociation	40
Créer l'accord qui n'était pas prévu	40
<i>Le niveau d'aspiration : fixer ses objectifs en négociation</i>	40
Exemple simple : l'achat d'un véhicule	41
Exemple complexe : vendre une technologie unique	42
Conseils pratiques pour bien fixer son niveau d'aspiration	42
<i>L'envie de conclure... au détriment de vos intérêts</i>	43
Exemple concret : l'achat immobilier	43
Mécanisme psychologique : biais de rareté et d'attachement	44
Le piège des statistiques « moyennes »	45
Attention à l'alignement automatique	46
La vraie leçon : gardez votre cap	46
<i>L'enthousiasme : catalyseur d'influence en négociation</i>	46
L'enthousiasme est contagieux	47
Le rôle des porteurs d'enthousiasme dans une équipe	47
À l'inverse : ne négociez jamais ce qui ne vous inspire pas	48
Une relation humaine avant tout	48
<i>La légitimité : levier d'influence ou barrière illusoire</i>	48
La légitimité individuelle : savoir + posture	49
La légitimité instrumentalisée : faire passer le négociable pour un dogme	49

La leçon stratégique _____	50
Cas pratique : l'autorité masquée pour reprendre la main _____	51
Trois profils d'interlocuteurs selon l'autorité _____	51
<i>L'information et la préparation — La discrétion</i> _____	53
Préparation : le socle de votre puissance de négociation _____	53
Préparer l'équipe ou le négociateur isolé _____	54
L'information : votre avantage invisible _____	54
La discrétion : le rempart stratégique _____	55
Aller chercher l'information _____	55
Une chasse aux signaux faibles... bien organisée _____	56
Que chercher ? Qu'écouter ? _____	56
Exploiter les réseaux informels (avec finesse) _____	56
Former tous les maillons exposés _____	57
La discrétion en miroir _____	57
L'information comme amplificateur de performance _____	57
Récit : quand l'asymétrie d'information protège le fournisseur _____	58
Une leçon intemporelle : la valeur de l'opacité stratégique _____	59
<i>L'art de déjouer la tactique du "bon et du méchant"</i> _____	59
<i>La morale</i> _____	61
<i>Garder le silence : une discipline stratégique</i> _____	61
Les pièges discrets : la parole relâchée _____	62
La discipline du silence _____	63
La date limite : contrainte réelle ou pression fabriquée ? _____	63
Pourquoi négocier dans l'urgence est dangereux _____	64
Deux types de dates limites : les vraies... et les autres _____	64
L'erreur stratégique : imposer une date limite à son propre négociateur _____	65
<i>La notion de temps et la force de la patience</i> _____	65
Le temps : allié des idées nouvelles _____	65
Le paradoxe du dernier moment _____	66
La patience, arme silencieuse mais redoutable _____	66
Négocier chez soi ou à l'extérieur : asymétries cachées _____	66

L'exemple asiatique : la stratégie du temps maîtrisé	67
Illustration historique : les accords de paix de Paris	68
Conseils pratiques pour négocier en Asie	68
<i>L'ego : cet invité imprévisible à la table de négociation</i>	69
Quand l'ego prend le pas sur les intérêts	69
Les effets concrets de l'ego mal géré	69
Le bon réflexe : maîtriser son propre ego	70
Repérer l'ego de l'autre	70
<i>L'impasse : échec ou étape stratégique ?</i>	71
L'impasse : une issue, pas une fatalité	71
Questions essentielles à se poser avant de négocier	71
<i>Comment les Japonais négocient</i>	72
La négociation en équipe : une approche collective	73
Le temps long, un signe de respect	73
Une relation avant un contrat	73
La qualité et la parole donnée	74
<i>L'Allemagne : rigueur, hiérarchie et sens du devoir</i>	75
La compétence avant tout... parfois au détriment de l'écoute	75
Cas vécu : une démonstration de force... sans stratégie commerciale	75
<i>Tactiques qui marchent : changer d'unité de valeur</i>	78
L'exemple du coût en « années-homme »	79
Reframing final : du prix fixe à la performance partagée	80
<i>"À prendre ou à laisser" : la tactique du blocage</i>	82
<i>Le marchandage – « Vous devez faire mieux »</i>	83
<i>Comment sortir d'une impasse</i>	85
Se poser les bonnes questions	85
Stratégies pour sortir de l'impasse	85
<i>Comment faire baisser les prétentions</i>	87
Analyse comportementale	88
<i>Le Gentil et le Méchant</i>	89
Une tactique éprouvée... mais parfois redoutablement subtile	89

L'escalade et ses parades	91
Contremesures efficaces	92
<i>Négocier quand on est artiste</i>	94
<i>Contacter une galerie</i>	96
Astuce bonus : l'approche indirecte	97
L'humain précède toujours le dossier.	98

La négociation, un outil du quotidien

Lors de mes formations à la négociation, je pose souvent cette question en apparence simple : *vous souvenez-vous de la première fois que vous avez eu à négocier ?*

Les réponses varient considérablement. Beaucoup évoquent l'achat de leur première voiture ou encore la signature d'un bail pour un logement. Peu d'entre eux remontent à l'enfance. Et pourtant, si l'on adopte une définition large du verbe *négocier* – c'est-à-dire toute interaction visant à obtenir quelque chose d'autrui en échange d'une contrepartie ou d'un ajustement – alors la première négociation remonte bien plus tôt : dès la naissance.

Un nourrisson réclame un peu plus de lait, un contact, une attention, en échange d'un retour au calme. C'est une négociation intuitive, certes, mais bien réelle. En quelques jours à peine, il comprend qu'il peut influencer sur son environnement pour satisfaire ses besoins. Très tôt, l'être humain découvre donc, de façon empirique, qu'il peut négocier pour exister.

Qui n'a pas, enfant, tenté de repousser l'heure du coucher ? D'obtenir la permission de sortir, d'aller jouer, de rentrer plus tard d'une fête ? Et que dire des fameuses promesses d'un carnet de notes amélioré en échange d'un avantage ? Voilà les prémices des concessions, pierre angulaire de toute négociation.

Alors, dans ces conditions, comment expliquer qu'une pratique aussi naturelle, aussi omniprésente dans notre vie sociale, ne fasse pas l'objet d'un véritable apprentissage dès le plus jeune âge ? Car enfin, combien d'entre nous ont reçu une formation à la négociation pendant leur scolarité ? Bien peu, sinon aucun. On considère souvent, à tort, que cette aptitude est innée, qu'il suffit d'observer, d'imiter, ou simplement de grandir pour l'acquérir. Pourtant, de nombreux blocages, malentendus ou échecs montrent qu'il n'en est rien : la négociation reste mal perçue, parfois assimilée à une forme de manipulation ou à un rapport de force.

D'autres cultures en ont une approche bien différente. Dans certaines traditions arabes ou asiatiques, la négociation est un art à part entière, valorisé et cultivé. Elle s'enseigne, se transmet, se perfectionne. Elle fait partie intégrante de la vie sociale et professionnelle, au même titre que la politesse ou l'écoute.

La négociation ne devrait pas être réservée à quelques sphères – les affaires, la diplomatie ou les ventes. Elle est une compétence de base, un langage universel. Et comme toute langue, elle s'apprend, se pratique, s'enrichit.

Force est de négociier !

Cette expression, apparemment simple, peut se comprendre de deux manières selon le contexte culturel dans lequel elle est prononcée.

En France – et en Europe occidentale de manière plus générale – elle est souvent teintée d'un aveu d'impuissance : « *nous avons été contraints de négocier* ». Elle suppose que l'on n'a pas pu imposer sa volonté ou ses conditions, et que la négociation est un repli stratégique face à l'échec d'une approche autoritaire ou unilatérale. Elle est perçue comme une solution par défaut, un plan B en cas d'impossibilité de faire autrement. Dans cette optique, la négociation est synonyme de renoncement partiel, voire de faiblesse.

À l'inverse, dans la culture japonaise, négocier n'est en rien une marque de faiblesse – bien au contraire. La négociation est considérée comme un processus fondamental pour garantir la solidité et la durabilité d'un accord. Un contrat obtenu trop rapidement ou sans confrontation des points de vue est perçu comme suspect, voire fragile. Les Japonais estiment que pour qu'un accord soit pleinement respecté dans la durée, il doit avoir été soigneusement examiné, discuté, clarifié. Chaque clause, chaque ambiguïté potentielle, chaque différend anticipable doit être exploré. C'est cette rigueur dans le dialogue qui donnera à l'accord sa légitimité et sa robustesse.

Cette approche offre une perspective précieuse : celle d'une négociation non pas subie, mais choisie, valorisée comme un art de la relation et un garant de la qualité des engagements mutuels. Elle donne à la négociation ses lettres de noblesse. Elle en fait un outil stratégique, non seulement pour résoudre un désaccord, mais aussi pour construire une relation équilibrée, durable et respectueuse.

Mais cette noblesse a un prix : pour que la négociation soit réellement vertueuse et équitable, il est essentiel de la maîtriser. Cela implique de connaître les techniques, d'en comprendre les dynamiques, de savoir poser ses limites et défendre ses intérêts sans agressivité. Car dans une négociation aboutie, il ne s'agit pas de céder, mais d'ajuster, de composer, d'édifier un terrain commun solide.

La négociation à travers les cultures

La manière dont une culture envisage la négociation reflète sa vision du monde, de la hiérarchie, du rapport au temps et à l'autre. Comprendre ces différences est essentiel, notamment dans un monde de plus en plus globalisé où les négociations dépassent largement les frontières nationales.

Dans les pays anglo-saxons (Royaume-Uni, États-Unis, Canada...), la négociation est envisagée comme un processus rationnel, souvent très structuré, où l'on cherche un *deal gagnant-gagnant* dans un délai relativement court. L'efficacité, la clarté des objectifs et la contractualisation rapide priment. Il s'agit souvent d'un échange direct, centré sur les faits, les chiffres, et des bénéfices clairement identifiables pour les deux parties. Le compromis est valorisé, mais dans une logique de performance.

Dans les cultures méditerranéennes (Espagne, Italie, Grèce, Maghreb...), la négociation prend une tournure plus relationnelle et émotionnelle. On discute longuement, parfois de manière apparemment digressive, car construire la confiance est perçu comme aussi important que le contenu de l'accord lui-même. L'intuition, le non-dit, le langage corporel jouent un rôle fondamental. La relation précède souvent la transaction.

Dans le monde arabe, la négociation est fréquemment abordée comme un art de la parole et de la patience. Il s'agit moins de trouver un équilibre rapide que de tester la ténacité, la capacité d'adaptation, et le respect de l'interlocuteur. Le prix affiché n'est presque jamais le prix final, et le marchandage fait partie intégrante du processus. Le respect du statut, la réputation et l'honneur jouent également un rôle central.

Dans les cultures nordiques (Suède, Norvège, Finlande...), la négociation est souvent sobre, directe et égalitaire. On évite les démonstrations d'autorité. L'écoute active, la transparence et la recherche d'un consensus sincère sont au

cœur de la démarche. L'accord doit reposer sur une base éthique, durable, respectueuse de chacun.

Dans les cultures asiatiques – au-delà du Japon, notamment en Chine ou en Corée – la négociation est souvent très codifiée. La hiérarchie, le respect, la stratégie sur le long terme y sont essentiels. Perdre la face, pour soi ou pour son interlocuteur, est à éviter à tout prix. Le non-dit, l'implicite, le symbolique sont omniprésents. La patience est une arme, et le silence peut être plus signifiant qu'un argument.

Comprendre pour mieux négocier

Ces différences ne doivent pas être vues comme des obstacles, mais comme des clefs de compréhension. Chaque culture valorise certains aspects du processus : la logique, la relation, l'honneur, l'efficacité, la prudence... Savoir les reconnaître, les respecter, voire les anticiper, est un atout majeur pour toute personne amenée à négocier dans un contexte multiculturel.

Car négocier, ce n'est pas seulement défendre ses intérêts : c'est aussi entrer dans la logique de l'autre, trouver un terrain commun, et construire un pont entre deux univers de pensée.

Les erreurs fréquentes dans les négociations interculturelles

Négocier à l'international ou simplement avec des personnes issues d'une autre culture que la sienne implique une capacité d'adaptation. Faute de cette attention, certaines erreurs peuvent freiner, voire faire échouer, un processus pourtant bien engagé. Voici les principales :

1. Croire que sa propre culture est la norme

L'erreur la plus fréquente consiste à croire que sa manière de négocier est universelle. Ce biais ethnocentrique pousse à juger les comportements de l'autre comme déviants, irrationnels, voire incorrects. Or, chaque culture a sa logique propre, souvent fondée sur une histoire, des valeurs et des codes sociaux différents. Ce qui semble flou à un Français peut être une marque de subtilité pour un Japonais ; ce qui paraît direct à un Américain peut sembler brutal à un Chinois.

2. Sous-estimer le poids du non-verbal et des codes implicites

Dans certaines cultures, tout ne se dit pas, mais tout se montre. Le silence, les pauses, les gestes, les formules de politesse ou les tabous sont autant de signaux qu'il faut apprendre à lire. Un refus ne sera jamais explicite dans certaines régions d'Asie : il prendra la forme d'un silence, d'un report ou d'une formule évasive. Ne pas en tenir compte peut mener à des malentendus profonds.

3. Aller trop vite

L'impatience est souvent contre-productive. Dans de nombreuses cultures, notamment en Afrique, au Moyen-Orient ou en Asie, il faut prendre le temps de construire la relation, de comprendre l'interlocuteur, de poser un climat de confiance. Vouloir signer rapidement peut être perçu comme une forme d'agression ou de manque de respect.

4. Méconnaître les hiérarchies

Dans certaines cultures (notamment asiatiques, africaines ou sud-américaines), le respect de la hiérarchie est fondamental. S'adresser directement à un collaborateur subalterne pour contourner son supérieur hiérarchique peut être interprété comme une offense. Il faut donc bien identifier qui décide réellement – parfois en coulisse – et adapter ses interactions en conséquence.

5. Utiliser un humour déplacé ou une communication trop familière

L'humour est culturel. Ce qui est perçu comme sympathique dans un pays peut être vu comme irrespectueux ou déplacé ailleurs. Mieux vaut rester sobre, observer, et n'utiliser l'humour qu'avec prudence dans un contexte interculturel. De même, le tutoiement, les gestes de familiarité ou les références culturelles locales peuvent créer un malaise s'ils ne sont pas partagés.

6. Se focaliser uniquement sur le contenu

Une négociation réussie ne repose pas seulement sur les faits, les chiffres ou les arguments. Elle repose aussi – et parfois surtout – sur la qualité de la relation. Négliger cet aspect relationnel, par exemple en ne posant jamais de questions personnelles, en évitant les échanges informels, ou en minimisant les signes de respect attendus, peut gravement nuire au processus.

Conclusion : s'adapter sans se perdre

Bien négocier dans un contexte interculturel, ce n'est pas se renier, mais faire preuve d'ouverture, d'écoute et de flexibilité. C'est apprendre à naviguer entre des repères différents, parfois déroutants, mais toujours enrichissants. C'est surtout accepter que la diversité des approches, loin d'être un obstacle, est souvent la clé d'accords plus solides, plus profonds, et plus humains.

L'approche classique « gagnant – perdant »

Dans l'imaginaire collectif, la négociation est souvent perçue comme un affrontement dont l'issue désignera un vainqueur et un vaincu. Cette vision binaire – « s'il y a un gagnant, il doit y avoir un perdant » – reste profondément ancrée dans de nombreuses cultures occidentales, notamment en France. Marquée par une tradition rationnelle et parfois hiérarchique du débat, notre culture tend à associer la concession à un renoncement, et le compromis à une faiblesse.

Dans ce modèle, celui qui cède ou ajuste sa position est considéré comme affaibli, tandis que l'autre aurait « pris le dessus ». Cette représentation s'oppose frontalement à une approche plus coopérative de la négociation, plus répandue dans d'autres cultures (notamment asiatiques ou nordiques), où la recherche d'un terrain d'entente équilibré est perçue comme un signe de maturité, de respect et de compétence relationnelle.

Mais dans quelles conditions peut-on réellement parler de « perdant » dans une négociation ? Est-ce celui qui a fait le plus de concessions ? Celui qui a cédé sur un point clé ? Ou bien celui qui n'a pas atteint ses objectifs initiaux ?

Pour répondre à ces questions, plusieurs éléments doivent être clarifiés **avant même d'entrer dans la négociation** :

- Un **objectif optimal** a-t-il été défini avec précision ?
- Le **seuil minimal d'acceptabilité** (ou BATNA, *Best Alternative To a Negotiated Agreement*) est-il connu et partagé ?
- Le négociateur cherche-t-il réellement à **conclure un accord** ou bien à **préserver son image ou son ego** ?
- Existe-t-il un **critère objectif** pour mesurer la réussite ou l'échec de la négociation ?

D'après mon expérience, le véritable perdant est souvent celui qui **n'a pas su conclure**. Et bien souvent, cela vaut pour les deux parties. Le vendeur qui n'a pas vendu est frustré, mais l'acheteur qui repart sans solution, après avoir investi

temps et énergie, l'est tout autant. Une négociation infructueuse où personne ne gagne est bien plus courante que l'on ne le croit.

Pour éviter ces situations où chacun se pense lésé sans réaliser que l'autre l'est aussi, quelques vérifications préalables s'imposent :

- La partie adverse **souhaite-t-elle réellement aboutir** ? A-t-elle un besoin réel ou un simple intérêt de façade ?
- Dispose-t-elle de l'**autorité nécessaire pour conclure** ? Négocier avec un interlocuteur sans pouvoir décisionnel est souvent une perte de temps.
- Est-elle sincèrement en négociation, ou m'utilise-t-elle comme point de comparaison pour faire pression sur un concurrent déjà choisi ?
- Enfin, quel est pour moi le **risque réel de ne pas conclure** ? Perte de chiffre d'affaires ? D'image ? D'opportunité stratégique ?

Ces questions évitent de négocier à l'aveugle ou sous de fausses prémisses.

En définitive, toute situation est singulière. Il n'existe pas de règle unique pour définir un gagnant ou un perdant. Ce qui compte, c'est **la qualité de la préparation, la clarté des objectifs, la pertinence de l'écoute** – et surtout la capacité à reconnaître que **gagner ensemble peut parfois être plus précieux que triompher seul**.

L'approche gagnant – gagnant : négociier pour construire

Face au modèle traditionnel gagnant-perdant, une autre conception de la négociation s'est imposée progressivement, notamment sous l'impulsion de l'École de Harvard : celle du **gagnant-gagnant** (*win-win*). Cette approche repose sur une idée simple mais puissante : un bon accord est celui qui **satisfait au mieux les intérêts fondamentaux des deux parties**, et non celui qui maximise les gains de l'un au détriment de l'autre.

Contrairement à la logique de confrontation, la démarche gagnant-gagnant se fonde sur la **coopération, l'écoute et la créativité**. Elle implique de déplacer l'attention des **positions figées** (ce que chacun demande) vers les **intérêts réels** (ce que chacun cherche à obtenir, en profondeur). Par exemple, si deux entreprises discutent d'un partenariat, l'une peut demander un prix élevé tandis que l'autre cherche à réduire ses coûts : derrière ces positions opposées se cachent peut-être

des intérêts compatibles (sécurité financière pour l'une, régularité d'approvisionnement pour l'autre).

Les principes fondamentaux de la méthode gagnant-gagnant (modèle Harvard) :

1. **Distinguer les personnes du problème** Il s'agit de ne pas confondre le fond du désaccord avec les tensions relationnelles. En gardant une attitude respectueuse et ouverte, même en cas de divergence, on préserve le canal de communication.
2. **Se concentrer sur les intérêts, non sur les positions** Une position est souvent rigide et défensive (« Je veux 100.000 euros »), tandis qu'un intérêt ouvre le champ des possibles (« J'ai besoin d'amortir mon investissement sur deux ans »). Comprendre les intérêts permet d'imaginer des solutions plus flexibles.
3. **Inventer des options créatives pour un gain mutuel** Plutôt que de s'enfermer dans une logique binaire, il s'agit de chercher ensemble des alternatives, des aménagements, des compensations, des clauses évolutives... L'inventivité devient un atout stratégique.
4. **Établir des critères objectifs pour évaluer les propositions** En fondant les décisions sur des références partagées (normes, expertises, pratiques du marché), on limite les perceptions d'arbitraire ou d'injustice.

