



## 11<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

Compétence en négociation commerciale :  
Quelle perception par les artisans du bâtiment ?

**Grégory BLANCHARD**

IAE Clermont Auvergne, France

CleRMa (Clermont Recherche Management), EA 3849

[blanchard.gregory@neuf.fr](mailto:blanchard.gregory@neuf.fr)

**Anne ALBERT-CROMARIAS**

Groupe ESC Clermont

CleRMa (Clermont Recherche Management), EA 3849

[anne.albert@esc-clermont.fr](mailto:anne.albert@esc-clermont.fr)

# **Compétence en négociation commerciale : quelle perception par les artisans du bâtiment ?**

## **Résumé**

Cette communication a pour sujet la compétence de négociation commerciale pour le public des artisans du bâtiment. En effet, il semble pertinent d'étudier les compétences des personnes en charge de la négociation au sein d'une entreprise et l'exemple des artisans du bâtiment constitue un terrain d'étude intéressant : d'employés, ils se retrouvent avec de nouvelles et nombreuses responsabilités, et sont propulsés dans le monde de la négociation sans y avoir été préparés. Certains organismes proposent d'accompagner les artisans du bâtiment pour remédier à ces lacunes, mais ces formations sont toutefois peu suivies. A partir d'un recueil de données qualitatives et de questionnaires exploratoires, notre étude montre que les artisans du bâtiment interrogés se voient comme compétents en négociation. Cette représentation semble révélatrice d'un biais de surconfiance, au vu de la compétence mesurée.

## **Introduction**

La recherche semble peu s'intéresser à la vente et à la négociation commerciale ; en effet, « faire de la recherche en vente, c'est s'inscrire dans un champ disciplinaire qui n'existe pas » (Barth, 2008, p 88). Pourtant, la négociation est primordiale dans toute entreprise : elle est source d'économie en optimisant les prix de revient, et source de revenu en augmentant la marge sur le prix de vente. Pour autant, elle ne semble pas passionner les chercheurs tant les productions sont peu nombreuses. De même, la TPE reste un champ de l'entrepreneuriat qui est peu exploré (Arlotto *et al.*, 2011). Nous avons choisi de nous intéresser à une question qui concerne ces deux champs, à savoir la compétence en négociation des artisans du bâtiment. Nous nous interrogeons sur la préparation, et la pratique, des artisans du bâtiment dans le domaine de la négociation. Après avoir développé les notions de compétence et de négociation, nous explorerons les conditions d'exercice des artisans du bâtiment. Nous présenterons ensuite notre analyse de la situation, basée sur des entretiens et sur l'observation d'un groupe d'artisans du bâtiment. Nous présenterons les résultats obtenus sur les sujets de la formation des artisans et de leur cursus, de leur possibilité de formation une fois qu'ils sont en activité. Nous comparerons la perception qu'ils ont de leur capacité de négociateur à notre évaluation, à l'aide d'un questionnaire. Nous tâcherons de comprendre quels mécanismes sont à l'œuvre.

## **1 Revue de littérature**

### **1.1 La compétence**

De Montmollin (1984) définit la compétence comme étant un « ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites-types, de procédures standard, de types de raisonnements que

l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau » (p.122). Cette approche englobe les éléments nécessaires pour faire preuve de compétence dans une situation donnée. Néanmoins, elle n'intègre pas la dimension d'action ni de contexte qui permettrait de déterminer et donc d'évaluer s'il y a compétence ou non, au regard d'un résultat attendu.

Le Boterf matérialise le principe de l'action dans sa définition de la compétence (1994) : elle n'est pas un état en soi, mais le résultat d'un processus par lequel un individu, confronté à une situation donnée, va mobiliser ses apprentissages, ses connaissances et ses aptitudes relationnelles afin d'accomplir une tâche ou de réagir à un événement. La compétence se traduit également par la mise en situation, « il n'y a de compétence que de compétence en acte » (Le Boterf, 1994, p.18), après mobilisation des ressources adéquates, et au moment opportun. La compétence est donc la capacité à agir avec les moyens appropriés, au moment approprié, de façon appropriée, en vue d'obtenir un résultat conforme aux exigences normales de l'activité, ce que Perrenoud (2001) décrit comme la maîtrise honorable dans une catégorie de situations et de contraintes.

