

JEAN LAURENS DELPECH

La négociation commerciale

Dans son acception habituelle, le mot « négociation » recouvre deux activités : l'une — la plus noble — est celle du négociateur et l'autre — la plus roturière — est celle du négociant. Au premier reviennent les hautes missions — accords entre États, entre groupes économiques, entre partenaires sociaux. Le domaine du second est celui du marchand, riche, inculte et de moralité douteuse, comme le veut la caricature moliéresque.

Il est bien évident que, dans la considération publique, un immense fossé sépare l'ambassadeur de Crainquebille.

Et pourtant, la littérature spécialisée anglo-saxonne a bien du mal à tracer les frontières entre diplomatie, négociation et marchandage (*bargaining*) : pas de diplomatie sans négociation, pas de négociation sans marchandage. John G. Cross déclare, sans remords apparent, « avoir tendance à utiliser de façon presque interchangeable les termes *bargaining* (marchandage) et « négociation » ».

En réalité, le terme de « négociation commerciale » recouvre une série de démarches extrêmement différentes et souvent très complexes : ayant, pour ma part, négocié des accords entre États aussi bien que des accords de groupes industriels ou des conventions collectives, je tends à penser que le cheminement du grand commerce de détail vers l'accord final, qui est l'acte de vente, est certainement le plus méconnu et peut-être aussi le plus difficile de tous.

Avant de le décrire, je voudrais rappeler sommairement l'évolution des structures du commerce et montrer combien la « grande » négociation commerciale, celle des ensembles industriels, s'apparente à la négociation diplomatique.

Les sociologues pensent que la négociation commerciale a commencé par le troc, nourriture excédentaire contre outils, vêtements, parures ou services. Le premier échange décrit par la Bible était fondamentalement complexe puisqu'il comportait l'acquisition d'un bien matériel consommable au premier usage (un plat de lentilles) contre un bien incorporel riche de valeur à terme (un droit d'aînesse) : l'évidente disproportion de ces prestations n'a pas cessé de frapper l'opinion publique qui, tel le chœur antique, constitue l'environnement de moins en moins passif des transactions.

L'apparition de la monnaie, en tant que dénominateur commun des biens et des services, a constitué un progrès évident mais sans modifier la nature profonde des opérations car Adam Smith avait raison : en fin de compte, les produits s'échangent toujours contre des produits.

Le vrai problème consiste donc à fixer la valeur relative des produits entre eux, ce qui requiert l'assistance d'un professionnel capable de confronter le volume de l'offre avec celui de la demande : l'apparition de cet intermédiaire n'a pas répondu seulement à la recherche d'une commodité mais aussi, très certainement, au désir d'arriver à une solution juste des termes à négocier. En effet, la définition des valeurs par rapport à une monnaie étalon avait le mérite de fixer des règles communes, des barèmes, que l'opinion publique pouvait appréhender et dont la notion de « juste prix » a fixé l'objectif permanent.

Bien entendu, le commerçant n'étant point désintéressé a introduit un terme nouveau dans les rapports d'échange. Des formes très différenciées de l'action commerciale sont apparues très rapidement et elles subsistent toujours :

- dans le cas où le commerçant se borne à mettre en rapport un vendeur et un acheteur, il est un courtier ou un commissionnaire facilitant la transaction et tirant de ses bons offices une rémunération ;
- dans le cas où il est « ducroire », c'est-à-dire où il achète lui-même pour revendre, il est un commerçant négociant deux fois bilatéralement, c'est-à-dire d'abord avec son fournisseur et ensuite avec son client, et se trouvant rémunéré par l'excédent du prix de vente sur le prix de revient de son achat.

La fonction commerciale n'est cependant pas limitée aux deux cas de figure qui viennent d'être décrits : dès lors que les vendeurs sont devenus assez puissants (industries lourdes, grandes exploitations

agricoles, par exemple), ils se sont affranchis des intermédiaires en créant en leur sein une fonction spécialisée dans l'écoulement de leurs produits et une autre fonction chargée d'assurer leurs approvisionnements, c'est-à-dire leurs propres achats (matières premières, par exemple).

Courtier ou « ducroire », directeur des ventes ou directeur des achats, telles sont les quatre catégories principales de négociateurs commerciaux dont la démarche est très différente selon qu'il s'agit d'une négociation de grands complexes industriels, de contrats pétroliers ou d'équipements lourds ou qu'il s'agit de l'activité, en réalité beaucoup plus sophistiquée, du négociant détaillant.