Les bénéfices du gagnant-gagnant

Cette approche ne vise pas une utopie où tout le monde serait parfaitement satisfait. Elle cherche à **maximiser la satisfaction mutuelle**, tout en **préservant la relation** pour l'avenir. Cela est particulièrement précieux dans les contextes de partenariats à long terme, de négociations sensibles, ou lorsque la réputation est en jeu.

Un accord gagnant-gagnant ne se mesure pas seulement au résultat immédiat, mais aussi à **la qualité du dialogue établi**, à **la durabilité des engagements** pris, et à **la confiance générée** entre les parties. Il engage chacun à respecter l'accord, car celui-ci a été construit de manière équitable et concertée.

Une exigence de maturité

Mais attention : la négociation gagnant-gagnant n'est ni naïve, ni passive. Elle suppose une **grande rigueur dans la préparation**, une **excellente maîtrise de soi**, et une capacité à **gérer la complexité des intérêts en présence**. Elle requiert aussi que les deux parties soient de bonne foi et prêtes à jouer le jeu de la

transparence. Si l'un des acteurs manipule ou simule l'ouverture, le processus s'effondre.

Conclusion : vers une nouvelle culture de la négociation

L'approche gagnant-gagnant n'est pas seulement une méthode parmi d'autres. Elle incarne une **philosophie de la négociation** fondée sur la coopération plutôt que la confrontation, sur la construction plutôt que sur la domination. Elle permet de transformer la négociation en un **outil de création de valeur**, et non en simple répartition d'un gâteau figé.

À l'heure où les enjeux sont souvent complexes, où les partenaires sont multiples, et où la pérennité prime sur le coup de force, cette vision devient plus que jamais pertinente.

Étude de cas : une négociation gagnant-gagnant réussie

Contexte

Une entreprise de services informatiques (nommée ici *Arinfo*) souhaite conclure un contrat pluriannuel de maintenance avec un client industriel important (*Indufox*), qui cherche à optimiser ses coûts tout en garantissant la fiabilité de son infrastructure. Les premières discussions achoppent sur le prix : *Arinfo* propose un forfait annuel de 120.000 €, tandis qu'*Indufox* veut limiter la dépense à 90.000 €. Le risque de rupture est réel.

Approche traditionnelle

Dans un modèle gagnant-perdant, *Arinfo* aurait pu réduire son prix pour obtenir le contrat, mais au prix d'une marge affaiblie. À l'inverse, *Indufox* aurait pu céder, mais avec le sentiment d'avoir surpayé. Dans les deux cas, la relation aurait démarré sur un déséquilibre.

Changement de posture : vers une négociation gagnant-gagnant

Les deux parties décident alors de sortir du face-à-face positionnel pour explorer leurs **intérêts respectifs** :

- *Arinfo* cherche avant tout un contrat stable, récurrent et peu conflictuel, pour sécuriser ses équipes et planifier ses ressources sur le long terme.
- *Indufox*, de son côté, souhaite un service fiable, mais est contraint budgétairement pour la première année, en raison d'autres investissements.

Solutions co-construites

À partir de ces intérêts, les parties bâtissent ensemble un **modèle d'accord évolutif**, intégrant plusieurs leviers :

1. **Échelonnement tarifaire** : le prix est fixé à 95.000 € la première année, puis augmente à 115.000 € à partir de la deuxième, avec un engagement de durée de trois ans.
2. **Partage de données** : *Indufox* accepte de fournir à *Arinfo* des données d'usage permettant à celle-ci de mieux anticiper les pannes, réduisant ainsi ses propres coûts d'intervention.
3. **Clé de performance** : une clause de bonus est introduite : si *Arinfo* maintient un taux d'incident inférieur à 0,5 % par trimestre, un complément annuel de 5.000 € est versé. Cela transforme la performance en levier de gain pour tous.
4. **Clause de sortie douce** : une clause permet à *Indufox* de sortir du contrat à la fin de la première année en cas de changement de stratégie, mais avec une compensation financière modérée. Cela sécurise les deux parties.

Résultat

Le contrat est signé dans un climat de confiance renforcé. *Arinfo* sécurise un revenu stable sur trois ans et valorise son expertise ; *Indufox* reste dans ses capacités budgétaires immédiates et obtient un prestataire engagé. Les deux parties ressortent avec le sentiment d'avoir construit une solution sur mesure, équilibrée et évolutive.

Enseignements clés

- Le passage d'une logique positionnelle à une logique d'intérêts permet de créer de la **valeur partagée**.
- Une négociation gagnant-gagnant demande de la **transparence**, de l'**écoute** et de la **créativité**.
- Le **temps investi** dans l'exploration des besoins réels est largement compensé par la robustesse de l'accord obtenu.
- Un bon accord ne repose pas uniquement sur le prix, mais sur **l'ensemble des conditions** qui entourent la relation.

Exemple : un acheteur, un vendeur... deux gagnants ?

Prenons l'exemple classique d'une négociation pour l'achat d'un véhicule. Après une demi-heure de discussion, le vendeur accepte de consentir une remise de 8 %, alors que l'acheteur espérait obtenir 5 % tout au plus.

Qui gagne ? Qui perd ?

L'acheteur, de son point de vue, se considère clairement gagnant. Il a obtenu une meilleure remise que son ami, qui avait acheté un véhicule identique dans le même garage un mois plus tôt, avec seulement 5 % de rabais. Satisfait de sa performance, il en conclut que le vendeur a perdu quelque chose, puisque lui-même a « gagné plus ». Cette perception est d'abord dictée par l'**ego**, qui cherche à désigner un perdant pour mieux se valoriser.

Mais en réalité, cet acheteur a obtenu bien plus que ce qu'il croit :

- Un véhicule qu'il désirait ou dont il avait besoin ;
- Une économie budgétaire par rapport à son estimation initiale ;
- Une impression de supériorité dans la négociation ;
- Et un récit flatteur à partager avec son entourage.

Or, tout cela constitue **une satisfaction multidimensionnelle**, mêlant utilité, performance économique et gratification symbolique.

Mais le vendeur, est-il vraiment le perdant de cette transaction ?

Rien n'est moins sûr. L'acheteur n'a pas accès à la logique commerciale interne du vendeur. Ce dernier a peut-être vendu un véhicule :

- déjà en stock, immobilisé depuis plusieurs semaines,
- déjà réglé au constructeur et dont le nouveau modèle arrive sous peu,
- bénéficiant d'une marge supérieure aux autres modèles plus récents.

De plus, il a atteint plusieurs objectifs internes :

- Il a rempli son quota du jour ou de la semaine ;
- Il a généré de la trésorerie au bon moment, peut-être pour répondre à une échéance financière ;
- Il a évité que le client parte chez la concurrence ;

- Et surtout, il n'a utilisé que 8 % de remise sur les 10 % qu'il était autorisé à accorder, préservant ainsi 2 % de marge pour son entreprise.

Dans cette configuration, **les deux parties sortent gagnantes**, chacune à partir de sa grille de lecture.

Une fausse symétrie : quand le "deal" masque un déséquilibre

Bien entendu, ce type d'équilibre n'est pas systématique. Il existe des cas où l'une des parties **subit la négociation** sans en retirer de bénéfice réel. Prenons l'exemple d'un acheteur d'une grande centrale d'hypermarché qui impose à un producteur de vendre ses fruits **en dessous du prix de revient**. Le contrat est signé, mais le producteur est fragilisé, voire mis en danger à moyen terme.

Peut-on encore parler ici de négociation ? Pas vraiment. Il s'agit plutôt d'une **relation de pouvoir déséquilibrée**, où l'une des parties n'a d'autre choix que d'accepter des conditions défavorables. Cette logique à courte vue peut aussi se retourner contre l'acheteur : à force d'étrangler les fournisseurs, il risque de voir la **qualité se dégrader**, l'offre se raréfier ou les consommateurs se détourner de ses produits.

Une affaire de perception

En définitive, la notion de "gagnant" ou "perdant" reste **largement subjective** :

- Se considère gagnant celui qui **atteint ou dépasse ses objectifs**, qu'ils soient financiers, relationnels, symboliques ou émotionnels ;
- En cas d'échec de la négociation, **les deux parties sont perdantes**, même si cela ne se voit pas immédiatement ;
- La **perception de la victoire** dépend du vécu, des attentes et des croyances initiales de chaque négociateur ;
- L'**optimiste** se sentira plus souvent gagnant, là où le **pessimiste** pourra nourrir un sentiment d'échec, même à résultat équivalent.

Une question de culture et de maturité

Cette vision compétitive, presque théâtralisée de la négociation, reste très présente dans la culture française, où la confrontation d'idées et la défense des positions sont valorisées. En revanche, d'autres cultures – notamment américaine, scandinave ou japonaise – abordent la négociation comme un **outil de**

construction d'un accord durable, intégrant des critères plus larges que le simple gain immédiat : **qualité de la relation, perspective à long terme, respect mutuel, éthique**.

Dans ces cultures, **la vraie victoire est partagée**. Elle ne s'évalue pas uniquement en euros ou en pourcentages, mais en **niveau de satisfaction réciproque** et en **qualité de la collaboration future**.

L'approche coopérative – Gagnant-Gagnant

L'approche gagnant-gagnant repose sur un principe fondamental : une négociation réussie ne se limite pas à un compromis acceptable, mais vise à créer une **valeur partagée** et à établir une **relation durable**. Elle consiste à rechercher activement un accord qui respecte les intérêts essentiels de chaque partie, tout en explorant des leviers d'élargissement du champ de négociation. Autrement dit : il ne s'agit pas seulement de partager un gâteau, mais **d'en augmenter la taille** avant de discuter de sa répartition.

Bien entendu, certaines situations émotionnelles ou conflictuelles extrêmes, comme une procédure d'indemnisation après un accident grave, semblent peu propices à cette logique. Dans ces cas, la blessure morale ou symbolique est telle que l'idée de partenariat est exclue. Mais même là, une posture coopérative peut parfois ouvrir des perspectives de **réparation plus humaine, plus durable**, qu'un affrontement juridique brutal.

Dans la plupart des cas cependant, un négociateur expérimenté parvient à réorienter une négociation conflictuelle ou figée vers une dynamique coopérative, en mobilisant deux qualités clés : sa **créativité** et sa **capacité d'écoute stratégique**. Ces qualités s'exercent dès les premières minutes de l'entretien, à travers l'analyse des attentes, des non-dits, des contraintes réelles ou supposées.

La clé : une volonté initiale d'ouverture

Pour enclencher une dynamique gagnant-gagnant, il suffit souvent que **l'une des deux parties ose proposer un changement de posture**. En expliquant clairement ses motivations et en faisant preuve de transparence mesurée, elle invite l'autre partie à sortir de la logique de méfiance. Celle-ci évaluera alors ses propres risques

à rester dans un schéma fermé – et ses opportunités à accepter une logique coopérative.

Malheureusement, par manque de formation ou par réflexe défensif, **la plupart des négociations se bornent à une logique de répartition** : comment découper le gâteau ? Qui prend combien ? Pour éviter le conflit, on applique parfois des méthodes d'apparente équité (comme celle des enfants : l'un coupe, l'autre choisit), mais on oublie trop souvent **l'enrichissement potentiel du cadre de la négociation**.

L'approche gagnant-gagnant invite donc à **explorer ensemble** les marges de manœuvre avant même de trancher sur les modalités de répartition.

Une méthode à privilégier dans une logique de long terme

Cette démarche est particulièrement pertinente lorsque les parties souhaitent **s'engager dans une relation durable** : partenariats commerciaux, alliances stratégiques, relations contractuelles récurrentes, etc. Un rapport de force trop marqué, des concessions imposées ou une victoire écrasante laissent des traces qui rendent les futurs échanges instables. À l'inverse, un accord équilibré inspire confiance et facilite les ajustements futurs.

Dans cette optique, je recommande souvent de fractionner le processus de négociation en deux temps :

1. **Premier temps** : obtenir un accord de base, acceptable pour les deux parties, répondant aux intérêts essentiels.
2. **Deuxième temps** : organiser une nouvelle réunion, plus ouverte, avec d'autres profils (techniques, financiers, opérationnels), dont la mission sera **d'améliorer l'accord** en recherchant des marges d'optimisation ou d'innovation au bénéfice mutuel.
- 3.

Ce dispositif présente de nombreux avantages :

- Le **stress initial est levé**, car un accord minimal existe déjà ;
- La **créativité peut s'exprimer** librement, sans risque de rupture ;
- Les **enjeux non exprimés dans la première phase** peuvent être abordés sans crainte de blocage.

Un exemple concret : PME et grande entreprise

Prenons le cas d'une PME française qui fournit du matériel manufacturé à une grande entreprise. Lors de la première phase de négociation, un accord est trouvé sur les volumes, les prix et les délais. Cependant, la PME, en difficulté de trésorerie, n'a pas osé demander d'acompte pour financer ses achats de matières premières, de peur de paraître fragile ou non solvable.

De son côté, l'acheteur de la grande entreprise a respecté les procédures standards : aucun acompte sans contrepartie. La discussion est restée dans un cadre classique, sans ouverture.

Mais lors d'une **deuxième réunion**, organisée à l'initiative de la PME, une solution est envisagée : proposer au client une **remise de 1 %** en échange d'un **paiement anticipé de 50 % de la commande**. La décision relève désormais du directeur financier du groupe, qui y voit un **geste financièrement avantageux** : il économise sur la facture, tout en utilisant une trésorerie dormante. La PME, elle, évite un emprunt coûteux et l'engagement personnel du dirigeant sur une caution bancaire.

Les deux parties y gagnent, sans pour autant que l'une ait concédé davantage que ce qu'elle pouvait offrir ou attendre. Et surtout, la **relation est renforcée**, car fondée sur la transparence, la flexibilité et la co-construction.

En résumé

- L'approche gagnant-gagnant repose sur la **coopération raisonnée**, la recherche de solutions créatives et la volonté de bâtir une relation durable.
- Elle demande une **posture mentale ouverte**, une écoute active, et parfois le courage de dire ce que l'on tait habituellement.
- Un **deuxième temps de négociation**, une fois l'accord de base sécurisé, permet souvent de débloquer des optimisations impossibles à envisager à chaud.
- Ce type de démarche transforme la négociation en **outil stratégique d'alliance**, plutôt qu'en simple bras de fer.

Qu'est-ce qui est négociable ?

Tout est-il négociable ? Où se situe la frontière entre négociation et simple marchandage ? Est-ce une question de culture, de contexte, de légitimité... ou simplement de perception ?

Dans nos sociétés européennes modernes, **la négociation est largement absente des échanges du quotidien**. Les prix sont affichés, codifiés, étiquetés, parfois même fixés au centime près par des algorithmes. Le code-barres, invention anodine en apparence, est devenu un outil implacable de standardisation commerciale : il abolit l'incertitude et, avec elle, toute velléité de discussion sur la valeur réelle de l'objet.

Les caisses automatiques, qui scannent froidement les articles sans contact humain, parachèvent ce système : **elles enferment l'acheteur dans une logique d'acceptation passive**. Peut-on négocier le prix d'une boîte de petits pois face à une machine ? Bien sûr que non. Tout est fait pour **évacuer la négociation comme une anomalie**, un résidu d'un passé archaïque. Mais est-ce vraiment un progrès ? Car paradoxalement, dans les rares espaces où les prix ne sont pas affichés – chez le brocanteur, l'antiquaire, ou lors d'une vente entre particuliers – **la négociation redevient naturelle**. Elle est même attendue. Et dans d'autres cultures, elle reste une pratique quotidienne et valorisée.

Prenons l'exemple du **Moyen-Orient** : dans de nombreux pays arabes ou d'Asie centrale, payer le prix affiché serait presque une offense. **Négocier est une forme de politesse, un jeu social, un moment de lien**. Le touriste occidental qui accepte sans discuter le premier prix proposé frustre le vendeur : il empêche la relation, désactive un rituel millénaire. Le marchand y voit non pas une victoire commerciale, mais **une occasion manquée de dialogue**, parfois même une incompréhension culturelle.

Ce qui est négociable... et ce qui ne l'est pas

Alors, **où poser la limite ?** Pour ma part, je considère que **tout est négociable**, à une condition simple : que **le temps passé à négocier ne coûte pas plus cher que le gain espéré**. Cette logique exclut naturellement certaines situations (on ne va pas négocier le prix de la baguette chaque matin chez le boulanger), mais elle

laisse un vaste champ de possibilités : services professionnels, travaux, assurances, achats importants, équipements, abonnements...

Encore faut-il oser. Et surtout, **s'entraîner**. Car on ne devient pas un bon négociateur en se confrontant une fois par an à un enjeu majeur. L'expérience se forge dans la répétition, dans des situations à faible enjeu, où l'on peut tester, ajuster, affûter ses arguments. Et si possible, dans la **bonne humeur**. Négocier ne doit pas être un duel, mais un échange intelligent, souvent teinté d'humour et de légèreté.

Anecdote : la caisse sans prix

Je me souviens de l'ouverture de l'hypermarché Auchan de Vélizy, en 1988. Le magasin, annoncé comme le plus vaste de France, n'était pas totalement prêt le jour J : **plus de la moitié des articles n'étaient pas étiquetés**. Je me suis donc retrouvé, comme beaucoup d'autres clients, à la caisse avec un chariot bien rempli... mais sans aucun prix lisible. Ce fut alors un moment unique de négociation improvisée avec la caissière :

— « La salade à 10 francs ? Vous n'y pensez pas... Allez, 3 francs, et je vous laisse les radis à 8 ! » — « Et si je vous prends deux pots de confiture, vous me les mettez à combien ? »

La file d'attente s'est allongée, les clients riaient, la caissière improvisait des prix avec diplomatie, et moi... **je n'ai jamais pris autant de plaisir à faire mes courses**. Ce jour-là, au lieu d'un acte mécanique, la vente est redevenue **humaine, vivante, sociale**.

Conclusion : la négociation comme compétence sociale

La négociation n'est pas réservée aux contrats d'affaires ou aux crises diplomatiques. Elle est une **compétence humaine universelle**, parfois endormie, mais toujours précieuse. Savoir quand, comment, et pourquoi négocier, c'est **reprendre la main sur sa vie économique**, redonner du sens à l'échange, et entretenir une relation plus consciente avec la valeur des choses.

Et surtout, c'est **exercer sa liberté** – dans un monde où tout semble figé, préprogrammé, automatisé. Redonner sa place à la négociation, c'est aussi

remettre un peu d'imprévu et de relation dans le commerce. Et cela, rien ne peut le coder.

Qui négocie avec qui ?

La première question stratégique dans toute négociation est celle des acteurs : qui en sera le représentant ? Car une négociation n'est jamais seulement une discussion sur le fond – elle est aussi un jeu de postures, de rôles, de personnalités, d'influences.

1. Le choix du négociateur : une décision stratégique

Dans une **PME**, c'est souvent le **chef d'entreprise** lui-même qui endosse naturellement le rôle de négociateur. Il incarne l'autorité, maîtrise la vision globale de l'entreprise et engage sa responsabilité. Cette centralisation peut être un atout : rapidité de décision, souplesse, adaptabilité. Mais elle comporte aussi un risque : **mélanger affect, intérêt personnel et enjeux collectifs**.

Dans les **grandes organisations** ou les groupes multisites, la complexité des dossiers rend nécessaire une **approche collégiale**. Une **équipe de négociation** est souvent constituée, avec des compétences complémentaires :

- Un **animateur / pilote** (souvent manager ou directeur de projet), chargé de conduire les échanges et de veiller à la cohérence globale ;
- Un **juriste**, garant de la conformité contractuelle et de la rigueur rédactionnelle ;
- Un **expert technique**, capable de répondre aux questions pointues et de valider la faisabilité opérationnelle ;
- Parfois un **acheteur ou un commercial**, en fonction de la nature de l'enjeu (achat ou vente).

Cette organisation permet de **partager les rôles**, de multiplier les angles d'analyse et de répartir les responsabilités. Mais elle suppose une excellente coordination en amont et une définition claire des zones de parole et de pouvoir de chaque membre.