L'individu devra, pour réussir, mobiliser des savoirs (déclaratifs, procéduraux et conditionnels), des informations, des capacités (des habiletés, des savoir-faire...), et d'autres ressources telles que des attitudes, des valeurs, des normes, des règles tacites (Perrenoud, 2001), des savoirs-agir complexe combiné à une variété de ressources internes (Tardif, 2006).

La définition de Bellier (1999) rapproche les deux précédentes, incluant à la fois la dimension des savoirs et celle de l'action, du résultat : « la compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier en mobilisant diverses capacités de manière intégrée » (p.275). Néanmoins, Coulet (2011) souligne que le fait d'inclure la notion de résultat dans la définition de la compétence implique inévitablement un jugement social d'une personne qui jugera la qualité de l'ouvrage réalisé. Cependant, quand on se situe dans un contexte professionnel, lorsque l'on aborde les compétences, on ne peut obérer cet aspect du sujet.

Certaines compétences sont dites transversales lorsqu'elles sont génériques et n'ont pas d'ancrage disciplinaire ou professionnel (Tardif et Dubois, 2013) mais sont pour autant indispensables à la bonne réalisation d'autres tâches. Elles peuvent être intellectuelles (résoudre des problèmes, exploiter une information, argumenter, compter), personnelles (travailler en coopération, entretenir des relations saines, savoir recevoir) et seront utilisées dans diverses

disciplines. Langouche *et al.* (1996) les décrit comme un socle qui servira à alimenter les futurs apprentissages. Elles ne seront pas utilisées de la même manière dans toutes les disciplines.

La situation qui entoure le projet de l'individu fera qu'il sera peut-être compétent à un moment donné, mais pas à un autre. La notion de compétence est donc variable et dépend en grande partie des ressources dont disposera l'individu, pour s'adapter à chaque situation. Ainsi, la compétence n'est pas non plus un acquis définitif, puisqu'une situation particulière pourra remettre en cause la compétence de l'individu, et, *in fine*, le succès de l'opération. Le savoir théorique n'est pas à lui seul un facteur clé de succès pour devenir compétent. Les expériences diverses et répétées, ainsi que les capacités et attitudes auront un impact important sur la compétence d'un individu.

## **1.2 La négociation commerciale, un domaine peu étudié.**

Longtemps « assimilée à la vente et ses multiples subterfuges pour « embobiner » le client » (Barth et Bobot, 2011, p.5), la négociation commerciale (BtoC et BtoB) est une discipline essentielle pour qui veut croître dans le monde marchand (Barth, 2011). La négociation est en effet une compétence vitale pour tout chef d'entreprise (Lempereur et Colson, 2010).

Dupont (1994), précurseur de la recherche sur la négociation commerciale, la définit comme une situation durant laquelle les parties ont pour but commun de trouver un compromis à la suite de concessions, et d'atteindre un accord qui soit satisfaisant pour l'ensemble des parties prenantes. La négociation démarre lorsque chacun aura fait part de ses prétentions initiales. Cette définition présente bien les différents aspects de la négociation que sont les intervenants, leurs prétentions, et l'inflexion de leurs positions initiales. Stimec (2011) est dans le même type de définition de la négociation qui comprend le triptyque dialogue/problème/décision conjointe.

La ZOPA (Zone Of Possible Agreement) est représentative de cette entente que trouveront les négociateurs, elle est l'espace de négociation entre les points de rupture des parties (Viau *et al.*, 2015). Dans une négociation où sont présents un acheteur et un vendeur, chacun aura ses objectifs propres : l'acheteur aura sa cible prix d'achat et sa valeur d'achat acceptable ; le vendeur aura quant à lui pour objectif sa valeur minimale de vente et sa valeur cible. La ZOPA se situe entre la valeur cible de l'acheteur et la valeur minimale de vente du vendeur. Cette zone donnera satisfaction aux deux parties, puisqu'aucune d'entre elles ne sera sortie de sa plage de

possibilité. Il est donc important pour chacun, à la table des négociations, d'avoir des marges de manœuvre.