Prenons d'abord le cas de la « grande » négociation commerciale.

Tout comme dans les problèmes diplomatiques, la première question à résoudre porte sur un point fondamental : le vendeur peut-il agir seul ou lui faut-il se situer dans le cadre d'une alliance ?

L'entreprise peut, en effet, ne pas disposer à elle seule de tous les moyens techniques ou financiers nécessaires pour traiter une affaire de grande ampleur (grands ouvrages d'art comme le pont sur le Bosphore, complexe pétrochimique faisant appel à de l'ingénierie, à des fabrications mécaniques et métalliques, à du génie civil et à du montage, voire même à l'assistance au démarrage et à la formation du personnel d'exploitation).

Pour être crédible — dans le jargon, on dit : pour faire des propositions susceptibles d'être retenues — l'entreprise va donc rechercher des associés et la première phase de la négociation consistera à mettre sur pied un groupement ou un consortium. Choix des partenaires, définition précise des parts de chacun dans les prestations, dans le financement, dans les risques, dans la gestion des intérêts communs : telles sont les principales têtes de chapitre de la pré-négociation commerciale, qui sera d'autant plus ardue que le consortium sera international, c'est-à-dire composé de sociétés relevant de systèmes juridiques, de réglementations techniques ou fiscales, d'usages différents et difficiles à concilier, comme le démontre le caractère infructueux des efforts déployés pour créer un droit européen des sociétés.

Un chef de file sera désigné et, à son tour, celui-ci désignera le négociateur qui agira seul ou à la tête d'une équipe de négociation composée de techniciens de diverses spécialisations. Le négociateur pourra être un commissionnaire mais, de plus en plus fréquemment, ces intermédiaires sont écartés de la scène principale et chargés

d'exercer en coulisse leurs bons offices. Le rôle principal est presque toujours confié à un salarié de l'entreprise ou du consortium.

Un exemple concret permet de suivre la séquence de ses démarches.

Immédiatement après la seconde guerre mondiale, l'urgence de rétablir en France un système cohérent de transports ferroviaires avait conduit le Gouvernement à importer des Etats-Unis un grand nombre de locomotives à vapeur. De ce fait, les besoins et les ressources de la SNCF n'étant pas illimités, les constructeurs français se trouvèrent rapidement à court de commandes et obligés d'étudier la possibilité, pour eux relativement très nouvelle, de rechercher des marchés d'exportation. Pour cette démarche, ils constituèrent un consortium, selon le schéma qui vient d'être décrit, et désignèrent un délégué qui alla prospecter l'Amérique latine.

Celui-ci découvrit effectivement au Brésil l'existence d'un besoin considérable (200 locomotives, c'est-à-dire près de vingt millions d'heures de travail pour les usines — une manne inespérée). Les négociations techniques et financières furent rondement menées et un projet de contrat fut mis au point.

D'un côté, un besoin, de l'autre, les moyens de le satisfaire : les théoriciens peuvent mettre cela en équation le plus aisément du monde.

Mais la réalité commerciale ne se laisse pas mettre en équations simples : dans le cas considéré, les constructeurs de locomotives des Etats-Unis et du Canada, préoccupés à leur tour par la fin des grandes commandes européennes, se ruèrent sur le marché brésilien, ayant au surplus beau jeu à démontrer l'absurdité de choisir comme fournisseur un pays, la France, qui justement recourait à eux et non à ses constructeurs nationaux pour couvrir ses propres besoins.

L'apparition de cette concurrence et l'argumentaire utilisé par celle-ci changeaient totalement la nature de la négociation en la faisant sortir du cadre technique dans lequel un accord était intervenu, pour se situer sur le plan politique : par conséquent, le client *réel*, celui qu'il fallait convaincre, n'était plus le directeur général des Chemins de Fer mais un membre du Gouvernement. Quel membre ? le ministre des travaux publics ? le ministre des finances ? le ministre des affaires étrangères ? Une longue quête conduisit au conseiller du Président, chargé de la planification.

Mais celui-ci assortit son approbation d'une condition nouvelle et tout à fait inattendue : il exigea qu'il soit fourni au Brésil en même temps que les locomotives à vapeur une raffinerie de pétrole complète, dont les Etats-Unis refusaient la livraison.

Après une négociation technique de traction ferroviaire était

donc venue une négociation politique, suivie à son tour par une nouvelle négociation de technique pétrolière, pour aboutir à un accord global au bout de deux ans.