2. Le recours à un négociateur externe

Dans certains cas – en particulier lors de négociations sensibles, conflictuelles, ou bloquées – il peut être judicieux de faire appel à un **négociateur extérieur**, perçu comme **neutre**. Il peut s'agir :

- d'un consultant en stratégie de négociation,
- d'un **médiateur professionnel** (notamment en cas de conflit social ou de contentieux commercial),
- d'un **avocat-négociateur**, si le dossier présente des implications juridiques fortes.

L'intérêt de ce profil est double : **dépersonnaliser les enjeux** (en réduisant la charge émotionnelle) et **introduire un tiers facilitateur**, capable d'amener les parties à se recentrer sur les intérêts objectifs.

3. L'importance de la symétrie et du bon niveau

Une autre question cruciale est celle de la **symétrie de niveau** entre les négociateurs. Il est difficile d'avancer si le directeur général d'un côté discute avec un technicien subalterne de l'autre. Les discussions sont alors déséquilibrées, les décisions retardées, et la confiance affectée. **S'assurer que l'on parle « entre égaux »** est souvent une condition essentielle au respect et à la fluidité du dialogue. Par ailleurs, certaines organisations pratiquent volontairement le **décalage stratégique** : elles envoient un négociateur sans pouvoir décisionnel immédiat, mais chargé de tester les réactions de l'autre partie, ou d'obtenir des concessions en prétendant ne pas pouvoir conclure. Cette tactique peut parfois fonctionner, mais elle comporte le risque de **décrédibiliser la relation** si elle est perçue comme une manœuvre.

En résumé

- Le choix du négociateur n'est jamais anodin : il incarne, représente, engage – parfois même au-delà du contenu discuté.
- Dans les structures simples, une personne unique peut suffire ; dans les structures complexes, une équipe bien préparée est préférable.
- Le recours à un tiers neutre peut débloquer des situations tendues ou éviter les crispations interpersonnelles.
- Il est essentiel d'assurer **la cohérence du niveau de représentation**, pour que la négociation reste fluide, efficace et respectueuse.

Typologie des profils de négociateurs

(« Connais-toi toi-même... et connais ton interlocuteur ! »)

Dans une négociation, **la personnalité du négociateur influence autant que ses arguments**. On peut regrouper les grands types de profils selon leur style dominant, leurs atouts, leurs risques, et les meilleures manières d'interagir avec eux.

1. Le profil « Directif – Dominant »

Traits caractéristiques :

- Va droit au but, aime les positions claires et les résultats rapides.
- Se méfie des discours trop longs ou des hésitations.
- Apprécie les rapports de force et teste les résistances.

Forces :

- Décide vite, assume les risques.
- Négociation efficace si bien préparée.

Faiblesses :

- Impatient, peut couper la discussion.
- Déteste perdre la face.

Conseils pour négocier avec lui :

- Soyez préparé, factuel, concis.
- Posez des limites sans agressivité.
- Donnez-lui l'impression qu'il garde le contrôle.

2. Le profil « Analytique – Méthodique »

Traits caractéristiques :

- Prudent, structuré, prend son temps.
- S'appuie sur des données, des grilles, des normes.
- Recherche la sécurité plus que le gain spectaculaire.

Forces :

- Solide dans les dossiers complexes.
- Prévisible et loyal s'il est convaincu.

Faiblesses :

- Peut bloquer sur un détail.
- A du mal à sortir du cadre établi.

Conseils pour négocier avec lui :

- Donnez-lui des chiffres, des documents, des délais.
- Laissez-lui le temps de réfléchir.

- Évitez les improvisations ou les surprises.
-

3. Le profil « Coopératif – Relationnel »

Traits caractéristiques :

- Cherche l'entente, fuit les conflits ouverts.
- Attentif au climat relationnel et à l'harmonie.
- Très sensible au non-verbal, au ton, aux intentions.

Forces :

- Favorise les accords durables et équilibrés.
- Très bon médiateur ou facilitateur.

Faiblesses :

- Peut faire trop de concessions.
- Détourne parfois les vrais désaccords.

Conseils pour négocier avec lui :

- Créez un climat de confiance.
 - Valorisez l'intérêt commun.
 - Ne le brusquez pas : impliquez-le progressivement.
-

4. Le profil « Intuitif – Créatif »

Traits caractéristiques :

- Voit les choses en grand, pense « hors cadre ».
- Très à l'aise dans les brainstormings et les options alternatives.
- Peut paraître instable ou flou.

Forces :

- Génère des solutions inattendues.
- Peut débloquer des situations figées.

Faiblesses :

- Oublie parfois les contraintes pratiques.
- N'aime pas les détails ou les formalismes.

Conseils pour négocier avec lui :

- Laissez-lui exprimer ses idées, même farfelues.
 - Capturez les bonnes intuitions, mais ramenez-les au concret.
 - Encadrez l'accord final dans des balises solides.
-

5. Le profil « Stratège – Manipulateur »

Traits caractéristiques :

- Cache ses objectifs réels.
- Maîtrise les jeux d'influence et les effets de mise en scène.

- Utilise parfois le silence, les ambiguïtés, voire la provocation.

Forces :

- Très habile pour obtenir des concessions.
- Maîtrise les jeux de rôle et les rapports de pouvoir.

Faiblesses :

- Peu fiable dans la durée.
- Peut détruire la relation en cas d'abus.

Conseils pour négocier avec lui :

- Préparez vos BATNA (alternatives).
- Ne vous laissez pas entraîner dans un rapport de force émotionnel.
- Reformulez souvent, vérifiez les intentions derrière les mots.

Le négociateur-décideur

(ou : l'art de négocier seul sans se faire isoler)

Dans de nombreuses petites entreprises, **le chef d'entreprise incarne naturellement le rôle de négociateur unique**. Il est à la fois stratège, technicien, juriste, commercial... et décideur. Cette centralisation est souvent perçue comme une efficacité : une seule voix, une seule ligne, une seule décision.

Mais cette approche n'est pas propre aux PME. En France, même des structures importantes choisissent de **désigner un négociateur unique doté du pouvoir de conclure**, là où les Américains, les Japonais ou les Allemands préfèrent se déplacer en **équipe**, mêlant décideurs, experts, observateurs et analystes. Chacun joue son rôle, et l'ensemble forme un collectif rodé à la négociation.

Personnellement, je reconnais certains avantages indéniables à la posture du négociateur-décideur — mais elle implique aussi des **risques à anticiper** et une **discipline personnelle exigeante**.

Les avantages du négociateur unique

- **Confidentialité maîtrisée**
- Moins d'intermédiaires signifie moins de fuites potentielles. Cela peut être précieux dans des négociations sensibles (acquisitions, conflits sociaux, conditions tarifaires stratégiques...).
- **Autorité de décision immédiate**
- La partie adverse sait que vous pouvez conclure sans délai. Cela **renforce votre crédibilité** et peut accélérer le processus.

- **Clarté de la parole**
- Une seule voix, une ligne cohérente, pas de contradictions internes. Cela évite les maladresses issues de jeux de rôle mal coordonnés.
- **Moins de risques de gaffes en cascade**
- Une seule personne briefe, parle, écoute, décide. Cela limite le risque qu'un membre de l'équipe s'exprime hors de son périmètre.

Les inconvénients (et comment les limiter)

- **Vision unilatérale**
Vous n'avez que votre point de vue sur la scène : pas d'observateur en retrait pour **décoder les non-dits**, détecter les signaux faibles, ou observer les réactions des interlocuteurs quand vous parlez.
- **Charge mentale et émotionnelle plus élevée**
En tant que seul décideur, vous êtes aussi **seul face au stress**, aux enjeux, à l'incertitude. Vous devez gérer vos émotions, votre posture, votre attention... sans relâche.
- **Aucune soupape tactique**
Vous ne pouvez pas dire « je dois consulter » pour gagner du temps, éviter une décision à chaud ou repousser une proposition piégée.
- **Vulnérabilité tactique**
En l'absence de soutien, vous êtes **plus exposé aux tactiques classiques** : pression temporelle, isolement, fatigue, déstabilisation psychologique.
- **Difficulté à rattraper une erreur**
Sans relais ou co-négociateur, toute maladresse est plus visible... et plus difficile à corriger sans perdre la face.

Préparer sa posture : lucidité, vigilance... et récupération !

La posture du négociateur unique exige **une hygiène de performance quasi sportive**. Vous êtes votre propre filet de sécurité. Voici quelques recommandations essentielles :

1. **Protégez votre temps et votre condition physique**
Un bon négociateur est d'abord un corps et un esprit disponible. Veillez à **ne pas vous laisser dicter le rythme par l'autre partie**. Cela inclut le sommeil, l'alimentation, les temps de pause. La fatigue est une tactique classique.
2. **Arrivez en avance, observez, acclimatz-vous**

Ne commencez jamais une négociation important en descendant de l'avion. Arrivez **au moins la veille, voire l'avant-veille**, sans en avertir vos hôtes. Cela vous permet d'être reposé, et de **vous immerger dans le contexte culturel** : actualités locales, langue, symboles.

3. **Méfiez-vous des invitations séduisantes (et chronophages)**

Le dîner mondain qui s'éternise, la visite culturelle improvisée, la sortie nocturne avec vos "futurs partenaires"... Ce sont parfois des **tactiques de diversion**, destinées à vous fatiguer ou à tester votre endurance. Restez cordial... mais stratégique.

4. **Repérez les jours clés de vos interlocuteurs**

Si vous négociez avec des Américains, évitez le lendemain du Super Bowl ; s'il s'agit de Japonais, sachez qu'ils feront preuve de politesse extrême, mais délégueront à d'autres les négociateurs réels, plus froids mais redoutables.

Variante tactique : négociateur unique... mais conseillé

Une solution intermédiaire consiste à **venir seul, mais préparé à distance avec une cellule de soutien**. Vous pouvez consulter vos experts en temps différé, valider certains points après coup, ou simuler une hésitation tactique (« je vous donne une réponse demain matin »). Vous restez seul à la table... mais pas isolé dans la stratégie.

L'organisation complexe – L'équipe de négociation

Dans les grandes entreprises, il est courant de constituer une **équipe pluridisciplinaire** pour mener une négociation. Chaque membre incarne un domaine de compétence (technique, juridique, financier, commercial) et représente un point de vue spécifique dans la construction de l'accord.

Cette approche s'impose naturellement dans les **négociations complexes, contractuelles ou à fort enjeu**, où aucun individu seul ne peut raisonnablement maîtriser tous les paramètres techniques, réglementaires et humains.

Les avantages d'une négociation en équipe

- **Meilleure observation de la partie adverse**

Tandis que l'orateur principal s'exprime, les autres membres peuvent **analyser les réactions**, capter les signaux faibles, observer les non-dits ou les malaises.

- **Moins de charge mentale individuelle**

La répartition des rôles permet de **limiter la fatigue psychologique**. Chacun peut se relayer, souffler, écouter activement.

- **Plus de crédibilité sur les sujets pointus**

Le juriste répond aux clauses, le technicien sécurise la faisabilité, le financier défend la soutenabilité économique. Le tout donne une **image de maîtrise complète** du dossier.

- **Jeux de rôle et effets tactiques possibles**

L'équipe peut recourir au **classique duo "bon flic – mauvais flic"** : le « dur » met la pression, le « raisonnable » apaise. Et si le ton dérape, on peut toujours faire sortir un membre en prétendant une mauvaise interprétation ou une fatigue momentanée.

- **Effet de solidité organisationnelle**

Face à une équipe bien coordonnée, la partie adverse perçoit une **cohésion interne** rassurante... ou intimidante.

Les risques... et comment les contenir

- **Risque de contradiction ou de surenchère interne.**

Une équipe mal préparée est un terrain fertile pour les erreurs de communication : réponses divergentes, désaccords ouverts, perte de légitimité.

- **Frein à la spontanéité ou à la créativité**

Certains membres peuvent se brider dans leurs propositions de peur d'être jugés par leurs collègues, surtout s'il existe une hiérarchie visible.

- **Multiplicité des interlocuteurs, dilution de la décision**

L'absence d'identification claire de celui qui a le pouvoir de conclure peut **rendre flous les lignes de décision** – volontairement ou non.

Les règles de réussite : coordination et scénarisation

Pour que la négociation en équipe fonctionne efficacement, **la préparation doit être rigoureuse et collective**. Voici les bonnes pratiques essentielles

1. Répartition claire des rôles

- Qui anime ? (porte la parole principale, gère le rythme, reformule)

- Qui observe ? (analyse les réactions, note les éléments de contexte)
 - Qui décide ? (même en silence)
 - Qui intervient ponctuellement ? (experts mobilisables en temps utile)
2. Scénarisation des interventions
- Préparer les **enchaînements logiques** : qui parle de quoi, dans quel ordre, sur quels signaux.
 - Répéter les moments clés : annonce de position, introduction d'une concession, désaccord tactique, suspension volontaire.
3. **Définition d'un seuil d'alerte collectif**
L'équipe doit savoir quand **interrompre, suspendre ou réorienter** la discussion si un point de rupture ou un risque stratégique apparaît.
4. **Masquer (parfois) le pouvoir réel**
Il peut être tactiquement efficace de **confier l'animation à un collaborateur subalterne**, laissant croire que la décision dépend d'un supérieur « consultable ultérieurement ». Cela permet de **recupérer une erreur**, différer une décision, ou **faire remonter la pression en gardant une marge de manœuvre**.

Exemple tactique : l'accord suspendu

Imaginons une équipe de quatre personnes en face d'un client stratégique. Le juriste du client demande une clause de pénalité sévère. L'intervenant principal feint l'hésitation, puis laisse le juriste de son équipe répondre :
« Ce point pose problème. Je crains qu'il ne contrevienne à notre politique de risque contractuel.

Le juriste interne ajoute alors :

« À moins que vous n'acceptions une clause miroir, cela compromettrait l'équilibre du contrat. »

L'animateur suspend alors la discussion :

« Ce point mérite un retour de notre comité de pilotage. Pouvons-nous le laisser en suspens et revenir au plan de paiement ? »

Par cette **mise en scène fluide mais prévisible**, l'équipe évite l'escalade, tempore, et maintient la dynamique sans se désunir.

L'éthique et la négociation

(ou : jusqu'où peut-on aller sans se perdre ?)

Dans toute négociation, une question essentielle se pose : **quelles sont les limites acceptables** ? À partir de quel moment une tactique devient-elle une manipulation ? Où finit l'habileté, où commence la tromperie ? Faut-il s'interdire certaines pratiques, ou au contraire s'y adapter par réalisme stratégique ?

L'éthique personnelle : repère fondamental... mais insuffisant

Dans les faits, la plupart des négociateurs se fient à **leur propre boussole morale** : honnêteté, loyauté, respect de la parole donnée. Mais ce référentiel **n'est pas universel**. Ce qui vous semble inacceptable peut être perçu comme habile ou parfaitement légitime par un autre – surtout si cet autre vient d'un contexte culturel différent.

Autrement dit, il est difficile de jouer une partie équitable si les joueurs n'ont pas les mêmes règles.

Culture, contexte et relativité des normes

Lors d'une négociation entre personnes de même culture, langue ou profession, les « **bornes** » **implicites** sont souvent partagées : ton à adopter, promesses tenables, techniques à éviter. Elles sont régies par les **usages du secteur**, ou plus largement par le cadre éthique commun.

Mais dans un contexte **interculturel**, ces repères volent parfois en éclats. Ainsi :

- Le **non-dit** peut être une forme d'élégance pour certains, mais une dissimulation coupable pour d'autres.
- Le **mensonge par omission** est toléré dans certaines sphères, tant qu'il n'est pas détecté.
- Le **changement de position en cours de route** peut être vu comme une adaptation normale... ou comme une trahison.

- **Feindre l'indignation, annoncer de faux délais, créer des tensions artificielles** sont parfois utilisés comme tactiques ordinaires dans certaines négociations commerciales ou diplomatiques.

Dans ces cas-là, il ne s'agit pas de juger moralement, mais de **comprendre les règles de l'autre camp**, afin de réagir lucidement.

Tactiques limites : les détecter pour mieux y répondre

Sans tomber dans la paranoïa, un bon négociateur doit être capable de **reconnaître les manœuvres discutables**, même si elles sont maquillées sous un vernis de courtoisie. Exemples fréquents :

- **La fausse autorité** : faire croire que l'on ne peut décider, pour reporter sans fin.
- **Le bluff émotionnel** : susciter la pitié, la colère, la panique pour déséquilibrer l'autre.
- **Le leurre concurrentiel** : invoquer une autre offre pour obtenir des concessions.
- **Le piège de la dernière minute** : revenir sur un point soi-disant réglé juste avant la signature.

Faut-il y répondre de manière agressive ? Pas forcément. **La meilleure défense est souvent la mise en lumière.** On peut nommer la tactique avec calme, poser une question embarrassante ou proposer une reformulation plus saine :

« Dans mon pays, cette manière de procéder passerait pour une mise sous pression. Ce n'est peut-être pas votre intention, mais je vous propose une autre façon d'aborder ce point. »

La relation à long terme : un garde-fou naturel

Il faut aussi distinguer les contextes :

- Dans une négociation ponctuelle, sans lendemain, certaines tactiques peuvent passer pour « admissibles », car **la réputation n'est pas en jeu.**
- Mais dans une relation durable ou stratégique, la confiance est un actif précieux. Elle se **construit difficilement et se détruit en un instant.**

Ici, l'éthique n'est plus seulement une posture morale, mais un **levier d'efficacité.** Celui qui tient parole, qui respecte les termes implicites, qui ne profite pas abusivement d'un avantage ponctuel, est souvent **celui que l'on préfère retrouver à la table la fois suivante.**

En résumé : rester ferme sans naïveté

- Fixez-vous des **règles personnelles claires** : ce que vous acceptez, ce que vous refusez.
- Informez-vous en amont sur les codes éthiques et les pratiques locales.
- Ne cherchez pas à imiter ce que vous ne maîtrisez pas : ne jouez pas sur le terrain de l'autre si vous n'avez pas ses armes.
- En revanche, **préparez vos contre-mesures** avec calme : reformulation, suspension, appel à la transparence.
- **Proposez une alternative constructive** plutôt qu'une dénonciation agressive.
- Gardez en tête que **votre comportement engage votre image**, votre crédibilité et parfois... bien plus qu'un simple contrat.

Être proactif en négociation

(ou : penser avant de répondre, pour ne pas négocier sous l'effet réflexe)

La négociation est une pratique ancienne, fondamentalement humaine, mais **loin d'être instinctive**. Elle requiert un ensemble de compétences rarement mobilisées de manière spontanée : **maîtrise de soi, écoute active, réflexion stratégique**. Dans une situation tendue, chargée d'enjeux ou d'incertitudes, la tentation est grande de réagir immédiatement, avec force, brio ou agilité. Mais c'est là **un piège redoutable**.

Le danger de la réactivité impulsive

L'un des écueils les plus fréquents lors d'une négociation est de **se laisser entraîner dans un rythme ou un terrain que l'on n'a pas choisi**. On répond trop vite, trop fort, ou trop tôt — sans mesurer les conséquences de ses propres mots.

C'est le cas typique du négociateur débutant qui, voulant « faire bonne impression », adopte une posture qui combine plusieurs illusions :

- Montrer qu'il maîtrise son sujet en **répondant du tac au tac**,
- Afficher de la confiance en **ne montrant aucun doute**,
- Donner l'image de la compétence en **ne posant aucune question**.

E

n réalité, cette attitude cache une vulnérabilité : celle d'un esprit **réactif**, non stratégique. Et ce type de posture **offre à la partie adverse un avantage considérable** : celui de prendre l'ascendant sur le rythme, le contenu et le cadre des échanges.

Réaction animale vs réponse humaine

La réaction instantanée est **naturelle chez l'animal**. Un stimulus déclenche un comportement : attaque, fuite, domination, soumission. L'enchaînement est rapide, automatique, inscrit dans la génétique.

L'humain, lui, a un privilège : **la possibilité d'intercaler la pensée**. Il peut transformer le schéma primitif **Action → Réaction** en un schéma élaboré : **Action → Réflexion → Décision → Réponse**.

Cette capacité d'auto-interruption, d'observation de soi, de choix intentionnel du comportement à adopter... c'est cela, **la proactivité**.

Proactivité : la compétence invisible du bon négociateur

Être proactif, ce n'est pas être passif. Ce n'est pas fuir l'échange, ni adopter une froideur calculée. C'est au contraire **reprendre le contrôle de son attitude mentale face à une stimulation**.