Pour atteindre ce but, la force de conviction, la confiance et l'écoute sont des points essentiels pour tout négociateur (Audebert-Lasrochas 2006), notamment dans la conduite d'un dialogue de qualité pour parvenir à un accord. Mais quelles sont donc les bases pour bien négocier, au-delà des multiples ouvrages détaillant techniques et recettes miracles (Audebert-Lasrochas, 2006) ?

La négociation n'est pas une science que l'on peut apprendre par cœur, ni une capacité dont certains seraient dotés, et d'autres non (Lempereur et Colson, 2010). Si l'on veut devenir bon négociateur, il faut être en mesure de mobiliser des ressources puisant dans plusieurs disciplines, dont la plus importante est peut-être la psychologie, dans le sens où elle s'intéresse aux relations entre individus, à la connaissance de soi-même et de l'autre. Sans une bonne relation entre les négociateurs il sera dur d'atteindre une bonne négociation (Lempereur et Colson, 2010). Le succès d'une négociation est avant tout une affaire de personnes, de lien entre elles, de ressenti. Deux individus qui s'apprécient obtiendront un meilleur résultat que deux personnes plutôt opposées.

Il est donc important de renvoyer une image de soi positive et convenable (Roudier et Chassagne, 1998). La tenue, la poignée de main, la ponctualité, le sourire... sont des éléments clés pour instaurer un climat propice à une bonne négociation, et engendrer un effet de halo positif (Thorndike, 1920 ; Asch, 1946). L'effet de halo est le biais cognitif de perception : pour un individu, cette dernière sera positive ou négative à la suite du premier contact, et ce sentiment se renforcera par la suite.

Il est également important de cerner son interlocuteur, et ses motivations d'achats. Dans le cas des typologies de client, il en existe de nombreuses, issues de consultants, ou ancrées dans la pratique depuis fort longtemps, mais très peu issues de la recherche. On peut citer entre autres :

- La méthode SONCAS, basée sur les motivations d'achats du client (Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie) ;
- Les catégories sociaux-professionnelles ;
- Les typologies par comportement : client directif, client contestataire, client chasseur de prix... (Dieu-Phan *et al.*, 2018).

Connaître et utiliser une typologie, même imparfaite ou biaisée, permet au négociateur d'avoir des points de repère et de s'adapter autant que possible à son interlocuteur, et apporte une aide précieuse. Il pourra dès lors utiliser des mots clefs adaptés à son interlocuteur dans sa présentation, et lors d'une éventuelle négociation.

Il est également important de prêter attention aux influences culturelles de son vis-à-vis, afin de ne pas commettre d'impair qui pourrait nuire à la relation, voire conduire à son éviction pure et simple de la négociation. L'influence culturelle n'est pas seulement liée à la nationalité ou au pays d'origine, mais peut avoir pour origine l'entreprise, l'activité sociale, le genre. Les influences culturelles peuvent être multiples (Stimec 2011).

En complément de l'interculturalité, le négociateur doit respecter également les rôles imposés par la situation et ses acteurs (hiérarchie, prestige...). Selon la théorie des faces de Goffman (1974), dans une relation chaque individu tient un rôle et doit se sentir respecté dans ce rôle par son interlocuteur. Chacun devra, dans le rôle qu'il joue lors d'une interaction sociale, « préserver sa face et celle de ses partenaires ». Ainsi, ce dernier doit se comporter de manière correcte, et ménager, par son comportement, ses paroles et ses actes, non seulement son image, mais également celle de son interlocuteur. Ce principe doit évidemment s'appliquer à une situation de négociation, et les relations commerciales en général.

*In fine*, un ensemble de petits gestes et attitudes, qui peuvent sembler anodins, peut obérer les chances de succès si le négociateur n'a pas rapidement cerné son rôle, le rôle de son interlocuteur mais également son mode de fonctionnement ou encore son appartenance à un groupe culturel.

