

FORMATION ACHATS

L'émotion, facteur clé de la négociation

Discipline largement enseignée dans les écoles d'achats, la négociation n'en est pas moins perfectible. Ses traditionnels piliers – la réflexion et l'analyse – n'offrent en tout cas plus le même niveau de performance. Rien n'interdit de se pencher désormais sur la maîtrise des émotions.

Par Dominique Rondot

Depuis plusieurs années, que nous soyons en situation de crise économique ou non, les acheteurs avouent éprouver de plus en plus de difficultés à négocier : les objectifs ne sont que partiellement atteints, les ruptures de relation avec les fournisseurs se multiplient. En parallèle, les formations achats n'ont pourtant pas cessé de se développer (masters universitaires, masters spécialisés, formation continue), chaque programme multipliant les déclinaisons des grands classiques de type « Batna » (Best Alternative to a Negotiated Agreement), « échiquier des clauses à négocier », « étapes d'un entretien de négociation », « structuration d'un argument »...

Il semble bien que les recettes développées en matière de formation à la négociation ne donnent plus les résultats escomptés. Or, force est de constater qu'il manque un paramètre essentiel à cette approche : le facteur émotionnel, dont l'impact sur notre mode de fonctionnement est indéniable.

Arrêtons-nous sur les fondements du comportement humain. Le triptyque « pensées-actions-émotions » est au cœur du fonctionnement de l'homme. À tout moment, quels que soient notre activité ou notre état, nos pensées, actions et émotions sont en interaction, comme nous l'explique l'index de computation en programmation neurolinguistique (PNL) qui revient à analyser une situation en fonction de ce que fait, pense ou ressent notre interlocuteur.

Une approche traditionnelle fondée sur la réflexion

Une trilogie que les approches classiques de la négociation ignorent, dans la mesure où elles privilégient l'un de ces éléments, à savoir la pensée. L'essentiel des techniques de préparation de la négociation est focalisé sur l'analyse de la situation (analyse des pouvoirs et des enjeux) et sur l'anticipation des réactions et positions de l'autre (construction d'un argumentaire en fonction de ses intérêts supposés). Le facteur « pensée » est également mis à l'honneur dans les conseils concernant la conduite de la négociation :

structurer son entretien, observer le comportement verbal et non verbal de son interlocuteur... La réussite de la négociation est donc conditionnée de façon prioritaire par les capacités d'analyse, de synthèse et, plus globalement, de réflexion de l'individu.

Plusieurs chercheurs de renom ont pourtant largement mis en évidence l'importance du facteur émotionnel, de sorte que l'on ne puisse ignorer son impact sur le processus de négociation. Daniel Goleman⁽¹⁾ nous explique dans son concept d'« intelligence émotionnelle » que, face à une situation, nous pouvons activer globalement deux circuits neuronaux. Le premier, traditionnel ou « long », mobilise le néocortex – siège de la réflexion – pour analyser une situation et trouver une réponse appropriée. Ce trajet, le plus communément utilisé, « nourrit » les approches classiques de la négociation. Le second, ou circuit court, stimule directement l'amygdale – siège de nos émotions – pour déclencher une réaction beaucoup plus rapide, plus émotionnelle. L'un appréhende la situation de façon détaillée et approfondie, l'autre, de façon synthétique et plus impulsive. C'est ce second circuit qui nous conduit parfois à regretter les paroles qui ont été prononcées dans le feu de l'action.

En résumé, confrontés à des émotions fortes, nous devenons incapables de réfléchir. C'est ce phénomène qui conduit les acheteurs à regretter, à l'issue de la négociation, l'attitude agressive développée face à un fournisseur... et le blocage de la situation ! Dans la conduite de l'entretien, face au fournisseur ou à son client interne, les émotions peuvent donc nous nuire fortement si elles ne sont pas gérées.

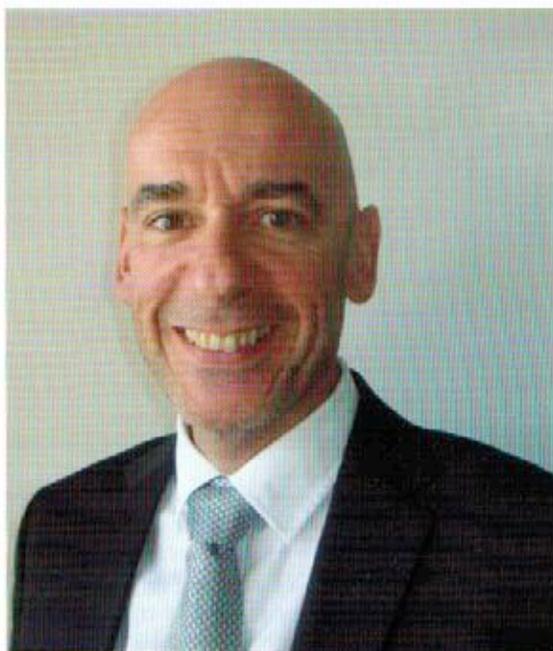
Les émotions fortes perturbent l'analyse