C'est, par exemple :

- Faire une pause de deux secondes avant de répondre à une provocation.
- Répondre à une question par une autre question, pour **recentrer le débat**.
- Refuser de s'emballer sur un sujet piégé.
- Détourner une tentative de déstabilisation par une reformulation calme.

Règles d'or de la proactivité en négociation

1. **Personne ne vous demande d'éblouir**. Votre objectif est de construire un accord, pas de briller.
2. **Un silence bref n'est pas un aveu d'ignorance**. C'est souvent un signe de sérieux et de discernement.
3. **Répondre trop vite, c'est dévoiler vos intentions**. Cela donne à l'autre des informations précieuses : votre hâte, vos doutes, vos priorités.

4. **Une négociation conclue trop vite est suspecte.** Les meilleurs accords prennent du temps, car ils doivent être examinés, ajustés, digérés.
5. **Prenez au minimum deux secondes avant de répondre à toute question.** C'est suffisant pour passer de la réaction instinctive à la réponse stratégique.
6. **Faites de chaque intervention une décision.** Ne parlez pas pour combler un vide. Parlez parce que vous avez choisi de dire cela, à ce moment, pour cette raison.
7. **Préparez-vous à cette posture.** La proactivité n'est pas naturelle. Elle demande un entraînement. Une forme de vigilance active. Un dialogue intérieur constant.

Un mot sur l'état intérieur

La proactivité suppose aussi un état mental stable : **vous ne pouvez pas être proactif si vous êtes tendu, fatigué, ou affectivement déséquilibré.** C'est pourquoi la gestion du stress, du sommeil, et de vos émotions personnelles joue un rôle essentiel dans la qualité de vos négociations.

Un négociateur proactif ne cherche pas à tout contrôler. Il cherche à **se contrôler lui-même**, pour mieux accueillir, analyser et choisir — au lieu de réagir.

Être créatif en négociation

(ou : comment inventer l'accord que personne n'avait imaginé au départ)

S'il est une qualité essentielle mais souvent sous-estimée chez le négociateur, c'est bien **la créativité**. Loin d'être réservée aux artistes ou aux communicants, elle constitue une **ressource stratégique majeure**, en particulier dans les négociations complexes, multi-acteurs ou à fort enjeu relationnel.

 Pourquoi la créativité est-elle indispensable ?

Dans les négociations bien préparées, chaque partie arrive avec **un plan, des objectifs, des arguments**. Mais ces éléments reposent presque toujours sur une **lecture partielle de la situation** : chacun construit son raisonnement à partir des données qu'il connaît — ses contraintes, ses intérêts, ses hypothèses sur l'autre. Or, dès les **premiers échanges**, la réalité s'élargit. De nouveaux éléments émergent : des blocages inattendus, des opportunités non envisagées, des

recoupements d'intérêts insoupçonnés. **L'accord prévu devient alors souvent caduc.**

C'est à ce moment précis que la créativité fait la différence : elle permet de transformer l'impasse en opportunité, le compromis tiède en solution enthousiasmante.

La créativité au service de la négociation

Être créatif en négociation, c'est :

- Imaginer des **solutions alternatives** qui ne figuraient pas dans les options initiales.
- Relier des éléments apparemment **incompatibles** par une proposition originale.
- Créer de la **valeur nouvelle**, en sortant du cadre d'un simple partage de ressources.
- Recomposer le problème **de façon dynamique**, en intégrant les contraintes de chacun comme matériaux d'innovation.

Par exemple :

Deux entreprises ne parviennent pas à s'entendre sur un prix. L'une propose alors un partenariat long terme avec clause d'indexation et mutualisation des stocks, ce qui **supprime le besoin d'un ajustement immédiat**. Chacun garde son modèle, mais **le contexte a changé**.

Quand la créativité débloque l'impasse

La créativité devient essentielle lorsque :

- Les positions initiales sont trop éloignées ;
- Les ressources semblent limitées ;
- Un **intérêt symbolique ou relationnel** bloque la négociation (image, reconnaissance, pouvoir) ;
- Il faut **composer avec des logiques très différentes** : entreprise privée / administration, technique / politique, local / global...

Dans ces cas, la créativité permet de passer de la logique “**je perds si tu gagnes**” à la logique “**et si on inventait un troisième chemin ?**”

Comment stimuler la créativité en négociation

1. **Séparez les phases** : distinguez la recherche d'idées (divergence) de leur évaluation (convergence). Ne jugez pas une idée avant de l'avoir bien formulée.
2. Posez des questions ouvertes :
 - Que pourrait-on faire si ce point n'était pas bloqué ?
 - Qu'est-ce qui serait acceptable pour vous *sous conditions* ?
 - Y a-t-il un autre levier que nous n'avons pas encore exploré ?
3. **Changez de cadre** : reformulez le problème en d'autres termes, imaginez-le vu par un tiers (le client, un fournisseur, un régulateur...).
4. **Autorisez l'inhabituel** : proposez des options “hors cadre” sans les juger. Certaines solutions innovantes naissent de ce que l'on croyait absurde au départ.
5. **Mobilisez l'intelligence collective** : dans les négociations en équipe, encouragez chaque membre à formuler des hypothèses libres, même non conventionnelles.

Créer l'accord qui n'était pas prévu

Un bon accord n'est pas forcément **celui que l'on avait en tête au départ**. C'est souvent celui que l'on **a su construire ensemble**, à partir de réalités mouvantes, de tensions assumées et d'options réinventées.

La créativité ne consiste pas à faire des concessions, mais à **changer la structure même du problème**. Elle transforme l'arène de négociation en terrain de co-construction. Et elle révèle, parfois, des solutions où il n'y avait que blocage.

Le niveau d'aspiration : fixer ses objectifs en négociation

(ou : comment savoir ce qu'on veut... et jusqu'où on est prêt à aller)

Avant même de prendre place à la table de négociation, **la première question à se poser est d'une simplicité trompeuse** :

Qu'espérez-vous obtenir ?

En réalité, cette question en cache plusieurs autres :

- Qu'est-ce que vous **voudriez vraiment** ?
- Qu'est-ce que vous accepteriez raisonnablement ?
- Qu'est-ce que vous refuseriez catégoriquement ?
Autrement dit : quel est votre niveau d'aspiration ?

Trois repères fondamentaux

1. **Le maxima ou "point d'ouverture"**

C'est ce que vous espérez obtenir **dans le meilleur des cas**, si tous vos arguments font mouche, si le rapport de force vous est favorable, et si votre interlocuteur est ouvert à la négociation. Ce n'est pas un objectif réaliste, mais un **point d'ancrage initial**, qui fixera le cadre de la discussion.

2. **L'objectif "raisonnable"**

C'est le **résultat satisfaisant**, celui qui constitue pour vous un accord équilibré. Obtenir plus serait un succès ; obtenir cet objectif, c'est déjà **gagner votre pari**. Il doit être cohérent avec le contexte, votre position, les standards du marché ou de la profession.

3. **Le minima ou "seuil de rupture"**

C'est la **limite en dessous de laquelle vous préférez l'impasse à l'accord**. Accepter moins que ce niveau reviendrait à déséquilibrer l'accord, à porter atteinte à vos intérêts essentiels, voire à perdre la face. Il doit être clair, argumenté et non négociable.

Exemple simple : l'achat d'un véhicule

Vous souhaitez acheter une voiture. Vous savez que la **remise moyenne** obtenue par les clients sur ce modèle est de **7 %**.

- Votre **objectif** logique est donc d'obtenir **7 %**.
- Votre **maximum théorique** (en cas d'opération spéciale ou d'erreur du vendeur) est de **9 %**.
- Votre **minima** serait **5 %**, en dessous duquel vous auriez l'impression d'avoir "raté votre négo".

Mais attention : ce minima n'est pas toujours fondé sur des critères économiques. Il peut dépendre de votre ego, de votre image de négociateur, ou de vos comparaisons sociales. Et il pourra évoluer en fonction de l'information reçue pendant la négociation.

Par exemple, si vous découvrez que le modèle que vous avez choisi **ne supporte structurellement qu'une remise de 3 %**, vous devrez **revoir votre minima**, sauf à quitter la table sans voiture.

Exemple complexe : vendre une technologie unique

Supposons maintenant que vous ayez développé un **logiciel innovant** après plusieurs années de recherche, et que **Microsoft vous approche** pour un rachat.

- Le **niveau de référence** (coût de re-développement) vous donne un repère initial.
- Mais ce repère est très incertain : vous **ignorez la stratégie de Microsoft**, les usages qu'ils feront du logiciel, et les **synergies potentielles** dans leur écosystème.

Dans ce cas, votre fourchette d'aspiration peut aller **de 1 à 10**. Il faudra donc :

- Explorer **les motivations réelles** de l'acheteur,
- Identifier **les éléments différenciants** de votre offre (notoriété, délai de mise sur le marché, exclusivité...),
- Et **travailler par paliers progressifs**, en posant des jalons au fil de la discussion.

Conseils pratiques pour bien fixer son niveau d'aspiration

1. Ne confondez pas objectif et espérance. Votre objectif doit être suffisamment ambitieux pour structurer la discussion, sans être irréaliste.
2. **Soyez lucide sur vos minima**. Demandez-vous : Suis-je réellement prêt à quitter la table si cet accord ne me satisfait pas ?
3. **Tenez compte du contexte et des usages**. Dans certains secteurs (immobilier, industrie, appels d'offres publics), les marges de négociation sont codifiées. Ailleurs, elles sont totalement ouvertes.
4. **Appuyez vos objectifs sur des données**. Plus votre niveau d'aspiration est justifié par des éléments concrets (benchmarks, coûts, valeur d'usage, rareté...), plus il sera crédible.

5. **Restez adaptable.** Un bon négociateur ajuste ses niveaux d'aspiration en **fonction des informations qui émergent**, mais sans jamais perdre de vue ses intérêts fondamentaux.

L'envie de conclure... au détriment de vos intérêts

(ou : comment l'émotion peut affaiblir votre pouvoir de négociation)

La négociation est une affaire de stratégie, de méthode et d'objectifs bien définis. Mais dans la réalité, un facteur émotionnel puissant vient parfois troubler la rigueur du raisonnement : **l'envie de conclure**. Plus elle est forte, plus elle risque de **faire baisser votre niveau d'aspiration** sans que vous en ayez pleinement conscience.

Et si la partie adverse détecte ce désir de finaliser rapidement, elle disposera d'un **avantage stratégique considérable** : elle pourra jouer sur votre impatience ou votre enthousiasme pour **vous faire abandonner une partie de vos exigences**.

Exemple concret : l'achat immobilier

Vous cherchez une maison. Après plusieurs visites infructueuses, vous découvrez **le bien de vos rêves** : il est lumineux, bien placé, il déclenche une forte résonance émotionnelle. Vous imaginez déjà votre avenir entre ses murs. Le prix demandé est de 500 000 €.

Vous avez pourtant bien préparé votre négociation :

- **Objectif** : 450 000 €
- **Maximum** : 480 000 €
- **Minima** : vous n'êtes pas prêt à payer le prix affiché... en principe.

Mais voilà que, pendant le rendez-vous, vous entendez le vendeur passer un **coup de fil audible** à un autre acheteur potentiel, lui proposant de visiter dans l'après-midi, car "il pourrait conclure dans les conditions proposées" — conditions que vous ignorez. Est-ce réel ? Un coup de bluff ? Vous n'en savez rien.

Soudain, vous sentez une **pression émotionnelle** : la peur de perdre la maison. Votre plan de négociation s'effrite. Vous vous surprenez à faire une offre proche, voire égale, au prix affiché, en espérant compenser par des négociations annexes (meubles, délais, frais de notaire...).

Votre envie de conclure a pris le dessus sur votre stratégie initiale. Vous avez révisé vos prétentions en temps réel, sous l'effet de l'urgence perçue.

Mécanisme psychologique : biais de rareté et d'attachement

Deux biais bien connus expliquent ce phénomène :

1. **Le biais de rareté** : plus un bien ou une opportunité semble rare ou menacée, plus sa valeur perçue augmente. L'urgence ressentie devient un levier psychologique.
2. **Le biais d'engagement émotionnel** : plus vous vous projetez dans un résultat, plus vous devenez vulnérable à la peur de l'échec. Ce que vous n'aviez pas encore... devient ce que vous ne pouvez plus perdre.

Dans ces conditions, votre niveau d'aspiration **baisse sans même que vous vous en rendiez compte**. Et votre marge de manœuvre s'effondre.

Comment éviter ce piège ?

- **Gardez une posture d'explorateur, pas de "coup de foudre"**. En phase de négociation, évitez les projections affectives trop rapides. Restez observateur, même quand une option vous séduit.
- **Multipliez les alternatives réelles**. Plus vous avez d'options, plus vous gardez du pouvoir. Une négociation n'est jamais bonne quand vous pensez : « *c'est ça ou rien* ».
- **Identifiez les signaux émotionnels**. Si vous ressentez impatience, euphorie ou peur de manquer l'occasion, **suspendez la discussion**. Proposez un délai de réflexion. Éloignez-vous du terrain émotionnel.
- **Distinguez l'envie de conclure... et le besoin de conclure**. On peut désirer un accord sans pour autant en avoir besoin. Cette distinction fait toute la différence dans la posture.

En conclusion, l'envie de conclure est humaine, mais elle est l'ennemie de la lucidité stratégique. Un bon négociateur sait la reconnaître, l'apprivoiser... et la dominer, pour **ne pas conclure à n'importe quel prix**.

Le succès augmente le niveau d'aspiration
(et c'est parfois aussi un piège)

Des études comportementales ont montré que **le niveau d'aspiration d'un négociateur est influencé par ses expériences récentes**. Plus précisément, un enchaînement de succès amène à **rehausser naturellement ses attentes**, tandis qu'une succession d'échecs tend à les abaisser.

Cela peut sembler logique : on ajuste son ambition à ses performances. Mais cette dynamique n'est pas sans risque. Car elle révèle surtout une chose : notre vulnérabilité psychologique face aux moyennes, aux comparaisons et aux tendances.



Le cycle classique

Succès répétés :

- Le négociateur devient plus confiant, il élargit sa zone d'exigence.
- Il place son objectif futur **au niveau de sa dernière performance**, voire au-dessus.

Échecs successifs :

- Le négociateur doute de ses compétences ou de sa légitimité.
- Il **revoit ses aspirations à la baisse**, parfois de manière excessive.

Ce phénomène est renforcé par un biais cognitif bien connu : **le biais de récence**, qui pousse à accorder plus de poids aux événements récents qu'à l'analyse globale.

Le piège des statistiques « moyennes »

Les prix moyens, les taux de remise habituels, les résultats standards des autres négociateurs peuvent sembler rassurants. Mais ils sont construits sur une **fiction statistique** :

- Ils concernent des **produits standard**,
- vendus dans des situations standard,
- par des vendeurs moyens,
- à des clients génériques.

Vous reconnaissez-vous dans cette description ? Probablement pas.

Et pourtant, il est fréquent que l'on **abandonne un objectif personnel ambitieux** pour se "ranger" à la moyenne... sous prétexte que « c'est ce que les autres obtiennent ».

Or, cette normalisation est l'un des freins majeurs à la performance. Elle **étouffe la différenciation, la créativité et l'audace**.

Attention à l'alignement automatique

Pourquoi revoir vos prétentions à la baisse après trois refus ? Êtes-vous sûr de comprendre **les véritables causes** de ces échecs ? Peut-être n'avez-vous pas parlé au bon interlocuteur, présenté l'offre dans le bon timing, ou suffisamment adapté vos arguments. Peut-être la situation était-elle simplement mal engagée dès le départ.

Dans ce cas, **réduire vos ambitions est une erreur stratégique**.

Elle revient à tirer une conclusion définitive d'un échantillon trop réduit, sans en comprendre les causes profondes.

La vraie leçon : gardez votre cap

La réussite ne passe **jamais** par l'alignement systématique sur les moyennes imposées par les autres. C'est en gardant un niveau d'aspiration **personnalisé**, ancré dans une **vision claire** et une **conscience stratégique de votre valeur**, que vous maintenez votre levier de performance.

Bien entendu, il est utile de **connaître les statistiques** : elles fixent un ordre de grandeur, un cadre.

Mais si vous savez pourquoi **vous êtes différent**, pourquoi **votre produit est supérieur**, pourquoi **votre position crée de la valeur**... alors les moyennes **ne vous concernent plus**.

L'enthousiasme : catalyseur d'influence en négociation

(ou : comment faire sortir l'accord du terrain des moyennes)

Le paragraphe précédent mettait en garde contre les effets limitants des comparaisons moyennes. Il existe, à l'inverse, un levier puissant pour **élever la négociation au-dessus du standard : l'enthousiasme.**

Un bon négociateur ne se contente pas d'argumenter rationnellement. Il sait contagier ses interlocuteurs par sa conviction. Il leur transmet l'idée que ce qu'ils sont en train d'acheter n'est pas un produit interchangeable, mais une opportunité unique.

Et ce pouvoir d'influence ne dépend pas d'un script ou d'un artifice. Il naît de **l'authenticité** avec laquelle vous croyez à ce que vous proposez.

L'enthousiasme est contagieux

Vous ne pouvez pas espérer faire sortir votre interlocuteur des grilles tarifaires, des marges de référence ou des standards du marché... **si vous-même vous n'êtes pas profondément convaincu** que ce que vous offrez est différent, mieux, ou porteur de valeur.

En clair :

Si vous n'y croyez pas, pourquoi devraient-ils y croire ?

L'enthousiasme sincère **crée un décalage émotionnel**. Il rompt l'automatisme des négociations techniques. Il ouvre une brèche dans le raisonnement froid. Et surtout, **il donne envie à l'autre d'en être.**

Le rôle des porteurs d'enthousiasme dans une équipe

Dans certaines négociations, il peut être judicieux d'intégrer **un membre du service technique ou du bureau d'études**, surtout s'il est jeune, impliqué, passionné. Il parlera du produit comme d'un projet de vie, comme d'un rêve devenu concret. Il ne vendra pas : **il racontera une histoire.**

Sa ferveur, ses mots simples, son émotion même, donneront de la vie à l'objet ou au service présenté. **Il déplacera le débat vers une autre dimension : celle du sens, de la création, de la fierté.**

Et une fois cette dynamique enclenchée, **le négociateur principal peut reprendre la main**, recentrer les discussions sur les conditions, les modalités, les contreparties... mais dans un climat transformé.

À l'inverse : ne négociez jamais ce qui ne vous inspire pas

À l'inverse, si vous vous trouvez dans la position de devoir défendre un produit ou un service auquel **vous ne croyez pas**, ou que vous jugez **banal, mal conçu, dépassé**, alors ne vous y trompez pas : **cela se verra**.

Vous pourrez réciter toutes les techniques du monde, faire appel aux meilleurs arguments, vous serez perçu comme... un vendeur.

Et le vendeur est, par définition, **remplaçable**.

Un **négociateur professionnel**, certes, peut défendre un dossier qu'il ne maîtrise pas encore à 100 %. Mais il doit, au minimum, **adhérer à l'intention, à la promesse, à la qualité de ce qu'il représente**. Sinon, sa parole manquera de résonance. Et son impact s'effondrera.

Une relation humaine avant tout

N'oubliez jamais : dans toute négociation, **l'affect joue un rôle décisif**. Et si la partie adverse a le sentiment d'avoir cédé un peu plus qu'elle ne l'aurait souhaité, elle pourra s'en consoler en se disant :

« Ce n'était peut-être pas l'affaire du siècle, mais j'ai aidé une équipe motivée à prendre son envol. »

L'enthousiasme ne réduit pas les concessions de l'autre partie. Il en adoucit la perception. Et il laisse une trace positive. Ce qui est souvent plus précieux que le résultat lui-même.

La légitimité : levier d'influence ou barrière illusoire

(ou : comment distinguer la règle de droit... de la fiction de pouvoir)

La notion de **légitimité** intervient à plusieurs niveaux dans une négociation. Elle peut être **authentique**, lorsqu'elle découle d'une compétence réelle ou d'un mandat clair. Mais elle peut aussi être **mise en scène**, utilisée comme un levier de pouvoir destiné à **verrouiller le dialogue** et à dissuader toute contestation.