Bien que la recherche sur la négociation commerciale ne soit pas foisonnante, des ouvrages sont toutefois disponibles sur la méthodologie de la négociation, notamment sur la technique (très courante) dite d'ancrage (Lempereur et Colson, 2004 ; Poitras et Stimec, 2005) : il s'agit de poser un jalon psychologique dans l'esprit de son interlocuteur dès le début de la négociation, en annonçant un prix proche de l'objectif à atteindre, afin d'influencer favorablement la perception de l'interlocuteur.

Enfin, le sujet de la négociation commerciale ne serait exploré pleinement si l'on n'abordait pas le sujet de l'erreur. Un négociateur sera constamment confronté à l'échec, probablement autant, voire plus, qu'au succès. L'erreur peut être de deux sortes : variable ou constante (Reason, 2013). L'erreur variable dans l'exécution d'une tâche se caractérise par plusieurs déviations de

différentes sortes, alors que l'erreur constante est répétitive et ciblée. Quel que soit le type d'erreur que produit le négociateur, il est pour lui important d'en prendre conscience afin de pouvoir les corriger (au travers d'une auto-analyse, du débriefing d'un n+1). Ainsi, un négociateur passera par une phase d'apprentissage, malheureusement pour lui, souvent parsemée d'échecs. L'erreur, dans la négociation, est souvent fatale, car une fois que le client abandonne l'offre à la table des négociations, il ira vers une solution hors-table, en se tournant vers un autre produit, ou en s'adressant à un autre fournisseur. Certaines erreurs, notamment dans l'appréciation de l'interlocuteur, ou de son mode de fonctionnement (typologie, culture, effet d'halo), obéreront définitivement toutes tentatives de succès chez un client.

La négociation est donc un domaine où il existe un ensemble assez fourni de pratiques et de méthodes, principalement issues de l'expérience directe de négociateurs, de consultants. Les moyens d'accroître la compétence des individus en charge de la négociation sont multiples, au travers d'ouvrages, ou encore de formations. Accroître la compétence des personnes en charge de la négociation au sein des entreprises est un sujet crucial, puisqu'il permet d'agir sur deux leviers de compétitivité, les achats et la vente.

Notre étude vise à étudier la compétence en négociation commerciale de dirigeants d'entreprises. C'est une interrogation essentielle, au regard du nombre important de négociations que ces derniers devront conduire au cours de leur carrière.

## **2 Terrain de l'étude : les entreprises artisanales du bâtiment.**

De nombreux employés du bâtiment se lancent dans l'artisanat. Selon l'INSEE (2014, n°1487) 14 % des créateurs sont des « anciens salariés du privé ou des chômeurs titulaires d'un diplôme technique dans le bâtiment ». De fait, une part non négligeable des nouveaux artisans du bâtiment passeront du statut d'exécutant à celui de dirigeant. Ce changement est loin d'être anodin. Le nouveau chef d'entreprise devra en effet développer de nouvelles compétences, telles que la négociation. Parmi ces nouvelles entreprises, les TPE du bâtiment sont celles qui connaissent le plus fort taux d'échec. (Banque de France, 2018<sup>1</sup>). L'intérêt de comprendre ces échecs est un enjeu particulièrement important sur le plan managérial, mais aussi théorique. En effet, nous pourrions envisager qu'un éventuel manque de compétence en négociation pourrait être l'une des multiples causes de ce phénomène.

---

<sup>1</sup> [https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2018/02/13/si\\_defaillances\\_201712\\_fr.pdf](https://www.banque-france.fr/sites/default/files/media/2018/02/13/si_defaillances_201712_fr.pdf)

Que ce soit avec les clients ou les fournisseurs, la négociation est un enjeu majeur d'une entreprise, quelle que soit sa taille. Bien acheter, puis bien vendre sont des activités particulièrement complexes si l'on souhaite les conduire de la meilleure manière possible. L'artisan négociateur devrait mettre en œuvre des « bonnes » pratiques afin de s'assurer de son efficacité non seulement lorsqu'il essaie de vendre ses produits ou services, mais encore lorsqu'il achète sa marchandise. Les artisans du bâtiment doivent acheter leurs produits auprès de fournisseurs, qui, bien souvent, sont structurés commercialement, avec des commerciaux, des programmes de « fidélité ». Or, cette réalité est souvent désavantageuse pour les artisans, à plusieurs titres : ils négocient avec des négociateurs professionnels (les commerciaux) dont le but est de vendre le plus cher possible pour s'assurer un revenu correct ; ils sont également potentiellement attirés par des programmes de fidélité dont le seul but est d'éviter qu'ils ne sollicitent d'autres fournisseurs. Recevoir de nouveaux fournisseurs prend du temps que les artisans ne se dégagent pas forcément ; les commerciaux essaieront quant à eux de personnaliser la relation avec l'artisan, établir un climat de sympathie (événements sportifs, restaurants...) qui pourra limiter la recherche de solutions hors-table pour l'artisan.