Ce récit, très schématisé, a mis en lumière quelques-uns des traits fondamentaux de la grande négociation commerciale :

- une telle négociation ne peut s'engager que sur une convergence spécifique de l'offre et de la demande : il n'y a pas d'achat d'impulsion, comme dans les biens de consommation ;
- corrélativement, un accord de nature technique doit intervenir entre fournisseur et utilisateur comme préalable absolu à toute discussion de conditions économiques ;
- au stade final, le centre de décisions de l'acheteur se déplace du technique au politique, avec la transformation complète que cela implique dans la dialectique de la discussion.

La plupart des analyses théoriques du processus de négociation sont centrées sur la rencontre de deux intérêts principaux, égoïstes mais tout de même soucieux du « chœur antique », c'est-à-dire de l'opinion publique. Ces analyses ne rendent pas compte de la pluralité de l'offre, due à la concurrence face à un acquéreur unique. Elles n'intègrent pas davantage le fait que le client unique relève de centres de décisions très mouvants selon les étapes de la négociation.

C'est pourquoi les analyses traitent pertinemment des grandes négociations diplomatiques ou sociales (accords SALT, discussion de conventions collectives), de façon moins achevée des grandes négociations commerciales dont on vient de voir que la démarche est proche de celle de la diplomatie, très peu ou pas du tout du travail du détaillant, sur lequel il nous faut nous pencher à présent.

Le commerçant détaillant paraît se situer à l'antipode du négociateur de grands ensembles.

Et d'abord, parce que ce qu'il vend n'est pas spectaculaire : meuble, vêtement, nourriture, loisirs — tout cela est extrêmement quotidien, « ennuyeux et facile ».

Voire !

La vente au détail n'est pas si facile puisque l'approche de la clientèle individuelle s'opère sous trois formes principales :

- le commerce indépendant, *alias* « traditionnel » ou « spécialisé », qui s'exerce dans plus de 410 000 boutiques à l'intérieur de l'hexagone et emploie près de deux millions de personnes ;

- le commerce associé groupant des détaillants organisés pour procéder à des achats en commun : une seule centrale pharmaceutique compte plus de 5 000 affiliés ;
- enfin, le grand commerce, ou « commerce intégré », est exercé par des maisons importantes dont la politique est définie par une direction centrale, et qui disposent d'une forte puissance d'achat.

A l'intérieur de la définition concise qui vient d'être donnée du commerce intégré on ne trouve pas moins de six catégories d'entreprises : les grands magasins, les magasins populaires, les succursalistes, les vendeurs par correspondance, les hypermagasins et les hypermarchés. Ces six catégories, que le public ne discerne pas toujours clairement entre elles, sont cependant tellement distinctes dans leurs façons respectives d'aborder l'acte commercial qu'il n'existe aucune entreprise pratiquant simultanément et avec le même personnel ces différentes formes de commerce.

Cette extrême variété de l'appareil suffit à montrer combien il faut se garder de toute vision ultra-simplificatrice.

Certes, la philosophie de base n'est pas très compliquée : dans la majorité des cas, le commerçant « ducroire » est un revendeur qui s'attache à vendre avec bénéfice des produits qu'il a achetés et non pas fabriqués.

De cet énoncé on voit tout de suite que la démarche du détaillant est double : d'abord, un acte d'achat, ensuite, un acte de vente. Deux phases inséparables, dont chacune mérite d'être considérée comme part de la négociation commerciale.

L'acte initial de l'approvisionnement n'est élémentaire que dans les économies de subsistance ou de pénurie, caractérisées par l'excédent de la demande sur l'offre. Mais il en va différemment dans nos économies occidentales caractérisées par la quasi-impossibilité dans laquelle elles se trouvent de consommer leur énorme production, même quand leur appareil agricole ou industriel ne tourne pas à plein régime.

Par conséquent, le détaillant ne doit acquérir que les produits qu'il pourra vendre, ce qui suppose de sa part un jugement très sûr, d'autant plus difficile à exercer que les délais de fabrication, d'acheminement et de mise en place de la marchandise seront plus longs.