La légitimité individuelle : savoir + posture

Elle concerne d'abord les personnes présentes à la table :

- A-t-on en face de soi un **interlocuteur compétent**, apte à comprendre les enjeux techniques du dossier ?
- Cette personne **ispose-t-elle d'un pouvoir de décision réel**, ou joue-t-elle un rôle de filtre ou d'écran ?

Dans l'autre sens, vous devez vous poser la question pour vous-même :

- Êtes-vous perçu comme légitime pour défendre vos demandes ?
- Avez-vous la crédibilité technique, institutionnelle ou stratégique suffisante pour que vos propos pèsent ?

C'est là qu'une **équipe bien préparée** peut prendre l'ascendant sur un négociateur isolé. Mais attention : un **interlocuteur seul, qui démontre une parfaite maîtrise des sujets**, peut rapidement renverser la situation et **gagner le respect de ses interlocuteurs**, voire leur sympathie.

La légitimité instrumentalisée : faire passer le négociable pour un dogme

Certaines structures, notamment les grandes entreprises, les institutions ou les banques, utilisent la légitimité **comme outil de verrouillage**. La méthode est simple : présenter les éléments de l'accord comme **déjà actés, immuables, préformatés**, à l'aide de documents "standard" :

- Contrat de prêt **pré-rempli**, avec clauses prétendument universelles,
- Conditions générales de vente affichées comme "non négociables",
- **Bail type** présenté comme "le même pour tous",
- Bon de commande préimprimé avec les cases à compléter.

Le message implicite est clair :

"Tout est déjà décidé. Vous n'avez qu'à signer."

Ce procédé **joue sur l'effet d'autorité**. Il cherche à **dissuader la contestation**, en insinuant que tout est normal, accepté par les autres, et donc légitime... même si les conditions sont **déséquilibrées ou injustes**.

Quand et comment refuser cette fausse évidence

Bien sûr, dans certains cas (montants faibles, situation d'urgence, partenaires interchangeables), il n'est **pas stratégique** de remettre en cause la forme. Mais dès que les enjeux sont significatifs, vous devez **reprendre la main** :

1. **Ne signez jamais immédiatement** un document "standard" sans lecture approfondie.
2. Repérez les clauses verrouillantes :
 - Renonciation anticipée à tout recours,
 - Engagements unilatéraux,
 - Responsabilités déséquilibrées,
 - Pénalités disproportionnées.
3. Contestez la forme avec calme et assurance :
« Je comprends que c'est le document habituel, mais il ne reflète pas toutes les spécificités de notre cas. Je vais vous proposer une version plus adaptée. »
4. Créez votre propre cadre :
 - Rédigez vous-même le bon de commande,
 - Réécrivez la clause litigieuse,
 - Reformulez les conditions sur papier libre ou papier entête.

Dans 9 cas sur 10, **votre proposition sera acceptée**. Si le vendeur ou le partenaire revient à la charge, vous pouvez **gagner du temps** ("Je suis en déplacement, je vous réponds la semaine prochaine") tout en maintenant la pression inversée.

La leçon stratégique

La légitimité réelle ne s'impose pas. Elle se démontre. Et celle que l'on vous oppose comme absolue peut très bien être une **stratégie d'influence**, une mise en scène visant à vous figer dans une position d'acceptation passive.

Soyez respectueux mais lucide. Vérifiez ce qui relève du droit, de l'usage, de la commodité... et ce qui relève de **l'intimidation administrative**.

(ou : comment jouer ou déjouer la carte du pouvoir de décision)

L'autorité est une **forme spécifique de légitimité** : elle ne repose pas seulement sur la compétence ou la crédibilité, mais sur le **pouvoir réel de conclure**. En négociation, savoir **qui détient l'autorité** — et comment elle est utilisée — est souvent **aussi important que le contenu des discussions**.

Dans certains cas, il est **stratégique de disposer de cette autorité**, pour pouvoir décider, conclure et impressionner par votre autonomie. Dans d'autres, il est tout aussi stratégique de **faire croire que vous ne l'avez pas**, afin de préserver une marge de manœuvre ou de temporiser sans se compromettre.

Cas pratique : l'autorité masquée pour reprendre la main

Supposons que vous négociez l'achat d'un véhicule pour votre entreprise. Vous avez obtenu un accord verbal avec le vendeur, mais **vous refusez de signer son bon de commande préimprimé**. À la place, vous préparez **votre propre bon**, rédigé sur papier à en-tête, et vous le faites remettre par un collègue, accompagné du chèque d'acompte signé.

Si le vendeur insiste pour faire signer son propre document, votre collaborateur lui répond simplement :

« Je n'ai pas autorité pour signer quoi que ce soit. Monsieur X a signé ce qu'il avait à signer, je ne peux que transmettre. »

Dans **90 % des cas, cela fonctionne**. Le vendeur n'a ni le temps ni l'intérêt de relancer tout le cycle, surtout si la vente est déjà acquise. **Vous avez imposé votre forme... sans conflit.**

Trois profils d'interlocuteurs selon l'autorité

En face de vous, vous pouvez rencontrer trois types de profils. Il est crucial de savoir les identifier rapidement :

1. Aucune autorité pour négocier ni pour décider

Cette situation est fréquente lorsqu'on vous met en contact avec **un “éclaireur” ou un filtre** :

- Il prend note, vous fait parler, demande des précisions...
- Mais **aucun engagement ne sera tenu**, car il n'a aucun mandat.

Risque : Vous révélez vos cartes, vos marges, vos objectifs — sans contrepartie.

Contre-mesure : Restez flou, posez des questions, demandez *qui décidera et quand vous pourrez le rencontrer*.

2. Autorité pour négocier, mais pas pour conclure

C'est le cas classique du directeur commercial, chef de projet, ou acheteur dans une grande structure. Il peut avancer sur les points, mais soumettra l'accord à validation supérieure.

Cela peut être normal et sincère.

Mais cela peut aussi cacher une **tactique déloyale** :

Vous poussez vos concessions, tandis que l'autre partie **garde la possibilité de revenir en arrière** sans coût.

Contre-mesures possibles :

- Si le désaccord du supérieur est **mineur**, négociez une **compensation modeste** et validez.
- Si le désaccord est **majeur**, signalez que vous considérez la négociation comme rompue, car votre interlocuteur **n'était pas habilité** à négocier. Demandez à voir la véritable autorité.
- Si cela vous est refusé, exigez que vos propositions soient soumises formellement, et que la réponse émane de la direction. Fixez une limite claire : *un seul aller-retour*.

3. Autorité pleine et entière pour négocier et décider

C'est la situation idéale : vous parlez avec un décideur, **il peut conclure ici et maintenant**. Cela exige cependant **un niveau de préparation élevé**, car il n'y aura pas de deuxième chance. Vous devez :

- Connaître vos seuils,
- Maîtriser vos offres,
- Avoir prévu vos concessions,
- Être prêt à signer.

Jouer avec sa propre autorité : une tactique à double tranchant.

Vous pouvez vous-même choisir de **ne pas afficher votre autorité réelle**, dans certains cas. Cela peut vous permettre de :

- Gagner du temps de réflexion,
- Refuser une décision sous pression,
- Créer un effet d'évitement stratégique.

Mais attention : **utilisée trop souvent, ou de façon peu crédible**, cette tactique **affaiblit votre position**. Vos interlocuteurs finiront par vous considérer comme un **simple messenger**, et réduiront leur niveau d'engagement.

L'information et la préparation — La discrétion

(ou : comment gagner la négociation... avant qu'elle ne commence)

Dans toute négociation à fort enjeu, la **préparation en amont** est le véritable terrain de jeu. Ce n'est pas au moment où les parties se retrouvent autour de la table que tout commence : **la partie est souvent déjà bien engagée, voire jouée à 60 %**, par la qualité de l'information collectée, la cohérence de la stratégie construite, et le soin apporté à la discrétion.

Préparation : le socle de votre puissance de négociation

Une négociation sérieuse ne se fait jamais dans l'urgence, sauf exception. Que ce soit pour renouveler une flotte de véhicules, vendre une technologie propriétaire, conclure un contrat-cadre ou renégocier une clause stratégique, le processus est anticipé. Cela laisse un temps précieux... à condition de le mettre à profit.

Ce temps est une richesse. Il permet :

- de poser vos objectifs,
- d'analyser les intérêts profonds de l'autre partie,
- de construire votre BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement),
- de détecter les risques, les leviers, les zones de non-négociable,
- de préparer vos arguments et contre-arguments.

Préparer l'équipe ou le négociateur isolé

Si vous négociez en équipe, organisez **plusieurs séances préparatoires**, incluant :

- les acteurs opérationnels concernés,
- les fonctions juridiques, financières, techniques ou RH si nécessaire,
- une simulation en jeu de rôle, avec un contradicteur expérimenté et si possible **objectif voire critique**.

Si vous êtes seul à la table, vous devez **multiplier les entretiens en interne** :

- Recueillez les attentes des services concernés,
- Demandez des retours d'expérience sur les précédentes négociations,
- Faites-vous alerter sur les pièges éventuels ou les "angles morts" du dossier.

Ce travail en amont renforce votre légitimité, solidifie vos positions, et surtout réduit considérablement la part d'improvisation le jour J.

L'information : votre avantage invisible

Une négociation est d'abord une **affaire d'asymétrie d'information**. Celui qui en sait plus **peut mieux comprendre, mieux anticiper, mieux orienter**. Celui qui ignore ou suppose... négocie à l'aveugle.

Plus vous en savez sur la partie adverse — sa situation économique, ses contraintes internes, ses rapports de pouvoir, ses précédents deals, sa sensibilité politique ou sociale — plus vous avez de chances de formuler une offre pertinente... et difficile à refuser.

Les canaux d'information sont nombreux :

- sites web, réseaux sociaux, presse spécialisée,

- contacts indirects, anciens partenaires, fournisseurs,
- retours d'expérience internes ou concurrents.

Rien n'est anodin. Une information mineure, captée à temps, peut modifier votre stratégie du tout au tout.

La discrétion : le rempart stratégique

Tandis que vous vous préparez, **la partie adverse en fait de même.** C'est pourquoi la discrétion est capitale.

Trop souvent, des éléments essentiels **filtrent involontairement** :

- objectifs de prix discutés en open space,
- échanges d'emails non protégés,
- commentaires désinvoltes en salons professionnels...

Un excès de transparence (même interne) peut affaiblir votre position sans que vous en ayez conscience.

Votre objectif est donc double :

1. Accroître votre information sur l'autre.
2. Réduire au maximum l'information disponible sur vous.

Aller chercher l'information

(ou : comment mieux négocier sans jamais poser de question directe)

En négociation, **toute information est précieuse.** Même minime, anodine en apparence, elle peut modifier votre perception du rapport de force, orienter vos propositions ou vous permettre de détecter un levier inattendu.

L'un des principes fondamentaux de la préparation stratégique est donc le suivant :

Plus vous savez sur la partie adverse, plus vous êtes fort.

Et plus **elle en sait sur vous**, plus vous êtes vulnérable.

Une chasse aux signaux faibles... bien organisée

Commencez par mobiliser **tous les collaborateurs de votre entreprise** qui, directement ou indirectement, ont eu des contacts avec la partie adverse. Ne vous limitez pas aux cadres ou aux interlocuteurs habituels :

- **Les opérateurs, chauffeurs, secrétaires, agents SAV, commerciaux juniors** peuvent rapporter des éléments bien plus révélateurs que les dirigeants eux-mêmes.

Pourquoi ? Parce que les interlocuteurs de haut niveau sont **formés à la confidentialité**, tandis que les salariés opérationnels de l'entreprise adverse sont souvent **moins vigilants**, et surtout **moins conscients des enjeux globaux**.

Que chercher ? Qu'écouter ?

Posez les bonnes questions à votre équipe :

- Des changements récents dans l'entreprise adverse ? (licenciements, mutations, restructurations)
- Une évolution des relations internes ? (tensions sociales, nouveaux dirigeants, perte de motivation)
- Des difficultés observées ? (retards de livraison, problèmes de qualité, insatisfaction client)
- Des signes d'instabilité ? (rumeurs de rachat, restructuration juridique, départs de cadres)
-

Rien ne doit être négligé. À ce stade, **il ne s'agit pas encore de juger ni d'interpréter**, mais de **recueillir sans filtre**. Ensuite, vous trie, vous recoupez, vous hiérarchisez.

Exploiter les réseaux informels (avec finesse)

Un exemple souvent révélateur :

Une secrétaire de votre entreprise déjeune régulièrement avec une collaboratrice de l'entreprise adverse. Peut-être ignore-t-elle que cette relation informelle peut,

à l'approche d'une négociation, devenir une **source d'information utile... et réciproquement.**

Plutôt que de lui “arracher” des confidences, **faites-en une alliée** en lui expliquant le contexte, les enjeux et les précautions à prendre. L'enjeu est **d'instaurer une culture collective de vigilance et de responsabilité.**

Former tous les maillons exposés

Les entreprises qui forment **tous leurs collaborateurs en contact avec l'extérieur à la détection et la transmission d'informations stratégiques** sont bien mieux armées. Une formation de base en techniques de négociation permet :

- De reconnaître une information utile,
- De ne pas livrer inconsciemment un renseignement stratégique,
- De contribuer activement à la préparation collective.

La discrétion en miroir

Pendant que vous enquêtez sur l'autre, **elle fait probablement de même.** C'est pourquoi il est essentiel, dans cette phase, d'accompagner la collecte d'informations par **un renforcement de la confidentialité interne.**

Faites passer le message à vos équipes :

« Toute parole peut être utilisée contre nous. Soyons sobres, surtout sur les délais, les prix, les intentions, les alternatives. »

La **discrétion n'est pas un réflexe**, c'est une discipline qui s'exerce.

L'information comme amplificateur de performance

Dans les faits, il est rare qu'un bon négociateur **utilise directement l'information sensible** qu'il détient. Il évitera soigneusement de dire à son adversaire :

« Je sais que vous avez des retards de production, donc baissez vos exigences. »

En revanche, il s'en servira pour :

- Fixer un objectif plus ambitieux,
- Adapter son tempo,

- Modifier l'ordre des arguments,
- Identifier une tactique adverse,
- Poser une question précise "par intuition",
- Provoquer une faiblesse apparente... sans hostilité.

Récit : quand l'asymétrie d'information protège le fournisseur

Il y a une quinzaine d'années, la toute jeune société que je dirigeais venait de décrocher un contrat stratégique avec une filiale du groupe Thomson. Nous avons développé des cartes électroniques permettant l'affichage d'images sur des mini-ordinateurs, à une époque où cette fonctionnalité n'était pas encore native. Ce contrat représentait une **avancée technologique** pour notre jeune entreprise, mais surtout une **opportunité commerciale majeure**.

En quelques mois, ce client était devenu notre premier débouché : il achetait ces cartes pour les intégrer dans des équipements scientifiques qu'il revendait. **Ses commandes représentaient alors plus de 60 % de notre chiffre d'affaires.**

Aujourd'hui, une telle dépendance commerciale serait immédiatement repérée. À l'ère de la transparence numérique, un acheteur professionnel n'aurait besoin que de quelques clics sur une base de données financières pour :

- analyser notre chiffre d'affaires,
- estimer notre niveau de dépendance,
- deviner notre seuil de vulnérabilité,
- et en déduire une pression maximale sur nos prix.

Il aurait pu, sur la base de ces seuls éléments, **imposer une renégociation défavorable** :

« Je vous assure un flux régulier de commandes, mais à 20 % de moins. Prenez-le ou laissez-le. »

Un risque invisible... à l'époque

À l'époque, rien de tout cela n'était possible. Aucun site d'information financière n'agrégeait les bilans des PME, aucun service automatisé n'analysait leur structure de dépendance client. La confidentialité commerciale **était encore un fait, pas un combat.**

Et cette opacité partielle **nous a protégés.**

Jamais l'acheteur n'a su qu'il représentait **une part aussi écrasante de notre activité.**

Jamais il n'a eu l'idée — ou la donnée — qui l'aurait poussé à renégocier les conditions.

Il continua à commander, **au prix initial**, dans un climat de confiance, sans chercher à optimiser au centime près. Et pendant ce temps, nous avons eu le répit nécessaire pour :

- diversifier nos clients,
- stabiliser notre trésorerie,
- renforcer notre technologie,
- et consolider notre position.

Une leçon intemporelle : la valeur de l'opacité stratégique

Ce récit souligne un enseignement clé en matière de négociation : **l'information est une arme — et l'asymétrie est un avantage.**

Dans un contexte ultra-transparent, il devient vital :

- de maîtriser les données accessibles sur votre entreprise,
- d'anticiper la manière dont elles seront lues, interprétées, exploitées,
- et de **construire des pare-feux narratifs et stratégiques** pour éviter d'être enfermé dans votre propre profil public.

L'art de déjouer la tactique du "bon et du méchant"

Quelques années après mes premières expériences commerciales, je me suis retrouvé à négocier la cession d'une technologie logicielle avec une importante société américaine. Le contexte semblait prometteur : l'entreprise venait tout juste d'être introduite en bourse sur le NASDAQ, et visait une croissance rapide.

Le hasard — ou la vigilance — me donna un avantage précieux. Présent sur un salon professionnel, je me suis trouvé à proximité de deux de leurs vice-présidents, engagés dans une conversation que rien ne destinait à m'être accessible. L'un d'eux confiait à l'autre, sur un ton détendu, que leur entreprise disposait d'un **"trésor de guerre" de plusieurs dizaines de millions de dollars**, mais

rencontrait des difficultés à **acquérir les bonnes technologies** pour accélérer son développement.

Ce propos était limpide : ils **cherchaient activement à acheter** des solutions externes. Ils étaient en situation d'abondance financière, mais en **quête de leviers concrets**.

Quelques semaines plus tard : changement de décor

Lors de l'ouverture des discussions formelles, le ton était tout autre. Un responsable technique, membre de leur équipe de négociation, m'expliqua posément que **l'entreprise privilégiait les développements en interne**, que la solution que nous propositions **pouvait être redéveloppée en quelques mois**, et qu'ils n'avaient pas l'intention de payer pour ce qu'ils pouvaient faire eux-mêmes. La posture semblait cohérente. L'équipe entière, alignée, laissait entendre qu'**ils n'étaient pas demandeurs**, que notre solution n'était qu'un plan B.

Mais je savais, pour avoir été témoin de la conversation précédente, que cette position était **en contradiction flagrante** avec la stratégie exprimée par leurs dirigeants quelques semaines auparavant.

Leçon immédiate : une tactique de négociation classique

Il ne fallut pas longtemps pour que je reconnaisse l'une des plus anciennes tactiques de négociation :

Le jeu du "bon" (celui qui valorise votre offre) et du "méchant" (celui qui la dévalorise ou feint le désintérêt).

Dans ce cas précis :

- Les dirigeants, à un niveau stratégique, cherchaient **activement à acheter**,
- Les négociateurs opérationnels, à un niveau tactique, affichaient **un désintérêt calculé**.

Le but était clair : **faire baisser mon niveau d'aspiration**, créer le doute sur l'intérêt réel de ma technologie, **affaiblir mon pouvoir de conviction**, et me pousser à faire des concessions par peur de perdre la vente.

Mon avantage : une information bien placée

Heureusement, la conversation entendue en amont m'avait donné **une vision panoramique** du contexte.

Je n'ai donc pas cédé à la pression. J'ai maintenu une position exigeante, tout en montrant que je connaissais la valeur stratégique du produit.

Et les événements m'ont donné raison : la suite des discussions a révélé **un revirement d'attitude**, puis **une proposition d'achat sérieuse**. Le masque du scepticisme technique est tombé dès lors que nous avons résisté au premier effet d'intimidation.

La morale

En négociation, les mots ne suffisent pas. Il faut croiser les signaux, observer les comportements, et ne jamais oublier que l'apparente froideur peut cacher un fort intérêt.

L'information de terrain, quand elle est bien interprétée, vaut parfois plus qu'un contrat d'intention.

Garder le silence : une discipline stratégique

Si l'information est une arme, le silence est un **bouclier**.

Trop souvent, les négociateurs négligent le **coût réel des paroles inutiles**, des publications automatiques, ou des conversations relâchées en dehors du cadre formel. Pourtant, dans une négociation à fort enjeu, **ce que vous ne dites pas a parfois plus de valeur que ce que vous dites**.