## **2.1 La spécificité de l'artisan du bâtiment**

Les entreprises artisanales font partie de la catégorie des « Très Petites Entreprises » (TPE). Ce sont souvent des micro-entreprises : presque 70 % des entreprises artisanales du bâtiment sont des entreprises qui ne comptent pour effectif que le dirigeant (source CAPEB 2017<sup>2</sup>). La recherche sur les Petites et Moyennes Entreprises (PME) est assez riche, cependant, plus les entreprises sont petites, et moins il y a d'études. (Arlotto *et al.*, 2011). Ainsi, la TPE, et à plus forte raison, la micro-entreprise, sont finalement des domaines peu explorés. Pourtant Marchesnay (2003) relève qu'elle représente entre 95 et 98 % du nombre total d'entreprise. Foliard (2010) liste un ensemble de critères qui caractérisent les TPE :

- Elles sont de petite taille ;
- Elles n'ont pas de stratégie clairement définie, « stratégie intuitive » ;
- La gestion est concentrée presque uniquement sur l'entrepreneur ;
- Elles ne possèdent pas de système d'information, uniquement des échanges entre les acteurs ;
- Elles ont peu de moyens, mais les utilisent comme bon leur semble ;

---

<sup>2</sup> <http://www.capeb.fr/www/capeb/media//capeb-chiffres-cles-2017.pdf>



- La rentabilité à court terme n'est pas l'objectif principal de l'entrepreneur ;
- Leur polyvalence est importante, leur spécialisation faible.

Parmi les deux types de TPE, « nucléaire ou organisée », identifiés par Marchesnay (2003), le type nucléaire est celui qui caractérise le mieux les entreprises artisanales, d'ailleurs citées en exemple par l'auteur avec leur triptyque « patron-compagnon-apprenti ». Or, « les micro-entreprises, organisées autour d'un nombre restreint d'individus, se caractérisent par une extrême diversité de situations et d'identités, qui découragent la classification en genres » (Marchesnay, 2016, p. 24). Parmi les nombreuses études sur les typologies d'entrepreneurs, deux retiendront particulièrement notre attention tant elles semblent correspondre au profil d'une grande partie de notre public : Julien et Marchesnay (PIC et CAP) ; Fillion et les 6 profils d'entrepreneurs. Nous listons quelques caractéristiques spécifiques aux entreprises du bâtiment afin de présenter les liens avec ces deux typologies :

- Une très grande majorité des entreprises artisanales de ce secteur sont créées et dirigées par des hommes, encore aujourd'hui près de 98 % (INSEE, n°1487, 2014<sup>3</sup>) ;
- Les métiers sont très manuels et physiquement difficiles (avec des charges lourdes, des intempéries...);
- Les métiers nécessitent une connaissance ainsi que des qualifications techniques précises ;
- L'entrepreneur réalise en général l'ensemble des tâches de l'entreprise (devis, achats, vente, ouvrage technique, préparation des chantiers, facturation, suivi des éventuels employés) ;
- La hausse du volume d'affaires n'est pas forcément recherchée au-delà d'un certain seuil.

Ce dernier point rejoint les travaux de Julien et Marchesnay (1987 ; 1996), qui ont identifié deux types de propriétaires dirigeants, fondés sur leurs buts respectifs : l'un PIC, axé sur la pérennité ; l'autre CAP, axé sur la croissance. Nous situons l'artisan du bâtiment dans le profil PIC, puisque la survie de son entreprise est sa principale préoccupation. Marchesnay (2016) relève d'ailleurs que ce type concerne une immense majorité des entreprises artisanales.

