

COMMERCIAL / RELATION CLIENT

Julien PÉLABÈRE

LA

NÉGOCIATION

D'INFLUENCE

**Obtenez de manière éthique
ce que vous voulez**

3^e édition

Préface d'Éric Blondeau

DUNOD

Éditorial : Laure Duclaud et Yaël Aouizrat
Fabrication : Martine Pierron
Mise en page : Nord Compo
Conception maquette intérieure : Marion Alfano
Direction artistique : Studio Dunod
Couverture : Elizabeth Riba

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2017, 2024
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-2-10-085546-9

« *You can't study the darkness by flooding it with light*¹. »
Edward Abbey

1. « On ne peut pas étudier l'obscurité en l'inondant de lumière. »

Sommaire

Préface	9
Remerciements	13
Introduction	15

PARTIE 1.

LE MODÈLE DE NÉGOCIATION D'INFLUENCE CELIA®

Chapitre 1 <u>C</u> onnecter	29
1. La préparation en amont	30
2. Les premiers instants	42
3. La synchronisation	46
Chapitre 2 <u>É</u> couter	49
1. Empathie vs. sympathie	50
2. Les principes de l'écoute	51
3. L'importance du questionnement	65
Chapitre 3 <u>L</u> ibérer la confiance	71
1. Les freins à la création de la confiance	75
2. Établir un climat de confiance	76
3. Les 4 paliers de la confiance	80
4. Le pouvoir comme levier de confiance	80

Chapitre 4	I nfluencer	95
	1. L'influence endogène.....	96
	2. L'influence exogène	107
Chapitre 5	A ccompagner vers l'accord.....	111
	1. Valider la motivation intrinsèque avant l'accord	113
	2. Le REX pour monter en compétence plus facilement	117
	3. Le mandataire et le groupe d'appartenance.....	120
Chapitre 6	Pistes de réflexion.....	125
	1. L'usage d'un tiers dans la négociation	126
	2. Mieux négocier par mail.....	129
	3. Ennéagramme et négociation d'influence.....	131

PARTIE 2.
OBSTACLES ET BIAIS FACE À LA NÉGOCIATION
D'INFLUENCE

Chapitre 7	Les obstacles.....	139
	1. Les obstacles situationnels	140
	2. Les obstacles réactionnels	148
	3. Les obstacles cognitifs	153
	4. Les obstacles émotionnels chez moi.....	158
	5. Les obstacles émotionnels chez l'autre	173
Chapitre 8	L'influence exogène	181
	1. La réciprocité.....	182
	2. La rareté	183
	3. L'autorité	184
	4. L'engagement.....	184
	5. La difficulté	185

6. L'affection.....	186
7. La preuve sociale	186
8. L'interdiction.....	187
9. Le principe de contraste.....	187
10. Cinq questions pour ne pas se faire influencer.....	188
Conclusion	191
Pour aller plus loin... ..	192
Bibliographie	193
Index	198

Préface

Dans son ouvrage, Julien fait un inventaire aussi exhaustif que possible des techniques, des modes opératoires, des situations et des principaux leviers d'influence qui touchent à la négociation. Tout y est... pour vivre la plus importante négo qui vous concerne : la prochaine !

Tous les livres écrits dans ce domaine ne sont, après tout, que des témoignages d'expériences passées mais aucun auteur ne pourrait garantir que ses recettes fonctionnent dans toutes les circonstances, pour chaque sujet quelles que soient les parties prenantes. Si je devais faire une analogie, je prendrais celle du montage de la mayonnaise. Aucune recette n'est disponible sur le Web ou dans un manuel pour garantir que votre mayonnaise prendra. Vous trouverez toujours une liste d'ingrédients, un éventuel séquençement des opérations car il faudra bien casser des œufs à un moment, les verser dans un bol, y rajouter de l'huile et des épices puis remuer. Mais aucun marmiton ne se mouillera à vous donner la température exacte des œufs et de l'huile, la vitesse du poignet, le nombre de grains de sel, le nombre de gouttes d'huile... car il ne le sait pas. Il faudra tenter, se planter et recommencer... puis apprendre et recommencer.