L'erreur stratégique : publier trop tôt... ou trop franchement

Prenons un exemple typiquement français : la **publication obligatoire des comptes** auprès du greffe du tribunal de commerce.

Ce formalisme, qui se voulait à l'origine une garantie de transparence pour les partenaires économiques, est devenu **une source majeure de vulnérabilité pour les entreprises**, notamment vis-à-vis de leurs partenaires étrangers.

En effet, dans un monde où les bases de données financières sont interconnectées, votre bilan se retrouve, souvent à votre insu, sur :

- Des plateformes de notation,
- Des services de renseignement commercial (anciennement minitel, aujourd'hui SaaS),
- Des bases de données privées utilisées par les acheteurs pour évaluer votre robustesse... ou vos faiblesses.

Eux sauront tout de vous. Vous, presque rien d'eux.

Et si cette année est l'année critique d'une renégociation stratégique, il est fortement déconseillé de publier des comptes qui pourraient affaiblir votre position, même si la loi l'exige.

Que faire dans ce cas ?

La loi française prévoit en effet une **amende modique** en cas de non-publication des comptes. Mais elle **n'interdit pas** d'en retarder la communication si un **motif sérieux** peut être invoqué.

Ainsi, si vous êtes sur le point d'ouvrir des négociations sensibles, vous pouvez :

- différer la publication,
- demander un **sursis motivé** auprès de l'administration,
- ou, si vous devez publier, **limiter la portée des documents** (option de confidentialité des comptes pour les PME).

Dans tous les cas, **l'enjeu d'une négociation majeure** dépasse souvent de loin le coût d'une pénalité administrative.

Les pièges discrets : la parole relâchée

Mais garder le silence, ce n'est pas seulement **ne pas publier**.

C'est aussi **ne pas parler à tort et à travers**, et surtout **pas au mauvais moment**.

Dans les jours qui précèdent l'ouverture formelle des négociations :

- Refusez poliment les **"soirées informelles"**,
- Méfiez-vous des discussions de couloir ou de table,
- Évitez les **commentaires anodins** qui peuvent se transformer en **signaux stratégiques** pour la partie adverse.

Un simple "**on espère signer vite, on a besoin de cette affaire**", glissé lors d'un dîner, peut devenir une **arme redoutable** entre les mains d'un bon négociateur. Rien de ce que vous dites n'est anodin. Tout peut être noté, recoupé, retourné contre vous.

La discipline du silence

Garder le silence, ce n'est pas se méfier de tout et de tous.

C'est **choisir ce que vous donnez à voir et à entendre**, au moment où cela renforce votre position, pas quand cela la fragilise.

Cela suppose :

- de **briefer vos équipes** sur la confidentialité,
- de désigner un **porte-parole unique** en période de pré-négociation,
- de **verrouiller la communication externe** (communiqués, réseaux sociaux, publications).

La date limite : contrainte réelle ou pression fabriquée ?

La plupart des négociations importantes se déroulent sous l'influence d'une **date butoir**, aussi appelée "dead-line". Cette échéance peut être légitime... ou stratégiquement instrumentalisée.

Dans tous les cas, **elle influence fortement les comportements**, les positions, et la dynamique émotionnelle autour de la table.

Origines possibles d'une dead-line

La date limite peut prendre des formes variées, parmi lesquelles :

- La date de **clôture d'un appel d'offres** ou de remise d'une proposition officielle,
- Le délai **contractuel ou logistique** imposé par le client final,
- Le retour d'un négociateur avec un billet non modifiable,
- La **disponibilité ponctuelle** d'un signataire ou d'un comité de validation,
- Les **contraintes internes** de votre entreprise (fin d'année fiscale, clôture budgétaire, fin de projet...).

Pourquoi négocier dans l'urgence est dangereux

La négociation sous pression temporelle est toujours plus risquée, car :

- la préparation est souvent incomplète,
- la capacité d'écoute diminue,
- les concessions se font plus vite,
- et l'**asymétrie de contrôle du temps** devient un levier exploitable par la partie adverse.

D'où la nécessité absolue de **questionner systématiquement** la date limite affichée.

Deux types de dates limites : les vraies... et les autres

1. La contrainte réelle

Il s'agit d'une échéance **objectivement incontournable**, par exemple :

- un délai de livraison contractuel inamovible,
- une contrainte industrielle (départ bateau, lancement produit),
- une validation réglementaire ou budgétaire à date fixe.

Dans ce cas, il faut intégrer la contrainte à la stratégie de négociation, sans la laisser **vous enfermer psychologiquement**. Il est parfois possible d'**ajuster en marge** (quelques jours, une clause transitoire), mais pas de l'annuler.

2. La contrainte symbolique ou artificielle

Ici, la date limite a été fixée :

- pour structurer un calendrier,
- pour inciter à la conclusion rapide,
- ou simplement pour **faire pression**, sans qu'elle soit adossée à une nécessité tangible.

C'est dans cette configuration que la vigilance s'impose. Ce type de dead-line peut être :

- **contournée** (si l'on démontre que l'intérêt commun exige plus de temps),
- **dénoncée** (si elle est instrumentalisée pour vous faire céder),
- ou **retournée** (en demandant ce qui justifie l'urgence... et ce qui se passe si elle est dépassée).

L'erreur stratégique : imposer une date limite à son propre négociateur

De nombreuses grandes entreprises, soucieuses d'organisation, donnent à leurs négociateurs **un objectif de délai** en plus d'un objectif de prix ou de clauses. Cela peut paraître efficace... mais c'est **une erreur stratégique majeure**.

Pourquoi ? Parce que cette date, **connue ou perçue par la partie adverse**, devient :

- un levier de ralentissement volontaire,
- un signal de faiblesse,
- une opportunité de faire monter la pression à mesure que l'échéance approche.

Conseils pratiques

- Évitez d'imposer à votre propre équipe des contraintes temporelles rigides, sauf impératif légal.
- Si une date limite est évoquée par l'adversaire, **interrogez sa justification**.
- **N'accordez jamais plus d'importance qu'il n'en faut** à une dead-line dont vous ne maîtrisez pas l'origine.
- Préparez des **scénarios alternatifs** au cas où la date ne serait pas respectée.
- N'hésitez pas à **proposer une extension formelle** du calendrier si cela permet de préserver un meilleur accord.

La notion de temps et la force de la patience

En dehors des questions de date limite formelle, le **temps** joue un rôle capital dans toute négociation. Il est à la fois une **ressource stratégique**, une **arme psychologique** et un **révélateur de rapport de force**.

Le temps : allié des idées nouvelles

Dans les négociations complexes ou de long terme, il est essentiel de prévoir un **délai suffisant** pour permettre aux parties de sortir du cadre initial. Pourquoi ? Parce qu'une idée, surgie en milieu ou fin de discussion, peut **remettre en cause**

les bases de départ, ouvrir une piste **créative et plus équilibrée**, ou révéler un **intérêt commun négligé** jusque-là.

Ce processus d'émergence ne peut se produire que si les négociateurs ont **le temps de réfléchir, de digérer, de confronter, de rebondir**. Une discussion trop serrée dans le temps interdit toute forme de fertilisation croisée.

Le paradoxe du dernier moment

Il est frappant de constater que **la majorité des accords se concluent dans les toutes dernières heures**, quelle que soit la durée initialement prévue. C'est un phénomène universel : plus le délai est long, plus on laisse les sujets mûrir, plus les lignes bougent... mais la décision finale se concentre **juste avant la fin**.

Ce comportement s'explique par deux logiques opposées :

- Dans un climat de **coopération**, le temps allongé permet l'exploration, l'approfondissement, la créativité.
- Dans un climat de **tension ou de défiance**, chacun attend la dernière minute pour lancer ses ultimatums ou céder sous pression.

La patience, arme silencieuse mais redoutable

Lorsque **aucune date limite n'est formellement fixée**, la partie la plus pressée **se met en faiblesse**. L'impatience trahit le besoin, le besoin trahit la contrainte, et la contrainte révèle votre marge de manœuvre.

Le négociateur impatient :

- Pose les questions **et y répond lui-même**,
- Révèle malgré lui ses **priorités**,
- Cherche à accélérer... ce qui trahit une forme de **fragilité**.

À l'inverse, le négociateur patient — ou perçu comme tel — **contrôle le rythme**. Il laisse les silences travailler pour lui, attend que l'autre se découvre, garde l'initiative en s'abstenant de la précipitation.

Négocier chez soi ou à l'extérieur : asymétries cachées

Celui qui reçoit (chez lui)

Pas de date de retour imposée

Peut travailler entre les sessions

Celui qui se déplace

Billet retour souvent planifié

Temps d'attente souvent stérile

Celui qui reçoit (chez lui)

Économie logistiquie

Accès à ses outils et documents

Celui qui se déplace

Coût hôtel, transport, restauration

Ressources limitées en mobilité

Ainsi, celui qui accueille est structurellement en meilleure position. Il maîtrise le lieu, le rythme, les pauses, et surtout il ne paie pas le prix du temps.

Astuces pratiques

- Si vous vous déplacez, **préférez un billet "open"** ou flexible (ou au minimum, informez-vous sur le coût réel du changement).
- **Ne mentionnez jamais d'emblée** vos contraintes de temps. Gardez cette carte pour plus tard si vous avez besoin de créer un effet d'urgence.
- **Si vous accueillez**, veillez à le faire dans un **lieu protégé** (salle d'hôtel, espace dédié), afin d'éviter les interruptions, urgences internes ou dérangements.

L'exemple asiatique : la stratégie du temps maîtrisé

S'il est une aire culturelle qui a fait du temps une **arme de négociation**, c'est bien l'Asie. Les Chinois, mais aussi les Vietnamiens, les Japonais et de nombreux autres peuples de cette région, ont développé une approche où **la maîtrise du rythme et du calendrier** constitue une composante centrale de leur stratégie.

Là où l'Occidental cherche la clarté rapide, la planification et l'aboutissement logique, **le négociateur asiatique joue avec la durée**, les silences, les reprises, les fausses impasses... et attend patiemment **que son interlocuteur s'essouffle**.

Tactique classique : poser la question essentielle... à la dernière minute

Une méthode bien rodée consiste à **laisser la négociation suivre son cours apparent**, avec des discussions parfois techniques ou périphériques, sans jamais aborder le cœur du sujet.

Puis, à l'approche de la date limite supposée de votre présence, ils soulèvent subitement une question de fond ou une objection majeure.

Ce timing crée une triple pression :

1. **Psychologique** : vous pensiez avoir avancé, et tout est remis en cause.
2. **Temporelle** : il reste peu de temps pour répondre ou faire valider une nouvelle option.
3. **Émotionnelle** : la frustration et la surprise vous rendent plus vulnérable.

L'erreur à éviter : annoncer sa date de retour

Dans ce type de configuration, il est **capital de ne jamais communiquer** votre date de retour, vos horaires d'avion, ou vos impératifs internes. Car dès que cette donnée est connue, elle devient une **contrainte pour vous, et un levier pour eux**. Le négociateur asiatique ne se pressera jamais. C'est **vous** qui serez tenté de conclure **à tout prix**, à quelques heures du départ.

Illustration historique : les accords de paix de Paris

Un exemple célèbre : lors des négociations de paix à Paris pour mettre fin à la guerre du Vietnam, les délégations américaine et vietnamienne ont adopté deux logiques diamétralement opposées :

- **Les Américains** s'étaient installés dans les hôtels de luxe du centre de Paris, pensant que les pourparlers dureraient quelques jours ou semaines.
- **Les Vietnamiens**, eux, avaient discrètement loué une villa... pour deux ans.

Ils avaient d'emblée intégré l'idée que **le temps serait leur allié**. Et les faits leur donnèrent raison : les discussions s'éternisèrent, les rapports de force évoluèrent, et les Vietnamiens obtinrent une issue qu'ils n'auraient probablement pas pu arracher dans un cadre temporel contraint.

Conseils pratiques pour négocier en Asie

- Ne donnez jamais votre programme de retour en début de discussion.
- **Prévoyez des marges**, des billets ouverts, des délais tampon.
- **Amenez vos propres sujets majeurs tôt**, avant qu'ils ne le fassent à votre place.
- Gardez votre calme face à la lenteur ou au flou. Cela fait partie du processus.
- **Soyez prêt à revenir**. Dans certaines cultures asiatiques, le fait de repartir sans conclure est une phase normale du processus.

L'ego : cet invité imprévisible à la table de négociation

Une négociation ne se déroule jamais entre deux programmes logiques, mais entre **êtres humains**, chargés d'émotions, d'histoire personnelle, de susceptibilités... et d'ego.

Parmi les éléments irrationnels qui viennent parasiter un processus pourtant construit autour d'arguments objectifs, **l'ego** est sans doute le plus dangereux, mais aussi le plus difficile à détecter et à gérer.

Quand l'ego prend le pas sur les intérêts

L'ego intervient lorsque l'individu veut **"avoir raison" à tout prix, garder la face, ou imposer son autorité**, même si cela va à l'encontre des intérêts réels de sa structure.

Il suffit parfois :

- d'une critique mal formulée,
- d'un ton jugé condescendant,
- d'une remise en cause publique,
- ou simplement d'une surinterprétation d'un geste ou d'une parole,

...pour que le négociateur bascule dans une **logique émotionnelle**, quitte à compromettre l'accord.

Les effets concrets de l'ego mal géré

- Une entreprise **refuse un bon accord**, simplement parce qu'elle n'obtient pas les mots qu'elle attendait (titre, rôle, reconnaissance).
- Un négociateur **plombe son propre camp** pour ne pas apparaître faible devant ses collègues.
- Une partie **surréagit à une clause mineure**, juste pour ne pas "céder", oubliant l'essentiel.
- Ou, à l'inverse, un négociateur **accepte un mauvais accord**, pour s'assurer que son nom figurera dans le communiqué final.

Le bon réflexe : maîtriser son propre ego

Le premier effort d'un négociateur expérimenté est de **garder son ego en dehors de la pièce**.

Cela implique :

- de ne pas chercher à **briller à tout prix**,
- de distinguer l'intérêt personnel de l'intérêt collectif,
- de ne pas surinterpréter les réactions adverses,
- et surtout de rester concentré sur l'objectif final.

En négociation, mieux vaut **obtenir sans apparaître dominateur**, que de gagner l'estime de la salle mais perdre la substance de l'accord.

Repérer l'ego de l'autre

Un bon négociateur sait aussi **détecter les signaux d'un ego dominant** chez son interlocuteur :

- Il parle souvent de lui ("moi je", "j'ai toujours..."),
- Il coupe souvent la parole ou **cherche à impressionner**,
- Il réagit mal aux désaccords ou aux suggestions extérieures,
- Il **refuse de faire machine arrière** même quand cela serait raisonnable.

Dans ce cas, inutile de s'y opposer frontalement. Il vaut mieux :

- lui donner de l'espace pour s'exprimer,
- le **valoriser publiquement** sur un point mineur,
- et **négocier en privé** les concessions sensibles, où il pourra changer d'avis sans "perdre la face".

Exemple vécu

J'ai souvent vu une entreprise accepter un accord **techniquement peu avantageux**, simplement parce que les termes choisis mettaient en valeur **la contribution personnelle du négociateur**. Le contrat n'était pas parfait, mais **son nom serait mentionné dans la conférence de presse**.

C'est là toute l'ambiguïté de l'ego : **il peut ruiner une négociation... ou la sauver**, si on sait s'en servir pour **"donner à gagner sans coût réel"**.

L'impasse : échec ou étape stratégique ?

Tout négociateur poursuit un objectif clair : **conclure un accord** qui maximise ses intérêts, tout en restant acceptable pour la partie adverse. Mais parfois, malgré tous les efforts, les positions restent irréconciliables. C'est alors **l'impasse** — mot redouté, mais pas nécessairement synonyme d'échec.

L'impasse : une issue, pas une fatalité

Il est fondamental de comprendre qu'une impasse :

- n'est pas un drame en soi,
- vaut mieux qu'un mauvais accord,
- peut être une étape vers un meilleur compromis,
- **sert à clarifier les limites** et les enjeux réels des deux parties.

Dans certaines cultures, l'impasse est même considérée comme **une phase normale** du processus, permettant à chacun de réévaluer ses priorités, de consulter sa hiérarchie ou d'attendre un changement de contexte.

Questions essentielles à se poser avant de négocier

Avant même d'entrer dans la discussion, le négociateur avisé doit se demander :

- **Que risquons-nous en cas d'impasse ?**
(perte de chiffre d'affaires, de crédibilité, retard de projet, tensions internes...)
- **Quel est le coût réel d'un non-accord ?**
(économique, opérationnel, politique, psychologique...)
- **Nos objectifs minimaux tiennent-ils compte de ce coût ?**
(le plancher n'a de sens que s'il est compatible avec notre survie ou nos enjeux prioritaires)
- **Avons-nous envisagé une stratégie de repli ?**
(proposition alternative, clause de sauvegarde, rendez-vous différé, médiation...)

Une impasse bien gérée peut devenir un levier

- Elle **redonne de la valeur au dialogue**, en montrant que l'accord n'est pas automatique.
- Elle **relance l'intérêt stratégique** en forçant les parties à reconsidérer les enjeux.
- Elle **éloigne l'urgence émotionnelle**, souvent mauvaise conseillère.
- Elle peut **renverser le rapport de force** si l'adversaire se rend compte que vous êtes prêt à quitter la table.

Attention à la vulnérabilité excessive

Dans certains cas, l'impasse peut avoir des **conséquences critiques** : perte d'un marché vital, rupture d'approvisionnement, mise en danger de l'entreprise.

Dans ce cas :

- Vos seuils minimaux doivent intégrer ce facteur vital (même si vous ne le communiquez jamais).
- Il est essentiel de **garder la confidentialité** de votre niveau de dépendance. Si l'autre partie sait que vous ne pouvez pas vous permettre l'échec, elle vous mènera directement à vos limites.
- Vous devez disposer **d'un plan B**, même imparfait (autre client, solution interne, accord temporaire, etc.).

Recommandations pratiques

- **N'ayez pas peur de l'impasse.** Craindre l'impasse, c'est se rendre vulnérable.
- **Préparez-la comme un scénario légitime**, avec vos messages, vos options, votre stratégie de sortie.
- **Soyez prêt à suspendre les discussions avec élégance.** Un "non" diplomatique vaut mieux qu'un "oui" ruineux.
- **Gardez toujours la porte ouverte.** "Nous ne sommes pas en mesure de conclure aujourd'hui... mais cela ne signifie pas que tout est fini."

Comment les Japonais négocient

La culture japonaise de la négociation diffère profondément de celle de la plupart des pays occidentaux. Pour un Européen ou un Américain habitué à aller vite, à "faire une offre" et à "clôre le deal", l'attitude japonaise peut sembler lente, indirecte, voire déroutante. Il ne s'agit pas là d'inefficacité, mais **d'un modèle culturel fondé sur l'harmonie, le respect, la patience et la relation durable.**

La négociation en équipe : une approche collective

Les Japonais privilégient systématiquement **la négociation en groupe**, même sur des dossiers relativement simples. L'équipe comprendra des profils variés : technique, commercial, administratif, parfois même un observateur silencieux. Cette approche collective traduit une logique de **consensus interne**, indispensable avant toute décision.

À noter : il est inutile, voire contre-productif, de vouloir identifier "le décideur" en début de discussion. La décision finale viendra du groupe, souvent après votre départ.

Le temps long, un signe de respect

Les Japonais **détestent les négociations précipitées**. L'Occidental impatient, pressé de "conclure vite", risque de briser la dynamique ou de faire perdre la face à son interlocuteur. Le **temps** est considéré comme un espace de maturation, de respect mutuel et de compréhension réciproque.

Attention : une proposition trop rapide peut être interprétée comme un manque de sérieux ou de profondeur.

Une relation avant un contrat

Le Japonais n'achète pas seulement un produit ou un service. Il **s'engage dans une relation**. Il veut s'assurer que vous serez fiable, constant, digne de confiance. Il n'aime pas les échanges transactionnels à court terme, surtout avec un partenaire étranger.

C'est pourquoi il prend le temps d'évaluer **vos intentions, vos valeurs, et votre comportement** dans la durée. Une signature rapide ne garantit rien. Une relation de confiance durable, oui.