Ces spécificités nous ont conduit à retenir une typologie en particulier parmi la littérature disponible, celle de Fillion (2000) qui présente six catégories de propriétaires dirigeants. C'est

---

<sup>3</sup> <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280994#inter1>

dans le profil du bûcheron que nous retrouvons une grande partie des artisans du bâtiment : ancien employé, travailleur acharné et méticuleux, centré sur la tâche artisanale.

En ce qui concerne l'accès à l'entrepreneuriat, selon Mazaud (2012), les nouvelles réglementations et les parcours interrompus modifient aujourd'hui la façon dont sont créées les entreprises artisanales. Elle rappelle la définition de Zarka en 1986 sur la méthode de formation des artisans, la même depuis longtemps. « La norme d'acquisition des savoirs » suit invariablement le même parcours, qui débute en alternance en centre de formation des apprentis, avec un premier « patron », suivie d'autres expériences afin de développer ses compétences et son réseau. Il nous semble que, concernant les entreprises artisanales du bâtiment, l'analyse de Zarka reste d'actualité. L'étude menée par Picard confirme cette hypothèse et démontre qu'une majorité assez large des entreprises artisanales sont « proches de l'idéal type artisanal » (Picard, 2006, p37).

## **2.2 L'activité des artisans du bâtiment**

Les entreprises artisanales représentent 98 % des entreprises du bâtiment<sup>4</sup>. Les artisans sont, pour plus de la moitié de leur clientèle, confrontés à des particuliers. Il y a donc un turn-over important de la clientèle. Il est alors nécessaire pour les entreprises artisanales de conquérir régulièrement de nouveaux clients afin de maintenir un carnet de commande suffisant et pérenniser l'activité. Ces difficultés ne seront pas les mêmes pour l'artisan qui évolue en milieu rural, dans lequel le relationnel, et parfois une implantation familiale forte atténuera ces contraintes. Inversement, un artisan évoluant en milieu urbain entretiendra des relations plus superficielles avec sa clientèle.

Les particuliers qui font le choix de faire appel à des professionnels pour rénover leur habitation sont particulièrement exigeants, tant sur la qualité que sur le prix, et font souvent plusieurs devis. Ainsi, les entreprises artisanales du bâtiment ont pour atout énorme leur réputation de maîtrise et de savoir-faire technique, ainsi que la proximité. Ils ont pour handicap la pression importante des concurrents qui vendent avec des commerciaux, des fournisseurs qui leur vendent leurs produits avec des commerciaux. Dans un tel environnement, que nous qualifions de plutôt hostile, il est primordial pour un artisan de développer des compétences en négociation.

---

<sup>4</sup> <http://www.capeb.fr/www/capeb/media//capeb-chiffres-cles-2017.pdf>

### 2.3 Les prérequis à la négociation pour les artisans du bâtiment

Dans l'optique de mesurer la compétence en négociation des artisans du bâtiment et la perception qu'ils en ont, nous proposons un répertoire théorique de savoirs et de compétences transversales qui sont nécessaires, selon nous, à la bonne conduite de l'activité de « négociation commerciale » pour les artisans du bâtiment, au regard des éléments que nous avons développé sur la compétence (Le Boterf 1994, Perrenoud 2001, Tardif 2006), et sur la négociation (Roudier et Chassagne, 1998, Thorndike, 1920 ; Asch, 1946, Dieu-Phan et al., 2018).

*Tableau 1 Les prérequis à la compétence en négociation des artisans (source auteur)*

Les savoirs requis	<ul style="list-style-type: none"><li>- Connaître l'offre produit proposée</li><li>- Connaître une typologie de client</li><li>- Connaître les possibles offres hors tables</li><li>- Connaître l'environnement professionnel et technique</li></ul>
Les compétences transversales requises	<ul style="list-style-type: none"><li>- Compter</li><li>- Ecouter</li><li>- Argumenter</li><li>- Analyser (une offre, une demande, une objection)</li><li>- Respecter</li><li>- Reformuler</li><li>- Objecter</li><li>- Identifier (un interlocuteur)</li><li>- Concéder</li><li>- Comparer</li></ul>
L'expérience : l'échec, comme le succès, doivent être systématiquement analysés.	