Il en est de même dans la phase de préparation de la négociation. Trop d'émotions nous empêchent de développer une pensée claire, en particulier dans l'analyse des pouvoirs en présence. Cela peut nous conduire à surestimer ou sous-estimer le pouvoir de l'autre et donc à choisir une tactique non appropriée. Le rôle prépondérant joué par les émotions dans nos

DOMINIQUE RONDOT

(49 ans, double formation en économie et psychologie) est consultant dans le domaine des achats et fondateur du cabinet C3S Consulting. Il est spécialisé en formation et coaching opérationnel en négociation. Il est notamment chargé de cours de négociation au master Desma (IAE de Grenoble) et auteur de *Négocier avec la Process Com*® (Dunod, 2006).

drondot@c3sconsulting.com



négociations n'est bien sûr pas un facteur nouveau. Pas plus que la nécessité de les maîtriser pour mener à bien ces négociations. Cependant, les mutations profondes que vivent nos sociétés depuis quelques années ont tendance à exacerber ce facteur émotionnel. Ces principaux changements peuvent être dus à la perte des repères liés aux valeurs traditionnelles : religion, famille, autorité. L'univers professionnel s'en ressent, notamment celui de l'acheteur confronté à de nouvelles manières de travailler : organisation en mode projet multifonctionnel et fin du modèle dominant-dominé dans les relations fournisseurs. Par ailleurs, nous assistons à un phénomène d'accélération général de l'ensemble des flux d'information, financiers, migratoires, de biens tangibles et intangibles... Selon les termes de Thomas Friedman, éditorialiste au *New York Times* (2), « le monde est devenu plat ».

Un contexte propice à la peur et à la colère

Ces transformations nous amènent à percevoir le monde comme étant plus difficile à appréhender, plus agressif. Nous développons donc plus de peurs face à un environnement incertain et complexe. Notre habitude de l'accès instantané à l'information a également développé notre frustration lorsque les choses « ne vont pas assez vite ». Et à la base de cette frustration se cache la colère. Ainsi donc, ces deux émotions, la peur et la colère, sont beaucoup plus présentes en nous dans leur versant négatif, car globalement exacerbées par une pression sur les résultats toujours plus croissante.

Le réflexe consistant à persévérer dans la même voie, à savoir analyser plus finement la situation de négociation, à trouver encore plus d'arguments, ne donne plus les résultats attendus. L'une des nouvelles clés de succès en négociation réside donc dans notre capacité à gérer nos émotions et celles des autres, à développer notre intelligence émotionnelle.

L'équilibre peut sembler difficile à trouver entre vouloir rester en contact de nos émotions et ne pas les laisser prendre le contrôle. L'erreur qui est souvent

commise consiste à ne sentir nos émotions qu'à partir du moment où elles sont fortes, ce qui est bien souvent trop tard pour pouvoir les piloter efficacement. La première étape consiste à prendre conscience de leur montée graduelle. C'est la condition *sine qua non* pour pouvoir utiliser des techniques qui permettront de prendre de la distance avec des émotions trop présentes : modification des perceptions (position meta, visualisation)...

Cette prise de conscience ne pourra avoir lieu qu'à condition d'être attentif à trois indicateurs caractéristiques de leur montée en puissance : nos changements physiologiques (mains moites, inconfort dorsal...), nos pensées obsessionnelles (avoir une idée fixe en permanence dans notre tête) et l'adoption d'une position de juge (« Ce fournisseur est stupide ! ») ou de victime (« Je me suis encore fait avoir ! »).

En conclusion, nous pouvons dire que les outils classiques, facteurs clés de succès en négociation montrent leurs limites, leurs carences. Ils ne pourront être utilisés efficacement que dans la mesure où, au préalable, nous aurons été capables de mobiliser notre intelligence émotionnelle. C'est la capacité à mettre nos émotions à distance qui nous permettra d'avoir une analyse plus objective de la situation et de choisir ainsi la tactique appropriée. C'est cette même capacité qui nous permettra de « résister à la pression » lors de l'entretien pour garder notre calme et gérer efficacement la réunion.

Dès lors, pourquoi ne pas intégrer ce travail sur les émotions au sein des cursus de formation à la négociation de façon à donner plus de puissance aux techniques traditionnelles ? ■

(1) Daniel Goleman est psychologue américain, diplômé d'Havard en psychologie clinique et développement personnel. Il est l'auteur de *Intelligence émotionnelle* (J'ai lu, 2007).

(2) Thomas L. Friedman a cosigné *La Terre est plate. Une brève histoire du XXI^e siècle* (éd. Saint-Simon, 2006).

Vous voulez réagir,
vous avez un point de vue
à défendre :
tribuncs@lettredesachats.fr