On voit tout de suite la différence essentielle existant entre la « grande » négociation, diplomatique ou industrielle, et la « petite » négociation du détaillant. Dans le premier cas — les négociations SALT, par exemple —, les partenaires, Américains et Soviétiques, se connaissent et connaissent les données déterminant la stratégie de l'un et

de l'autre en vue d'une finalité bien précise : ils peuvent donc jouer un jeu (*game*) s'exerçant avec des règles et, finalement, un champ d'hypothèses clairement délimité. Il en est de même dans la négociation industrielle : dans celle qui a été prise en exemple, le besoin à couvrir était présent et spécifique, à savoir 200 locomotives à vapeur, à voie métrique, brûlant du bois et pesant 60 t, une raffinerie de pétrole de 70 000 barils/jour capable de traiter un brut d'Arabie Séoudite. Les problèmes avaient un énoncé complet et précis.

Pour le détaillant, il en va tout autrement puisqu'il s'engage, lui, personnellement, sur le besoin *futur* d'un client encore *inconnu* : jusqu'au tout dernier moment, aucun dialogue ne sera possible, faute d'interlocuteur, et le détaillant devra faire lui-même les questions et les réponses de sa négociation. Parfois même, le seul acte d'achat du client constituera réponse.

Concrètement, dire que le marchand n'a *que* l'embarras du choix de son assortiment paraît au praticien d'une ironie déplacée car l'embarras peut être extrême. L'Institut de Sarrebrück n'a pas recensé moins de 800 000 sortes de vêtements pour dames, 650 000 sortes de jouets, 250 000 sortes de chaussures, 180 000 sortes de produits élémentaires. Les 120 000 références présentées en permanence par un grand magasin sont donc le résultat d'une sélection opérée entre plus de dix millions de possibilités.

Un problème de cette dimension impose, pour sa solution, le recours à toute une série de méthodes, dont le trait commun est de définir par approximations successives le besoin du client futur.

Une première approche macro-économique permet de déterminer avec une précision suffisante des besoins globaux dans chaque catégorie d'articles : tel grand magasin sait qu'il vendra 400 000 chemises d'hommes, deux millions de culottes pour femmes, etc. Il sait aussi quelle part de marché il détient et il peut, en fonction de l'évolution démographique, anticiper raisonnablement des volumes.

Mais, pratiquement, cette approche est inutilisable sans analyse plus fine à échelle de plus en plus micro-économique : régions, villes d'implantation et, *in fine*, zones de chalandise. C'est que si les besoins fondamentaux sont identiques (« il me faudra une nouvelle robe cet hiver »), ils ne seront pas satisfaits de la même façon par exemple dans l'Est ou sur la Côte d'Azur dont les populations n'ont ni la même morphologie ni les mêmes goûts. Par conséquent, chaque responsable doit étudier *sa* clientèle potentielle locale en connaissant d'abord la répartition de celle-ci par sexes, âges et catégories socio-professionnelles.

Il se demandera comment va évoluer son pouvoir d'achat, car la

réduction du pouvoir d'achat des ménages ou la simple crainte d'une réduction de ce pouvoir d'achat ne déterminent pas immédiatement une restriction des achats, c'est-à-dire un simple effet de volume, mais d'abord une réorientation de ceux-ci vers un rapport optimum prix-qualité, la durabilité du produit prenant le pas sur les notions de luxe et de mode.

De l'économique, il faudra passer au psychologique, découvrir par exemple si, à travers le spectacle, la chanson, la littérature ou la presse, s'amorce un retour au romantisme. Dans ce cas, les robes seront féminines, les dentelles, les guipures et les tons pastels vont dominer et malheureux seront ceux qui, n'ayant pas senti le vent, se seront « chargés » en blue-jeans, vêtements unisexes ou mini-jupes.

C'est à travers de multiples approches de ce genre que le marchand se fait une image de son client futur — d'ailleurs sous les traits d'une cliente, car les femmes représentent dans l'ensemble plus de 70 % de la clientèle. Et comme le délai séparant la conception d'un vêtement féminin et sa mise en vente, c'est-à-dire allant de la présentation professionnelle d'une collection à la mise en rayons dans un magasin, est d'au moins une année, la cliente qu'il imagine est sans doute celle d'aujourd'hui mais projetée dans les goûts et les moyens qui la motiveront dans un an ou dix-huit mois.

Cette cliente sera très sollicitée par la concurrence et le commerçant ne saurait se borner à l'attendre passivement : il va l'appeler, ce qui constitue la seconde phase de sa négociation, l'appeler par la publicité à laquelle il préfère souvent donner le nom de communication. Il s'agit bien, en effet, de communiquer un double message : le message général du commerçant lui-même, c'est-à-dire son image de marque (« sérieux », « bien assorti », « classique », « dans le vent », « bon marché », etc.) et le message particulier du produit lui-même.