### 3 Méthodologie et design de la recherche

Nous avons opté pour une méthodologie axée sur des données qualitatives, constituée d'entretiens, et complétés par un questionnaire exploratoire. Les données qualitatives nous permettent de traiter le sujet en profondeur auprès d'interlocuteurs qui sont les mieux placés pour répondre à notre question, et de vérifier la validation totale ou partielle de l'identification et de la compréhension de notre cible.

Nous avons réalisé quatre entretiens : deux avec des organismes (incontournables pour quiconque souhaite recueillir des informations fiables sur les entreprises artisanales du bâtiment) la CAPEB et la Chambre des Métiers, et deux avec des artisans, au cours d'un échange qui a duré de 10 à 80 minutes selon les personnes rencontrées. Les artisans effectuent un métier différent (électricien et menuisier), dans un contexte différent (rural et urbin, neuf et rénovation). Cette étude a été réalisée dans le Puy-De-dôme. Les guides d'entretien sont

basés sur la littérature développée aux paragraphes 1.1, 2.1 et 2.2. Les thèmes abordés sont présentés dans le tableau 2.

*Tableau 2 thèmes abordés durant l'entretien*

Condition d'exercice des artisans et accès au métier.
La formation en négociation des artisans et ses conséquences
Les compétences acquise pendant l'activité
Un lien éventuel entre défaillances d'entreprises et compétences en négociation.

Le questionnaire est quant à lui articulé autour des thèmes suivants développés aux paragraphes 1.1, 1.2 et 2.3 sur la formation initiale reçue en négociation, les savoirs et connaissances de bases préalables à la négociation, les pratiques des artisans envers les clients et les fournisseurs, et sur l'offre de formation disponible en négociation. Nous leur avons également demandé d'auto évaluer leur compétence en négociation.

Nous avons administré ce questionnaire à des artisans rencontrés directement sur le terrain, quel que soit leur métier et leur ville d'installation. Les artisans – quatorze au total - ont accepté de répondre à l'ensemble des questions (cf. tableau 3).

*Tableau 3 liste des personnes interrogées*

Entretiens qualitatifs	Questionnaires exploratoires
M. R, CAPEB	Ent M... maçon
M. C., Chambre des Métiers	Ent M... façadier
M. D, artisan menuisier	Ent M... plombier
M. A, artisan électricien	Ent A... électricien
	Ent L... menuisier
	Ent B... platrier
	Ent K... plombier
	Ent A... plombier
	Ent M... électricien
	Ent M... multi services

	Ent D... menuiser
	Ent V... menuisier
	Ent E... platrier peintre
	Ent D... menuisier

## 4 Présentation et analyse des résultats

### 4.1 L'artisanat du bâtiment

Les entretiens de la CAPEB et de de la Chambre des Métiers , et de A. et D., artisans, nous ont permis de confronter nos recherches avec leur expérience du milieu artisanal. Les quatre interlocuteurs confirment notre analyse des entreprises artisanales du bâtiment, à l'exception de la relation avec les banques. En effet, la typologie PIC montre que les entreprises artisanales, dans le but de garder leur indépendance, sont réticentes à l'emprunt bancaire, ce qui ne semble pas être le cas d'après l'ensemble des interlocuteurs. Leurs arguments sont :

- Le montant de certains investissements est tel que le recours à l'emprunt est presque obligatoire dans certains métiers (façade, maçonnerie...) pour acquérir des machines, des véhicules.

*« Les façadiers par exemple leurs machines coûtent plus de 20 000 euros ils n'ont pas le choix. » (Entretien M. A. électricien)*

- Les banques pratiquent des taux nettement plus avantageux aujourd'hui, ce qui lève évidemment le frein du coût. Un partenariat de la Chambre des Métiers avec une banque est en place avec un taux exceptionnellement bas, des avantages quant aux apports et aux suretés demandées.