La qualité et la parole donnée

Deux piliers fondamentaux :

- **La qualité** : un standard non négociable. Le moindre doute sur la conformité ou la robustesse du produit/service peut faire capoter l'accord, même tardivement.
- **Le respect de la parole donnée** : un engagement oral est presque aussi important qu'un contrat écrit. La réputation est une valeur cardinale. Mentir ou se rétracter est gravement préjudiciable.

Le "non" ne se dit pas

La langue japonaise et la culture interdisent, ou du moins **découragent fortement, les refus directs**. Un Japonais dira rarement "non". Il préférera :

- "C'est difficile",
- "Nous allons réfléchir",
- "Il faudra consulter la direction",
- Ou il changera subtilement de sujet.

Si vous n'obtenez pas de **"oui" clair et répété**, partez du principe que la réponse est **probablement négative**.

Recommandations pratiques

- **Prenez le temps** de développer la relation avant de négocier le contenu.
- **Soyez rigoureux**, discret, courtois, ponctuel.
- **N'interrompez pas**, même si le rythme vous semble lent.
- **Préparez plusieurs options**, pour montrer votre souplesse sans vous dévaloriser.
- Évitez les démonstrations d'émotions fortes (colère, enthousiasme excessif, ironie).
- **Respectez les silences** : ils ne sont pas gênants au Japon, mais un temps de réflexion.

L'Allemagne : rigueur, hiérarchie et sens du devoir

Les cultures germaniques se distinguent par un attachement profond à la **structure**, à la **compétence démontrée** et à la **valeur technique des solutions proposées**. Cela confère aux négociations une forme de **verticalité hiérarchique** et un ton parfois perçu comme rigide ou professoral, notamment lorsqu'elles impliquent des ingénieurs, des chercheurs ou des universitaires.

La compétence avant tout... parfois au détriment de l'écoute

Un trait marquant de certaines négociations en Allemagne est une **forte valorisation de l'expertise technique**. Il ne s'agit pas tant de convaincre que de **démontrer qu'on a raison**. Le ton peut être péremptoire, la présentation très formelle, et l'ouverture au dialogue limitée si votre interlocuteur pense **détenir la vérité technique**.

Ce comportement peut être interprété comme un **complexe de supériorité** par les partenaires étrangers — surtout si la technologie est jeune ou encore peu éprouvée commercialement, comme dans l'exemple que vous citez.

Cas vécu : une démonstration de force... sans stratégie commerciale

Lors d'une mission à Düsseldorf, j'ai rencontré une société allemande jeune et prometteuse, fondée par d'anciens chercheurs spécialisés dans les réseaux de neurones. L'objectif était de négocier un contrat de distribution pour un logiciel en complément de notre offre.

Dès les premières minutes, mes interlocuteurs ont déployé un **discours très académique**, insistant lourdement sur **la complexité algorithmique du produit**, **les obstacles techniques franchis**, et leur avance supposée sur la concurrence.

Mais à aucun moment, ils n'ont évoqué :

- des références clients,
- des retours terrain,
- des données de pricing,

- ou une stratégie de positionnement.

Le cœur de la négociation – les conditions commerciales de la distribution – était soigneusement mis de côté, au profit d'une **mise en scène de leur légitimité scientifique**.

Déjouer l'effet vitrine : quelques leviers

Dans de telles situations, il est essentiel de :

- **Reconnaître les mérites techniques** sans s'y attarder : cela désamorce la tension sans nourrir l'ego.
- **Ramener le débat sur le terrain concret** : prix, délais, support, marge, conditions de marché.
- **Valoriser votre rôle de distributeur** en apportant une analyse que leur équipe n'a pas : feedback client, contraintes du terrain, dynamique concurrentielle.
- **Poser des questions simples et économiques** : "À quel prix final souhaitez-vous être perçu par le marché ?" ou "Quel budget marketing avez-vous prévu pour accompagner votre lancement ?"

Leçons à retenir

- Le partenaire allemand valorise la compétence, la logique et la clarté contractuelle.
- Il peut être tenté d'**occuper tout l'espace de la négociation** avec une démonstration technique.
- Pour rééquilibrer, il faut revenir **aux fondamentaux business**, sans heurter l'ego de l'expert.
- Ce n'est **pas une culture de compromis immédiat** : mieux vaut prévoir plusieurs séances avec documents détaillés à l'appui.

Rétablir l'équilibre : quand la présentation unilatérale devient un piège

L'approche de cette société posait plusieurs problèmes majeurs qui auraient pu compromettre toute avancée constructive si je n'avais pas rapidement inversé la dynamique.

Diagnostic des blocages

1. Méconnaissance des usages commerciaux du secteur
 - La présentation ne montrait aucune familiarité avec les pratiques en vigueur dans la distribution de logiciels : marges revendeurs, soutien marketing, plan de lancement ou structure de pricing.
 - Cette ignorance traduisait un manque d'information... ou un désintérêt pour les contraintes de leur futur partenaire.
2. Une approche purement "gagnant-perdant"
 - À aucun moment la discussion ne porta sur la co-construction d'une stratégie de commercialisation.
 - Leur logique : minimiser notre rôle pour maximiser leur marge, en oubliant que **sans revendeur motivé, il n'y a pas de marché.**
3. Une communication à sens unique
 - La présentation a duré plus d'une heure sans que je sois invité à m'exprimer.
 - Résultat paradoxal : je connaissais déjà l'essentiel de leur argumentaire **sans avoir eu à dévoiler le moindre élément de ma propre stratégie.** Une faiblesse qu'ils ne semblaient pas percevoir.

Objectifs immédiats : inverser le rapport de force

Face à cette situation, il devenait urgent de reprendre la main avec trois objectifs clairs :

1. **Rétablir la symétrie du dialogue**
→ En exigeant un espace pour exprimer mon analyse du marché, mes attentes de partenariat, et ma perception des conditions optimales pour réussir.
2. **Valoriser notre rôle dans la chaîne de valeur**
→ En mettant en avant notre réseau, notre savoir-faire commercial, et les contraintes concrètes du terrain que leur équipe technique ignorait visiblement.
3. **Ramener la discussion sur le terrain économique réel**
→ En recentrant le débat sur les leviers opérationnels : quel prix de vente final ? Quelle marge revendeur ? Quel budget de promotion ? Quels délais de support client ?

Cela permettait de **faire redescendre leur discours technologique dans une logique de marché.**

Le retournement progressif

En posant des questions simples mais structurantes — « Quel est le prix maximum que votre marché cible peut accepter ? », « Quelle part de votre CA souhaitez-vous confier à des revendeurs ? », ou encore « Comment comptez-vous gérer la formation et le support client à distance ? » — j’ai pu ramener la discussion sur un terrain plus équilibré, où notre légitimité en tant que distributeur devenait difficile à ignorer.

Leçon à retenir

Quand une négociation commence dans un déséquilibre manifeste :

- **Ne réagissez pas trop tôt.**
Laissez parler, prenez des notes, observez les angles morts.
- Utilisez la première prise de parole pour repositionner tout le cadre.
Évitez les réponses défensives ou anecdotiques : prenez de la hauteur.
- **Faites valoir votre expertise de manière factuelle**, en amenant des données de marché ou des exemples vécus — sans chercher à contredire directement votre interlocuteur.
- **Évitez le conflit d’ego.**
Faites passer vos idées comme des compléments à leur propre discours, pour mieux repositionner la négociation.

Tactiques qui marchent : changer d’unité de valeur

L’une des tactiques les plus subtiles – et pourtant terriblement efficaces – consiste à **changer l’unité de valeur** dans une négociation, notamment lorsque les positions initiales sont trop éloignées pour permettre un accord rapide sur une base monétaire directe.

Pourquoi cela fonctionne ?

Parce qu'en modifiant l'unité de référence (par exemple : passer du montant en dollars au coût par kilo, par ligne de code, ou en pourcentage de chiffre d'affaires), vous :

- Désarçonnez momentanément votre interlocuteur,
- Le forcez à sortir de son cadre de référence,
- Reprenez l'initiative stratégique,
- Et introduisez une **forme d'asymétrie maîtrisée** dans la discussion.

Ce changement déplace l'attention des chiffres bruts vers des considérations techniques, productives ou économiques plus complexes, où vous pouvez faire valoir vos forces.

L'exemple du coût en « années-homme »

Lors d'une négociation visant à vendre une technologie logicielle à une grande entreprise américaine, je constatai rapidement que le cadre de référence de mon interlocuteur – purement budgétaire – allait nous conduire à une impasse.

Leur position : ne pas dépasser un million de dollars.

Mes objectifs : obtenir deux millions, avec un minimum à 1,5 million.

Or, cette entreprise structurée disposait de coûts de développement internes bien supérieurs aux nôtres, notamment à cause de ses frais fixes, de ses process et de ses salaires plus élevés.

Le retournement : passer des dollars aux « années-homme »

J'ai alors réorienté le débat. Lors des échanges techniques en amont, j'ai fait en sorte que notre produit soit systématiquement présenté en **années-homme de développement**. Cette unité, partagée culturellement par les ingénieurs des deux côtés, permettait :

- D'évaluer objectivement la complexité du logiciel,
- D'évacuer momentanément la notion de prix,
- Et de créer un terrain neutre, où notre efficacité devenait visible.

Résultat : en projetant leur propre structure de coûts sur notre estimation en années-homme, **ils aboutissaient eux-mêmes à une valorisation dépassant les deux millions**, ce qui justifiait pleinement le montant que je souhaitais obtenir.

Reframing final : du prix fixe à la performance partagée

Constatant que le montant comptant bloquait toujours la décision, j'ai proposé une **structuration différente** :

- Un **acompte fixe de 500 000 \$** (seuil psychologique acceptable pour eux),
- Un système de royalties progressives sur les ventes futures.

Le débat quitta donc le terrain figé des chiffres absolus pour se porter sur les **pourcentages et les projections de marché**, sur lesquels nous avions l'avantage grâce à notre expérience historique.

Ce schéma changea la dynamique :

- L'acheteur payait moins immédiatement,
- Il s'engageait à long terme sur une logique de succès partagé,
- Et nous retrouvions la marge que nous visions dès la première année.

Leçon tactique

Changer d'unité = changer de terrain de jeu.

C'est particulièrement utile quand :

- Les écarts de prix sont trop importants,
- L'émotionnel bloque la discussion monétaire,
- Ou lorsque vous disposez d'un **avantage informationnel** ou de **coût structurel**.

Autres exemples d'unités alternatives :

- Coût par utilisateur,
- Gain de productivité,
- % du CA ou ROI projeté,
- Réduction de charge RH exprimée en ETP (équivalent temps plein),
- Économie d'énergie ou de maintenance sur 3 ans,
- Nombre d'unités produites / gain par lot,
- Temps économisé (en jours ou mois-homme).

Tactique d'ajustement psychologique : jouer sur la base de référence

Dans l'exemple allemand précédemment évoqué, j'ai volontairement conservé la logique de raisonnement de mon interlocuteur, tout en déplaçant subtilement le cadre de référence.

L'objectif : faire accepter un niveau de remise très élevé... sans provoquer de rejet émotionnel ou de crispation sur les chiffres.

Le contexte : un différend sur le niveau de remise

Mon interlocuteur insistait pour que la remise consentie au distributeur **n'excède pas 40 %** du prix de cession (c'est-à-dire le prix auquel il nous vendait son logiciel). Il s'agissait pour lui d'un **seuil psychologique** et symbolique, qu'il ne souhaitait pas franchir.

La bascule : changer la base de calcul

Plutôt que de contester de front cette limite, j'ai reformulé le raisonnement en **repositionnant le calcul de la remise** :

Au lieu de parler de 40 % de remise sur le prix de cession, j'ai proposé de **raisonner en pourcentage de remise sur le prix public**.

Ce glissement de perspective permettait deux choses :

- Ne pas heurter son seuil symbolique de 40 %,
- Faire accepter une remise réelle bien plus élevée, en l'occurrence 74 % du prix public, ce qui revenait au même financièrement pour chacun, mais pas cognitivement.

En raisonnant **sur le prix public** et non sur le prix de cession, la perception du chiffre change totalement, **tout en conservant les mêmes équilibres économiques**.

La manière dont un chiffre est présenté influe plus sur l'acceptabilité que sa valeur réelle.

Cette tactique :

- Ne modifie pas le fond, mais réduit la friction psychologique,
- Évite de faire "perdre la face" à un interlocuteur rigide,
- Et vous permet de débloquer un verrou sans confrontation directe.

"À prendre ou à laisser" : la tactique du blocage

« C'est à prendre ou à laisser ». Cette formule sèche, péremptoire, marque souvent la fin — ou la faillite — d'une négociation. Elle constitue sans doute **l'une des tactiques les plus risquées**, car elle **flirte dangereusement avec l'impasse**, surtout si elle ne s'appuie sur aucune flexibilité réelle.

En apparence, elle traduit une position ferme. En réalité, elle signale souvent l'absence de stratégie, de créativité ou même d'ouverture d'esprit.

Une tactique datée, à manier avec précaution

Utilisée en début de discussion, cette posture envoie un double message destructeur :

- D'une part, le refus de tout schéma coopératif,
- D'autre part, la volonté implicite d'imposer un rapport de force.

Elle est typique d'une culture de la négociation « à l'ancienne », verticale, autoritaire — souvent inefficace à long terme, surtout si les relations futures entre les parties sont envisagées.

Cas d'usage acceptable (et rare)

Dans de très rares cas, cette posture peut se justifier :

- **Quand l'enjeu est mineur**, et que la dépense d'énergie ne vaut pas la discussion.
- **Quand vous avez déjà proposé votre meilleure offre**, en l'expliquant clairement, et que vous constatez une mauvaise foi manifeste ou un marchandage abusif.
- **Quand vous êtes prêt à perdre le deal**, et que vous souhaitez simplement trancher, sans revenir sur vos positions.

Mais là encore, la **forme** dans laquelle le message est transmis est essentielle : autorité ne veut pas dire brutalité.

Comment désamorcer cette posture

Un bon négociateur ne s'arrête pas au mur dressé devant lui. Voici quelques tactiques de contournement :

- **Déplacer le débat** : reformulez l'enjeu. Proposez de chercher ensemble une solution alternative dans laquelle **chacun trouve un bénéfice**, sans nécessairement toucher au cœur du sujet litigieux.
- **Requalifier l'intention** : « Je comprends que vous ayez atteint les limites de vos marges de manœuvre actuelles. Serait-il envisageable de revoir la structuration de l'offre pour qu'elle tienne compte de nos contraintes respectives ? »
- **Reporter la décision** : ne cédez pas à la pression immédiate. Proposez une pause, un délai de réflexion, voire une reprise le lendemain. Le recul, l'analyse à froid ou la consultation d'un supérieur peut permettre à l'autre partie **de revenir à la table sans perdre la face**.

Petit rappel stratégique

Le succès d'une négociation repose souvent autant sur la qualité de la relation que sur la justesse de l'accord lui-même.

Le meilleur résultat n'est pas forcément celui obtenu sous pression, mais celui qui **engage durablement les deux parties**.

Le marchandage – « Vous devez faire mieux »

Le marchandage, dans sa forme la plus rudimentaire, repose sur une répétition lancinante et déstabilisante d'une même injonction :

« Vous devez faire mieux. »

Cette tactique, bien connue des négociateurs chinois mais également utilisée dans d'autres cultures orientées vers le commerce intensif, est à la fois **simple, puissante et psychologiquement éprouvante**.

Une tactique sans fondement... mais redoutablement efficace

L'efficacité de cette stratégie repose sur un paradoxe : **elle ne s'appuie sur aucun argument rationnel**, aucun fait vérifiable, aucune contre-proposition. Et pourtant, elle **fait souvent mouche**, car elle crée :

- Un **déséquilibre émotionnel** : le sentiment que l'on a été insuffisant ou trop gourmand.
- Une **pression implicite** : peut-être savent-ils quelque chose que j'ignore ?
- Une **tentation d'apaiser la tension** en offrant une concession... aussi minime soit-elle.

Le négociateur peu expérimenté, désireux de préserver la relation ou d'éviter le blocage, finit par céder — un peu. Puis encore un peu. Et le piège se referme.

Objectif : enrayer la mécanique

Il est impératif de **briser la boucle répétitive**. Voici deux stratégies éprouvées :

1. Déplacer la décision vers une autorité tierce (réelle ou fictive)

But : ralentir la négociation, créer une pause psychologique et faire comprendre que toute concession a un coût administratif et décisionnel.

Exemple :

« Je ne suis pas mandaté pour aller plus loin. Je dois obtenir l'accord de ma direction. Patientez un instant. »

→ Sortez de la pièce. Laissez l'interlocuteur seul. Cette attente, même brève, agit comme un rappel implicite : chaque concession a un prix.

À votre retour, annoncez avec sérieux :

« Nous avons obtenu une souplesse limitée. Voici ce que je peux proposer. Au-delà, ce ne sera plus possible. »

2. Créer de la complexité apparente (effet de légitimité)

But : donner du poids à votre refus sans entrer dans un bras de fer.

Technique

Restez silencieux. Prenez votre calculatrice ou ouvrez une feuille de calcul. Multipliez, divisez, griffonnez. Simulez un arbitrage interne entre différentes lignes de coût. Puis, en relevant la tête :

« J'ai examiné plusieurs scénarios. À ce stade, toute nouvelle concession déséquilibrerait nos engagements internes. Voici ce que nous pouvons maintenir. »

→ Le silence et l'attitude analytique créent une aura de rigueur. **Vous opposez une logique chiffrée à une tactique purement verbale.**

À retenir

- Le « **vous devez faire mieux** » est une attaque douce, mais corrosive.
- Si vous cédez une fois, l'interlocuteur n'aura aucune raison d'arrêter. C'est une pente glissante.
- La clé : reprendre la main sur le rythme, les critères, et la logique du dialogue.

Comment sortir d'une impasse

En négociation, l'impasse est une situation redoutée mais loin d'être fatale. Elle peut parfois marquer une étape utile : un signal d'alerte, une opportunité de réajustement, voire un levier stratégique.

Lorsqu'une impasse se profile, **le réflexe essentiel est de prendre du recul** et d'éviter les réactions impulsives. Il convient alors d'analyser, de décoder et, surtout, de garder la main sur la suite.

Se poser les bonnes questions

Avant toute action, commencez par un diagnostic lucide :

- L'impasse est-elle conjoncturelle ou structurelle ?
- Est-elle due à nos propres exigences ou à l'intransigeance de la partie adverse ?
- Nos objectifs sont-ils encore réalistes à ce stade des discussions ?
- Nos minima sont-ils toujours pertinents, ou méritent-ils d'être réévalués à la lumière de nouveaux éléments ?
- Est-il préférable de ne rien conclure plutôt que d'accepter un accord insatisfaisant ?

Cette clarification est essentielle pour décider si l'on **doit poursuivre, temporiser ou reconfigurer** la stratégie.

Stratégies pour sortir de l'impasse

Si vous jugez qu'un accord reste possible et souhaitable, voici plusieurs tactiques concrètes :

1. Changer les paramètres du problème

« Nous avons peut-être défini trop tôt certains éléments clés. Remettons-les en question. »

Revisitez les hypothèses initiales ou les spécifications qui ont cristallisé les tensions. Parfois, c'est le cadre du problème qu'il faut modifier, pas la solution.

2. Modifier la composition de l'équipe

- **Introduisez un nouveau membre** (idéalement plus ouvert ou perçu comme neutre).
- **Faites sortir temporairement un membre bloquant**, en préservant sa position par une formule du type :
« Pour avancer, nous allons provisoirement discuter sans Monsieur X, dont la position sur ce point est bien connue et sera respectée. »

Cela permet de débloquer les échanges tout en sauvegardant les équilibres internes.

3. Proposer une pause stratégique

Suggérez de suspendre les discussions pour laisser à chacun le temps de digérer, réfléchir et reformuler ses attentes. Une simple phrase peut suffire à désamorcer une impasse :

« Nous ne sommes peut-être pas en mesure aujourd'hui de trouver un terrain d'entente satisfaisant. Que diriez-vous de reprendre dans quelques jours, avec des propositions nouvelles de part et d'autre ? »

Le recul temporel réintroduit la rationalité et apaise les émotions.