La négociation est un art, comme la cuisine, la musique, la peinture, le théâtre, la danse. Julien dépose ici tous les ingrédients sur la table ; il vous incombe de choisir ceux avec lesquels vous vous sentez déjà à l'aise et mettre justement ceux-là de côté pour attaquer des combinaisons que vous n'auriez jamais osé tenter. Pas de croquis de situations qui marcheront à tous les coups mais des informations, des suggestions et des coups de main à pratiquer, pratiquer et pratiquer encore.

La négociation est aussi une science car elle s'appuie aujourd'hui sur une connaissance inégalée des mécanismes comportementaux qui poussent un individu à agir. Jamais la science n'a fourni autant d'informations sur la logique universelle du fonctionnement de notre cerveau. Celui-ci ne nous a pas été confié pour penser, mais pour agir. Il s'agit de comprendre ces mécanismes pour mieux négocier. Nous n'en sommes qu'aux prémices de ces découvertes ; les angles abordés dans cet ouvrage pourraient, je vous le souhaite, vous donner envie d'en savoir davantage afin de peaufiner votre technique.

La négociation est un art et une science ; c'est certainement aussi une vocation pour laquelle il convient d'accepter humblement de ne pas savoir et de ne pas connaître, de ne pas tout contrôler. Une partie du résultat final nous concerne, l'autre garde une double commande et peut s'éjecter à tout moment. Tout est possible.

Pour ne pas nous perdre dans cette aventure, le doute est notre fil d'Ariane qu'il ne faudra en aucun cas lâcher ; il nous protège de nous, du Minotaure installé par notre Ego pour nous perdre dans le labyrinthe de nos certitudes.

Répondre à nos peurs par un excès de confiance nous pousserait à appliquer des processus issus du passé pour régler une négociation qui n'a jamais été jouée précédemment. Pure folie de l'Ego et du mental.

La n-égo c'est le NON-EGO. De l'envie, du courage, du doute, de la vigilance, de l'adaptabilité, de la connaissance des mécanismes, de l'expérience... Ce sont des ingrédients que l'on peut utiliser, que l'on peut combiner pour attirer l'attention de l'autre. Mais... l'autre aura son mot à dire et nous devons danser avec son Ego et ses angoisses, en prenant soin de ne pas nous empêtrer dans les nôtres.

Comme pense-bête, j'affiche en toile de fond de tous mes séminaires : « **Comment faire pour que l'autre accepte LIBREMENT MA proposition en utilisant SON mode de pensée** ». Je ne veux pas oublier que je ne sais pas à quoi il pense. Rester focus sur lui. Le « NON » est toujours acquis, le « OUI » est caché en lui, c'est ce OUI qu'il doit doucement construire.

En bon marmiton, nous avons chacun notre tour de main mais nous opérerons dans SA cuisine en utilisant SES ingrédients, SES produits, SES casseroles, SES énergies, SON gaz, SON électricité, SON charbon... c'est LUI qui décide. Nous sommes invités chez lui. Passer de la posture d'intrus à celle d'invité à cuisiner est l'un des parcours possibles qui attendent le négociateur. Ce sera un chemin pavé d'obstacles, d'objections, de maladresses, de surprises qui sont largement abordés dans ce livre.

Avant de commencer une négociation, il est normal d'avoir peur et toutes les informations qui nous sont proposées dans cet ouvrage sont utiles pour nous indiquer toutes les opportunités et tous les faux pas possibles. Ces situations ont fonctionné un jour avec une personne, dans un lieu précis, dans un espace-temps unique pour une situation singulière. Mais une fois la lecture terminée, nous serons seul avec l'autre, pour préparer avec son aide, un plat que ni lui ni nous n'avons jamais réalisé ensemble. Il nous faudra improviser... ensemble.

La peur fait partie du package. Le musicien a peur, le danseur a peur, le cuisinier a peur, le négociateur a peur, mais l'envie de vivre ce moment unique, d'y plonger entièrement l'emporte. Puisqu'avoir peur, c'est avant tout penser à SOI, il nous faudra bien retourner vers le NOUS. C'est en étant attentif à ces peurs, en les aimant presque que celles-ci se transforment dans un doute bienveillant dont la fonction sera de nous garder vigilant et éveillé.

