

L'ART DE LA NÉGOCIATION

Céline Taïs

Cabinet de conseil en négociations et achats www.pi-lot.com

CHAQUE MOIS DANS CETTE NOUVELLE RUBRIQUE, VOUS TROUVEREZ UN SUJET PORTANT SUR LE THÈME DE LA NÉGOCIATION, SES TENDANCES CULTURELLES, SES TECHNIQUES, OU UN ARTICLE EN LIEN AVEC UNE ACTUALITÉ RATTACHÉE À CET ART. DANS CES COLONNES, JE SOUHAITE PARTAGER AVEC VOUS DES EXPÉRIENCES ET DES APPROCHES, QUI, JE LE PENSE, VOUS FERONT DÉCOUVRIR UNE SPÉCIALITÉ DONT LES DIVERS ASPECTS VOUS ÉTONNERONT, VOUS PASSIONNERONT ET VOUS DONNERONT ENVIE DE DÉCOUVRIR, AU FIL DES MOIS, UN MÉTIER SURPRENANT QUI NOUS CONCERNE TOUS.

Dans nos cultures occidentales, le mot négociation revêt le plus souvent une connotation mercantile au sens strict du terme (marchander un prix). Pourtant, à la base, une négociation représente toute la manière de s'accorder entre interlocuteurs, sur un objectif, ainsi que sur les méthodes et les moyens de l'atteindre ensemble.

Les limites d'un bras de fer

Jusqu'à très récemment, on négociait la plupart du temps un prix, pour le faire baisser au maximum (acheteur) ou le maintenir le plus élevé possible pour conserver sa marge (vendeur). On discutait encore des conditions d'acquisition et des clauses contractuelles, pour exposer son entreprise au minimum et gérer ainsi au mieux les risques éventuels. En réalité, si l'on part du principe que la négociation permet d'harmoniser un dialogue, le champ de son application est en réalité bien



Céline Taïs

plus large et est dès lors capable d'offrir bien plus d'opportunités à quiconque sait l'utiliser à bon escient. Les objectifs instaurés par certaines politiques d'une catégorie de «cost killers» («tueurs de coûts») dans les années 1990 et 2000, ne semblent aujourd'hui en effet plus adaptés. Ces pratiques ont en effet en partie participé à la fragilisation de notre tissu économique, en pressurant les coûts, sans réaliser que cela pouvait avoir des répercussions négatives élevées en termes de coûts, de risques et d'impact humain. Ainsi par exemple on a poussé à la délocalisation, ou axé les acquisitions de biens dans des quantités importantes afin de bénéficier d'un prix unitaire le plus bas possible. Cette tendance de «remplissage des stocks» ne tenait que peu compte des conséquences engendrées par cette approche. On exposait sa propre structure à des coûts liés au stockage de la marchandise et à sa dépréciation notamment (ou notion de CTP: Coût Total de Possession).

D'autre part, on oubliait trop souvent que cette tendance finissait par fragiliser le fournisseur (surproduction pour un client qui n'en a pas vraiment l'utilité et alourdissement de la structure de ce prestataire). Par ailleurs, le flux financier généré par cette suractivité n'était pas en rapport avec la réalité de son marché. Les concurrents de ce prestataire ne devaient, quant à eux, pas déployer cette énergie de développement excessive...

Prendre les choses à contre-pied

Pourtant, la négociation est l'opportunité pour chacun de créer des situations pérennes, sur le long terme, tenant compte des besoins et des objectifs de toutes les parties. On ignore trop souvent l'importance des parties prenantes ainsi que les contraintes qu'elles nous imposent (qui sont d'ailleurs souvent autant d'opportunités !). La mondialisation étant, nos entreprises occidentales font face à des cultures où la négociation revêt encore plus les aspects de la discussion d'affaires. C'est un moyen d'établir la relation, de faire la connaissance de son interlocuteur, de jauger sa qualité et la question d'un prix ou d'une date de livraison ne sont que l'un des nombreux paramètres de la discussion. La négociation est une pratique courante dans nos vies, il faut maintenant que nous apprenions tous à la pratiquer, en lui redonnant tout son sens, pour bénéficier au mieux de ses avantages. Tout le monde est concerné, du commerçant au leader, politique ou chef d'entreprise, qui doit mener des hommes et des projets.

Une bonne négociation s'apparente de près à la danse. Pour réussir, il est essentiel d'apprendre à se mouvoir, mener (avec rythme) et tantôt être mené (sans fausse note) et sans jamais marcher sur les pieds de sa/son partenaire. Alors rendez-vous le mois prochain, pour votre première salsa ! ■