Ce stade sera, dans la vente par correspondance, le stade final de la négociation commerciale : le catalogue établira le contact avec le client — client et marchand ne se seront jamais rencontrés.

Pour les autres formes de commerce, la négociation se poursuit par l'organisation la plus attrayante possible des produits, dans l'ambiance la plus judicieusement adaptée en termes de couleurs, de musique de fond et d'ordonnance générale. Il faut que la clientèle cible s'y sente à l'aise, non dépaysée et c'est pourquoi le marchand doit savoir sans hésitation s'il vise les classes populaires, les classes moyennes ou la bourgeoisie la plus riche.

La négociation commerciale s'arrête là dans les magasins populaires et dans les hypers où le client se sert lui-même, n'est prati-

quement jamais au contact d'une vendeuse et où la seule relation personnelle se limitera à rencontrer la caissière.

Ce n'est plus que dans les grands magasins ou dans le commerce spécialisé que s'établira enfin, en phase finale, le dialogue entre le vendeur et le client, et l'emploi classique de la discussion, c'est-à-dire de la négociation conventionnelle, si souvent décrite sous ses aspects sociologiques, psychologiques et économiques.

La seule définition que l'on puisse donner de la négociation commerciale, c'est qu'elle a pour objet d'aboutir à un acte de vente, le troc étant devenu rare malgré une résurgence récente dans les rapports avec des pays en voie de développement.

La démarche conduisant à l'acte de vente est extrêmement différenciée selon qu'il s'agit de la « grande » négociation, tout à fait analogue à la négociation diplomatique, ou de la « petite » négociation du détaillant.

Comme tout est clair dans la grande négociation ! Les participants se connaissent déjà avant même de s'être rencontrés, les services de renseignement s'étant chargés de leur fournir des fiches d'autant plus élaborées qu'elles concernent de plus hauts personnages. L'énoncé du problème à résoudre est formulé et fournit le champ de recherche de la solution la plus élégante. Certes, les aléas ne manquent pas car la partie se joue rarement à deux et la concurrence introduit dans le jeu des données inattendues. Du moins reste-t-on face à face et toujours en mesure de déployer sa dialectique.

Le détaillant, au contraire, s'adresse à un client futur dont il est obligé de se dresser un portrait-robot et d'imaginer les réactions, telles qu'elles seront et non pas telles qu'il voudrait qu'elles fussent. Ce client s'appelle légion : une vingtaine de grands commerces comptent chacun plus d'un million de clients habituels. Dans l'immense majorité des cas — dans la totalité des cas s'il s'agit du commerce « moderne » — le dialogue se résumera au contact de la marchandise et du client et, seul, le tintement du tiroir-caisse enregistrera l'accord entre des inconnus.

Ainsi, les diplomates et les grands négociateurs, qui manient volontiers les idées générales et les principes élevés, mènent-ils des pourparlers concrets, tandis que les marchands, par définition terre à terre, ne peuvent exercer leur métier qu'en recourant à l'abstraction et à l'imagination du futur.

C'est là que se trouve le paradoxe de la négociation commerciale, cette inconnue du grand public.

J. L. DELPECH. — **Commercial Negotiations.**

The phrase « commercial negotiation », cover a series of extremely different and often, very complex steps.

As a result, the commercial apparatus in all the countries of the world, is highly diversified. « Important » commercial negotiations concerning the signature of large supply or construction contracts relates « mutatis mutandis » to diplomatic negotiations, because it occurs between known partners. However, the « small » negotiations of retailers presupposes that the merchant conceives of the future needs of an unknown client for whom he must imagine a picture of the desires and means, often one year in advance.

RÉSUMÉ. — *Le terme « négociation commerciale » recouvre une série de démarches extrêmement différentes et souvent très complexes. Dans tous les pays du monde, l'appareil commercial est, de ce fait, hautement diversifié. La « grande » négociation commerciale, qui vise la conclusion d'importants contrats de fournitures ou de construction, s'apparente, mutatis mutandis, à la négociation diplomatique car elle s'exerce entre partenaires connus. Par contre, la « petite » négociation du détaillant suppose que le marchand imagine les besoins futurs d'une clientèle encore inconnue et dont il doit tracer, parfois un an à l'avance, le portrait robot des désirs et des moyens.*