Conseils clés

- **Ne redoutez pas l'impasse dès le départ**, cela affaiblirait votre posture et baisserait votre niveau d'aspiration.
- Restez **optimiste mais lucide** : la négociation est aussi un jeu de patience et d'adaptation.
- Si l'échec devient probable, **suspendez avant de rompre**. Mieux vaut un retrait réfléchi qu'un effondrement brutal.

À retenir

L'impasse n'est pas la fin d'une négociation, mais un virage possible. Elle peut annoncer :

- Une reformulation du problème,
- Une redistribution des rôles,
- Ou un répit nécessaire.

Le bon négociateur n'évitera pas toutes les impasses, mais il saura les transformer en étapes utiles vers une solution plus solide.

Comment faire baisser les prétentions

En début de négociation, chaque partie entre en scène avec des **positions fermes** : objectifs affichés, limites internes définies, stratégie calibrée... Pourtant, **avant même que les échanges ne commencent**, il est parfois possible d'altérer les repères de l'adversaire pour faire baisser ses prétentions.

Cela repose sur un principe fondamental : déstabiliser la confiance du négociateur adverse dans ses propres chiffres, en instillant le doute ou en modifiant le contexte.

Méthode 1 : Mettre en scène la concurrence

Rien ne fragilise autant les prétentions d'un vendeur que le sentiment d'être en **compétition directe et immédiate**. Qu'elle soit réelle ou soigneusement orchestrée, la présence de concurrents bien identifiés produit une pression psychologique puissante.

Exemple

Un fournisseur de matières premières se rend à un rendez-vous de négociation avec un acheteur industriel, persuadé que l'échange s'inscrira dans le prolongement d'une relation commerciale solide et récurrente. Mais à son arrivée :

- Il découvre dans le registre de visite que deux concurrents l'ont précédé récemment, dont l'un connu pour ses politiques tarifaires agressives.
- Il est laissé à attendre longuement dans le hall, seul avec ses doutes.

Résultat : son niveau d'aspiration est sapé. **Le doute le pousse à anticiper une guerre des prix** et à ajuster prématurément son offre à la baisse, sans confrontation directe. Que cette mise en scène soit réelle ou manipulée importe peu : **le doute a suffi à provoquer une révision mentale** de sa stratégie, et à affaiblir sa position.

Méthode 2 : L'erreur opportune... ou le piège subtil

Une autre tactique, plus discutable sur le plan de l'éthique, consiste à **modifier a posteriori les informations initialement transmises**, en les présentant comme une erreur involontaire. Cela crée un effet de déséquilibre juste avant l'entrée en négociation.

Exemple réel :

Lors d'une négociation pour l'achat d'une maison, une annonce mentionnait une maison 6 pièces à 350 000 €. Sur place, une pancarte affirmait qu'il ne restait qu'un seul bien à vendre, laissant penser que le promoteur serait prêt à consentir une réduction pour clore rapidement le programme.

L'acheteur, bien préparé, avait défini son objectif à 310 000 €, avec un plafond de 330 000 €, appuyé par un accord bancaire en bonne et due forme.

Mais à son arrivée, il est confronté à un retournement inattendu. Le vendeur, après une longue attente, explique que l'annonce comportait une erreur : le prix de 350 000 € concernait en fait une maison de 5 pièces déjà vendue. Le seul bien restant est désormais proposé à 400 000 €, mais un « geste exceptionnel » du promoteur permettrait de la céder... au prix annoncé initialement de 350 000 €.

Sur le moment, la tactique fonctionne : **le sentiment d'urgence, la rareté du bien et la confusion habilement entretenue** poussent l'acheteur à conclure immédiatement au prix demandé. Ce n'est que plus tard qu'il constatera que d'autres acheteurs ont signé aux mêmes conditions... croyant, eux aussi, avoir bénéficié d'une remise exceptionnelle.

Analyse comportementale

Ces techniques ont en commun de **désarmer mentalement le négociateur** adverse avant l'ouverture réelle du débat. Elles exploitent :

- Le stress induit par l'incertitude (sur les offres concurrentes),
- La peur de rater une opportunité unique,
- La perte momentanée de repères et de critères rationnels,
- L'impossibilité de vérifier à chaud l'information reçue.

À manier avec précaution

Ces stratégies sont efficaces, mais potentiellement contre-productives à long terme si :

- La relation commerciale est destinée à durer (elles sapent la confiance),
- L'autre partie découvre la manipulation (ce qui peut nuire à votre réputation),
- Ou si l'éthique est une valeur centrale dans la culture du partenaire.

À privilégier pour des transactions ponctuelles, à éviter dans les partenariats durables.

Le Gentil et le Méchant

Une tactique éprouvée... mais parfois redoutablement subtile

La stratégie dite du "*gentil et du méchant*" est une **mise en scène psychologique** classique en négociation, reposant sur un **jeu de rôles entre deux membres de l'équipe adverse**. L'un est inflexible, agressif ou critique, tandis que l'autre apparaît plus ouvert, compréhensif, voire sympathique. Face à cette opposition de comportements, le négociateur visé est **désorienté**, et **poussé à faire confiance** au "gentil", perçu comme un allié de circonstance.

Analyse de la mécanique

Ce mécanisme est puissant car il :

- Crée une tension émotionnelle par le rejet du "méchant",
- **Offre un soulagement apparent** via l'ouverture du "gentil",
- Oriente la négociation vers une solution perçue comme acceptable... mais peut-être moins avantageuse qu'il n'y paraît.

L'efficacité de cette tactique repose sur **le contraste émotionnel** plutôt que sur des arguments rationnels. Elle est d'autant plus redoutable lorsqu'elle est appliquée de manière fluide, sans caricature, dans une équipe expérimentée.

Exemple vécu

Lors d'une négociation autour de la vente d'un logiciel, j'ai été confronté à une équipe pluridisciplinaire dans une entreprise cliente. Très rapidement, le responsable R&D a exprimé une opposition frontale :

« Je pense que nous faisons une erreur en achetant une technologie externe. Nous devrions la développer en interne, quitte à retarder notre calendrier. »

À chaque avancée ou tentative de discussion constructive, il revenait à la charge, critiquant le principe même d'externaliser une technologie-clé. Pendant ce temps, d'autres membres de l'équipe semblaient plus ouverts et cherchaient à trouver un terrain d'entente.

Cette **bipolarisation des positions internes** rendait la situation confuse, voire conflictuelle. Toute la soirée qui suivit fut consacrée à analyser la situation : s'agissait-il d'un désaccord réel au sein de l'équipe, ou d'un jeu délibéré ?

Grâce à des recoupements d'informations auprès de divers contacts dans l'entreprise, j'ai pu conclure qu'il s'agissait d'un rôle sciemment attribué au responsable R&D, dans le but de faire baisser notre niveau d'aspiration. Le lendemain, j'ai pris l'initiative de **désamorcer le dispositif** :

« Il me semble difficile d'envisager une relation contractuelle stable, si dès le départ une opposition frontale s'exprime de la part de celui qui sera notre interlocuteur principal. Dans ces conditions, je préfère renoncer à ce partenariat. »

S'en est suivie une réunion interne improvisée de leur côté. Trente minutes plus tard, l'équipe adverse annonçait officiellement **le désaveu du "méchant"**... tout en laissant entendre, à mots couverts, que sa position au sein de l'entreprise était désormais fragilisée.

Mais **la suite des événements devait infirmer cette mise en scène** : c'est ce même responsable R&D — soi-disant marginalisé — qui s'impliqua dans la rédaction du contrat, et devint par la suite **notre interlocuteur principal**. La **tactique avait échoué car elle avait été détectée et exposée**.

Détecter cette tactique suppose :

- De **ne pas réagir sur le plan émotionnel** (ne pas se réjouir trop vite d'avoir trouvé un allié),
- D'**analyser les interactions internes** entre les membres de l'équipe adverse,
- D'**obtenir des informations parallèles** sur l'organisation réelle et les rapports de force internes.

Une fois démasquée, cette tactique **peut se retourner contre ceux qui la pratiquent**, car elle **mine la confiance**, surtout dans une négociation à vocation partenariale.

Contre-mesure possible

- **Poser un choix clair** : « Soit nous discutons avec une équipe alignée, soit nous suspendons les négociations. »
- **Refuser la polarisation** : en remplaçant la discussion sur les objectifs communs et les faits, sans se laisser entraîner par la dynamique émotionnelle.
- **Jouer la carte de la transparence stratégique** : exprimer ses doutes ouvertement (avec tact) peut suffire à faire tomber le masque.

L'escalade et ses parades

Ou comment éviter le piège des prétentions qui remontent après un accord verbal

Une tactique sournoise mais redoutablement efficace

La tactique de l'**escalade différée** consiste à **faire croire à la conclusion d'un accord**, pour ensuite **revenir dessus lors d'un second rendez-vous**, en modifiant les termes de la négociation en faveur de la partie adverse.

Cette méthode repose entièrement sur l'**illusion d'un engagement ferme** de votre part, qui **vous pousse à baisser la garde**. Il ne s'agit plus d'une simple négociation prolongée : **c'est une manipulation du timing et de la psychologie**.

En quoi est-ce si dangereux ?

À partir du moment où vous croyez l'affaire conclue, vous commencez à :

- **Vous engager émotionnellement** dans l'accord (vous vous projetez dans le résultat),
- Informer vos collègues, votre hiérarchie ou vos proches,
- **Adapter des décisions annexes** à l'issue supposée (investissements, annonces, actions liées).

Ce biais d'engagement **réduit drastiquement votre marge de manœuvre** lorsque l'autre partie rehausse soudainement ses exigences. En d'autres termes : **vous êtes piégé par vos propres anticipations.**

Exemple pratique : la vente d'un véhicule

Vous vendez une voiture à 10 000 €. Un acheteur sérieux vous propose 9 000 € après essai, avec des arguments techniques. L'offre est raisonnable. Vous acceptez, et convenez d'un rendez-vous deux jours plus tard avec chèque de banque.

Il vous laisse un chèque d'acompte de 500 € pour « bloquer » le véhicule.

Mais, surprise : la veille du rendez-vous, il reporte l'échange à cause d'un déplacement professionnel. Vous annulez votre annonce, convaincu que l'affaire est faite.

Le lundi suivant, il revient... avec une offre revue à 8 500 €, au motif qu'il n'a pu obtenir qu'un chèque de 8 000 € à la banque.

Le piège se referme

Si entre-temps vous avez :

- Informé votre entourage que la vente est faite,
- Supprimé votre annonce,
- Réservé une nouvelle voiture,

...vous êtes **en situation de faiblesse**. Vous pouvez protester, vous indigner... mais vous serez fortement tenté **d'accepter le rabais imposé** pour éviter de repartir de zéro.

Contremesures efficaces

Avant toute chose : restez méfiant jusqu'à la signature définitive

- Ne considérez jamais un accord verbal comme une finalité.
- Continuez la diffusion de vos annonces ou démarches parallèles.

- Préparez mentalement (et stratégiquement) une **contre-offensive si l'accord est révoqué**.

En cas d'escalade, renversez la situation

Faites mine d'être soulagé :

« Parfait ! Justement, j'étais embêté car j'ai reçu une offre à 10 000 € ce week-end. Votre acompte m'a permis de temporiser... Je vais donc accepter cette nouvelle proposition. »

Cela crée un **choc psychologique** chez votre interlocuteur. Il réalise qu'il risque :

- De perdre les 500 € d'acompte,
- De devoir recommencer ses recherches,
- D'avoir révélé son besoin réel d'acheter.

Dans l'écrasante majorité des cas, il reviendra sur ses exigences pour respecter l'accord initial.

En résumé : les 5 règles à retenir

1. Tout accord non signé est provisoire.
2. **Restez discret** tant que rien n'est formalisé.
3. Anticipez les manœuvres de ré-escalade dès que l'accord verbal est obtenu.
4. Préparez un scénario de renversement crédible.
5. Restez maître du timing et de l'annonce publique de l'accord.

Négociier quand on est artiste

Quelques conseils destinés aux artistes pour préparer leur prochaine négociation avec un acheteur potentiel.

Conseils pour un artiste négociant en direct avec un acheteur

1. Connaître la valeur de son travail

- **Fixer un prix juste** : tenez compte du format, de la technique, du temps passé, de la notoriété, des coûts (encadrement, transport, charges), et des prix du marché pour des œuvres comparables.
- **Préparer une fourchette** : avec un **prix plancher (minima)** en dessous duquel vous refusez de vendre, un **objectif**, et un **prix de départ affiché** légèrement supérieur (pour laisser une marge de négociation).
- Évitez de justifier le prix **uniquement par l'émotion** : valorisez le **travail professionnel** et la **cohérence tarifaire**.

2. Ne jamais brader dès le premier échange

- Ne pas céder trop vite : une demande de remise ne signifie pas que l'acheteur refuse d'acheter.
- Rester calme, poli, mais ferme : « *Je préfère vous expliquer ce que ce prix inclut.* »
- Si besoin, proposez un **facilitateur non financier** : facilité de paiement, livraison offerte, certificat d'authenticité, encadrement inclus, etc.

3. Faire parler l'acheteur

- Posez des questions ouvertes :
 - « *Qu'est-ce qui vous touche dans cette œuvre ?* »
 - « *Où l'imaginez-vous chez vous ?* »
 - « *Avez-vous déjà acheté des œuvres d'art ?* »
- Cela vous permet de **cerner son profil** (collectionneur ? décorateur ? impulsif ? prudent ?), son niveau d'intérêt réel, et son **budget implicite**.

4. Créer un contexte valorisant

- Renforcez l'**histoire de l'œuvre** : sa genèse, sa symbolique, les émotions ou réflexions qu'elle engage.
- Mentionnez les **expositions, prix, publications**, ou toute reconnaissance.

- Valorisez l'unicité : « *Cette œuvre est unique. Une fois partie, elle ne pourra plus être acquise.* »

5. Savoir dire non sans fermer la porte

- Si l'offre est trop basse, vous pouvez dire :
« *Je comprends, mais je préfère garder cette œuvre plutôt que de la céder à ce prix.* »

- Vous pouvez ensuite proposer une alternative :
« *Si celle-ci est hors budget, j'ai d'autres formats ou œuvres disponibles.* »

- Valoriser l'œuvre + rester ferme
« *C'est une pièce unique, le fruit de plusieurs jours (ou semaines) de travail, et elle fait partie d'une série cohérente dans laquelle je garde une unité de prix. J'espère que vous comprendrez que je ne peux pas descendre à ce niveau.* »

- Protéger la cote de l'artiste
« *Pour maintenir une certaine cohérence avec mes galeries et mes précédents collectionneurs, je ne peux pas accepter une remise aussi importante.* »

- Si vous voulez proposer un geste sans dévaloriser
« *Je ne peux pas baisser le prix du tableau, mais je peux vous offrir la livraison / l'encadrement / un petit dessin original / un paiement échelonné si cela peut vous aider à vous décider.* »

6. Gérer les émotions avec tact

- Évitez l'attachement trop visible : gardez une posture professionnelle, même si l'œuvre est très personnelle.
- Restez maître du temps : ne précipitez pas la décision.
- Rappelez que l'acquisition d'une œuvre est un engagement mutuel : esthétique, affectif, patrimonial.

7. Conclure avec élégance

- Formalisez la vente avec un **certificat d'authenticité** et une facture.
- Proposez un **suivi personnalisé** : livraison, accrochage, remerciement, invitation aux prochaines expositions...
- Cela crée un **lien durable** et favorise les **ventes ultérieures**.

En résumé : la bonne posture

- Être **ferme mais courtois**
- Être **professionnel sans être froid**
- Être **accessible sans être en demande**

- Être **clairement positionné**, mais ouvert à un échange

Contacter une galerie

Vous présenter comme un(e) artiste sérieux(se), cohérent(e) et apportant une vraie valeur ajoutée à la galerie.

1. Faites vos devoirs avant d'approcher

- **Ciblez les galeries compatibles** avec votre univers artistique : médium, style, gamme de prix.
- Renseignez-vous sur :
 - Le type d'artistes représentés
 - Les formats exposés
 - Le discours de la galerie
 - Les expositions passées et à venir

Ne contactez **que les galeries réellement en affinité** avec votre travail. Évitez les envois impersonnels à la chaîne.

2. Préparez un message d'approche court et percutant

Par email ou courrier papier :

- Objet clair : « *Proposition de collaboration – artiste peintre [nom]* »
- Corps du message :
 - Une **présentation rapide** (en une phrase) : « Je suis artiste peintre, je vis et travaille à [...], et je développe un travail expressionniste autour de [...]. »
 - Un **lien vers votre site ou portfolio** (bien conçu)
 - **2 ou 3 images clés en basse résolution** dans le mail, pas de pièces jointes lourdes
 - Une **phrase de proposition directe**, mais respectueuse :

« Je serais très heureux(se) d'avoir l'occasion de vous rencontrer ou d'avoir un retour sur ce travail s'il entre en résonance avec votre programmation. »

3. Ayez un dossier professionnel prêt à envoyer

Un PDF de 4 à 6 pages max, propre, lisible, qui comprend :

- Une **courte bio** et une **démarche artistique claire**
- 4 à 6 œuvres (visuels pro, bien cadrés)
- Expositions, distinctions ou collections si vous en avez

- Coordonnées à jour, lien vers site / Insta / plateforme

Pas de CV exhaustif ou verbiage philosophique : **clarté et impact visuel** avant tout.

4. Allez physiquement dans la galerie (si possible)

- Ne venez **pas les bras chargés de toiles** : c'est contre-productif.
- Faites plutôt une **visite en tant que public** : observez, écoutez, échangez brièvement si le galeriste est disponible.
- S'il y a un contact, proposez d'**envoyer votre dossier plus tard**, avec cette phrase :

« Je ne veux pas vous déranger ici, mais si vous êtes curieux(se), je peux vous envoyer un dossier succinct par email. »

Objectif : créer **une première impression positive, sans insistance**.

5. Relancez, mais avec tact

Si vous n'avez pas de réponse après 10-15 jours :

« Bonjour, je me permets une relance brève au sujet du dossier que je vous ai adressé. Je comprends que votre temps soit précieux, mais je serais très intéressé(e) par un retour, même succinct. »

Une seule relance suffit. **Ne harcelez jamais**.

6. Acceptez le silence ou le non comme une étape

- Le monde des galeries est **très concurrentiel, saturé** et parfois fermé.
- Un non aujourd'hui n'est **pas un rejet personnel**, mais souvent une question de timing ou de ligne éditoriale.

Restez **professionnel·le, persévérant·e**, et continuez à exposer ailleurs, à vendre, à diffuser.

Astuce bonus : l'approche indirecte

Participez à des **vernissages, salons, lectures ou conférences** liés à la galerie. Créez du lien **sans démarche commerciale directe** : vous vous ferez remarquer naturellement. C'est personnellement l'approche que je conseille.

L'humain précède toujours le dossier.

Voici un **modèle de mail** d'approche à adresser à un galeriste qui ne vous connaît pas encore. Il est **sobre, professionnel et personnalisé**, avec une ouverture au dialogue plutôt qu'une demande abrupte.

Objet : Proposition artistique – [Votre prénom NOM], peintre plasticien(ne)

Bonjour [Nom du galeriste ou "Madame, Monsieur"],

Je me permets de vous contacter après avoir découvert votre galerie et son travail de mise en valeur d'artistes dont la sensibilité m'a particulièrement touché(e).

Je suis artiste peintre, installé(e) à [ville], et je développe depuis plusieurs années une démarche picturale autour de [précisez brièvement votre univers ou votre recherche en une phrase claire et imagée, ex. : *la trace, la mémoire et la lumière intérieure*].

Mon travail pourrait, je l'espère, entrer en résonance avec la ligne esthétique que vous défendez. Vous trouverez ci-dessous un lien vers un dossier succinct, ainsi que quelques visuels pour une première impression.

[Lien vers portfolio ou site professionnel]

[Lien vers PDF si hébergé]

Joignez 2 à 3 images basse définition directement dans le mail)

Je serais très heureux(se) d'avoir, si vous le jugez pertinent, un retour de votre part ou un bref échange à votre convenance.

Dans l'attente de vous lire,

Je vous remercie pour votre attention et vous souhaite une très belle journée.

Bien cordialement,

[Prénom NOM]

Artiste peintre

[Ville – Région]

[Téléphone – facultatif]