Deux citations me guident aussi pour compléter le livre de Julien. Celle de Pline l'Ancien : « La seule certitude, c'est que rien n'est certain » ; et celle de Nietzsche : « Ce n'est pas le doute, mais la certitude qui rend fou ! » Chérissons ce doute, satisfaisons-nous de ne pas savoir, de se jeter sans retenue, avec intelligence, discernement, vigilance, adaptabilité, dans l'inconnu, l'incertain, l'irrationnel et le complexe des négociations à venir.

Si vous étiez un peintre de la N-EGO, toutes vos toiles seraient vierges. Il n'y aurait pas de chiffres en impression sur des contours pour vous guider sur les « bonnes couleurs » qui feraient apparaître une biche ou un Saint-Bernard dans un pâturage, comme quand nous étions enfants. Tout serait à inventer, à dessiner. Parfois, il n'y aurait que deux couleurs et peut-être même pas de toile. Mais tant que l'autre a des oreilles et des yeux, il y aura toujours un support : son cerveau. L'écoute et le questionnement sont nos pinces et nos couleurs pour y dessiner une option à laquelle l'autre n'aurait pas pensé.

Quand vous aurez terminé ce livre, vous aurez des doutes, si vous sautez des chapitres, vous aurez des doutes, si vous oubliez ce que vous venez de lire, vous aurez des doutes... c'est bon signe.

La balle est dans votre camp.

Comme le disait Lawrence Peter Berra, joueur de baseball des New York Yankees : « *it ain't over, till it's over* » ; de même, négociateur ne s'arrête jamais, que ce soit avec nous-même, avec l'autre ou avec les deux. Gardez ce livre près de vous... la prochaine N-EGO est la plus importante.

Et si tout cela n'était qu'un jeu ?

Éric Blondeau

Expert en mécanismes comportementaux – Sephiroth

Remerciements

Travail à caractère individuel en apparence mais ô combien inspiré et fruit de réflexions collectives, de rencontres, d'échanges, de recherches, de succès, et d'échecs, ce livre n'aurait probablement pas été possible sans le soutien d'un collectif. Je souhaiterais adresser des remerciements particuliers aux personnes mentionnées ci-dessous :

- Éric Blondeau¹ qui me fait l'honneur de préfacer mon livre depuis la première édition. Son expérience dans la négociation ou encore les mécanismes comportementaux et décisionnels est une source d'inspiration sans limite pour moi. Un très grand merci pour sa gentillesse et son amitié.
- Le professeur Alice Le Flanchec, qui m'a fait confiance il y a plusieurs années de cela pour m'accompagner, me guider et me soutenir dans l'écriture de ce doctorat sur le thème de la négociation. Je lui témoigne mon éternelle reconnaissance.
- Le professeur Pierre Médan et le professeur Anne Gratacap pour leur confiance et leur amitié qui m'honorent depuis plusieurs années maintenant. Un infini merci à eux de m'avoir fait confiance dès 2010 pour coordonner et enseigner le programme de négociation complexe dans l'un des meilleurs Bac + 5 de France dans ce domaine : le master Stratégie Commerciale et Politiques de Négociation à Paris 1 Panthéon Sorbonne. Sans eux cette aventure n'aurait pas eu lieu.
- Mes collègues de l'Institut NERA qui œuvrent avec moi au quotidien, à rendre modestement ce monde meilleur en partageant notre travail au plus grand nombre. Nous pensons sincèrement que la négociation est un formidable outil de performance social et économique qui permet de transformer le conflit en opportunité.

1. Auteur avec Pierre Fayard de *La Force du paradoxe. En faire une stratégie ?*, Dunod, 2014.

- Mes parents, Frédéric, Sophie, Henri, à qui je souhaite adresser mes remerciements les plus affectueux pour me soutenir et me supporter depuis toutes ces années.
- Enfin un infini merci à Loan pour tout ce qui ne peut pas être écrit dans un livre. Il m'aide à devenir celui que je devais être.

Puisse ce livre nous permettre de devenir des meilleures versions de nous-mêmes.

Introduction

La négociation est sûrement l'une des sciences sociales les moins enseignées à l'école et pourtant, la littérature la concernant est foisonnante (plus de 20 000 titres à ce jour). Il doit exister tout autant de définitions que d'ouvrages et pourtant, il faudra bien en choisir une pour démarrer notre propre exercice.

Ce sur quoi tous les auteurs semblent être d'accord, c'est que la négociation est à l'œuvre dans tous les champs de notre vie : sociale, politique, commerciale, diplomatique, affective, familiale, etc. Elle ne se cantonne plus forcément au monde de l'entreprise ou de la diplomatie et des relations internationales. Reste néanmoins à la caractériser en tant que science et donc lui accorder un champ d'action. Pour certains, ce champ est vaste et tout est négociation ; pour d'autres, il est au contraire extrêmement restreint et réservé à des initiés qui en maîtrisent parfaitement les rouages. Dans tous les domaines précédemment cités, il convient de s'accorder justement sur le fait que les protagonistes d'une négociation cherchent d'une manière ou d'une autre à s'accorder sur un projet, un objet, un prix, une règle, bref doivent prendre une décision qui va forcément les impliquer de part et d'autre. Et c'est là que le bât blesse : la recherche d'un accord, plus petit dénominateur commun, doit-il être conjoint ou peut-on accepter qu'une approche directive voire manipulatrice s'apparente à une forme de négociation ? La recherche de ce même accord suppose-t-elle qu'il existe un désaccord, voire un conflit ou peut-on accepter l'idée que la simple volonté de se découvrir, de s'entendre de bonne foi, est suffisante pour que cet échange entre dans le champ de la négociation ?

Nous prendrons comme définition que la négociation est un système de décision conjoint où l'autre a la capacité de dire non. Il n'existe que quatre différents leviers pour obtenir ce que l'on souhaite et résoudre un conflit, comme l'ont souligné Ury, Brett et Goldberg. Ces différents leviers sont le *pouvoir*, la *règle*, la *négociation* et la *relation* ou le *don* (cf. Le travail de Marcel Mauss). Au centre d'un système basé sur le *pouvoir*, la *règle*, la *négociation* et le *don* j'ai décidé d'étudier la Négociation.

Le souhait était d'écrire cet ouvrage pour démystifier cette notion d'influence, montrer au lecteur qu'elle n'est ni effrayante, comme certains l'appréhendent, ni réservée à une élite comme d'autres voudraient le faire croire, mais qu'elle correspond simplement à la part d'intelligence dont nous sommes tous capables.

Faire preuve d'intelligence en négociation nécessite pourtant une clarification : l'intelligence en question ne suppose pas de savoir argumenter comme certains ouvrages le présentent, ce n'est pas de vouloir montrer à l'autre qu'il a tort, qu'il se trompe et que vous avez par opposition raison. Être intelligent en négociation, c'est avoir du bon sens et faire preuve d'agilité pour s'adapter perpétuellement à l'autre, à cette incertitude qui caractérise la négociation. La négociation d'influence est un concept que j'ai créé en 2016 suite à mon travail de recherche doctoral et que j'ai couché sur le papier avec la première édition de *La Négociation d'Influence* en 2017. Le but de mon système de négociation et de vous donner les clés pour susciter librement l'engagement de votre interlocuteur et assurer la pérennité à travers la création d'un lien fort.

Ce concept central, qui est le véritable fil rouge de notre modèle de Négociation d'Influence CELIA®, est « ***comment partager une vision suffisamment forte avec quelqu'un qui peut nous dire non pour créer du désir et de la tension. C'est ce souhait de désir ou cette crainte de tension qui va l'amener à une action librement consentie*** ».

QUEL NÉGOCIATEUR CHOISISSEZ-VOUS D'ÊTRE ?

La négociation étant un mode de décision conjoint où l'autre peut nous dire non, elle peut s'utiliser dans tous les champs de la vie comme mode de résolution de conflit. Entendons le conflit comme un désaccord qui est exprimé (conflit chaud) ou qui n'est pas exprimé (conflit froid). On peut négocier dans sa sphère familiale ou personnelle, au travail, dans la gestion de conflit armé, dans la conduite de projets ou encore dans le cas d'une vente. Dès lors que nous sommes dans une interaction sociale avec d'autres personnes, nous pouvons négocier. Quand on sait qu'un individu prend en moyenne 80 %