*« Pour argumenter un peu plus mes propos sur l'emprunt, on a mis en place cette année un emprunt à taux zéro avec la Banque Populaire. Pour tous secteurs d'activité. On a des retours très positif. C'est pour les créateurs et les entreprises en développement. » (Entretien avec M. C, de la CM)*

## 4.2 La négociation et les artisans : quelle place avant et après l'installation ?

Les résultats démontrent que les artisans du bâtiment interrogés sont majoritairement issus de la filière classique CAP/BEP/BP, et n'ont reçu aucune formation à la négociation durant leur cursus et avant leur installation. La CAPEB et la CM proposent des actions de formation à destination des artisans, dans de multiples domaines. Les deux catalogues sont plutôt bien fournis (exemple pour la chambre des métiers : « réussir votre négociation commerciale », 1 jour, 16 euros)<sup>5</sup>, et cette offre pourrait concourir à l'amélioration des compétences des artisans du bâtiment dans le domaine de la négociation. Cependant, bien qu'ils soient majoritairement informés de la possibilité de suivre ces formations, selon M. C de la Chambre de Métiers, « *sur certains volets [les formations] sont pleines : tout ce qui est numérique, c'est plein et archi plein même. Mais après sur le volet commercial, gestion et administration, ce n'est pas plein.* ». Cette situation serait donc plutôt due à une absence de volonté ou de besoin ressenti de se former à la négociation.

## 4.3 Les artisans en activité et la négociation

Nous avons questionné les artisans du bâtiment ainsi que nos quatre interlocuteurs lors des entretiens, sur d'éventuelles difficultés en négociation dans leur activité. Lors des entretiens, un réel problème lié au manque de formation en négociation des artisans est évoqué :

- « *On loupe des ventes, forcément. Moi, je loupe des ventes en cuisine et en fenêtres. Tous les devis ne peuvent pas sortir, je pense. Mais il y en a qu'on loupe.* » (Entretien avec M. D, artisan menuisier)
- « *Certaines personnes ne sont pas faites pour la négociation de matériel, et pour la vente.* » (Entretien avec M. A, artisan électricien)

En revanche, neuf des quatorze artisans interrogés estiment ne pas rencontrer de problèmes en achat et en vente. Cette dualité peut s'expliquer de deux manières : soit, effectivement, ces artisans n'ont réellement pas rencontré de problèmes et ont obtenu de bons résultats auprès de leurs fournisseurs et de leurs clients ; soit ils ne se rendent pas compte que les résultats qu'ils

---

<sup>5</sup>[http://www.cma-puydedome.fr/Portals/91/Formation/Formation%20continue/CMA63\\_catalogue\\_formation\\_2013.pdf](http://www.cma-puydedome.fr/Portals/91/Formation/Formation%20continue/CMA63_catalogue_formation_2013.pdf)

obtiennent avec leurs clients et leurs fournisseurs ne sont pas forcément idéaux et pourraient s'améliorer.

Selon les réponses fournies aux questionnaires exploratoires, les artisans pensent qu'ils disposent des compétences transversales nécessaires à la négociation, et qu'ils sont attentifs à leur environnement professionnel ainsi qu'à leur image. A l'exception de la typologie client qu'ils ne connaissent pas, ils semblent maîtriser l'ensemble des prérequis à la négociation que nous avons recensé.

#### **4.4 Test de la compétence en négociation des artisans du panel**

Nous avons demandé aux artisans interrogés de s'attribuer une note, de 1 à 5, dans le domaine de la négociation (1 étant le moins bon, et 5 étant le meilleur). Selon leurs représentations, ils sont bel et bien compétents en négociation, le panel s'étant attribué la note moyenne de 2.75 sur 5, ce qui valide leur réponse sur le fait que la majorité d'entre eux estiment ne pas avoir de problèmes en achats et en ventes.

Nous avons voulu éprouver la compétence des artisans interrogés, par l'analyse des réponses du questionnaire exploratoire, portant sur les pratiques de ces artisans, avec par exemple la question « présentez-vous vos produits de la même manière à tous vos clients ? ». Ces questions concernent l'attitude en négociation, la participation à des programmes de fidélité fournisseurs, la technique d'ancrage...

Les réponses à ces questions sont, dans leur ensemble, à l'encontre des bonnes pratiques de négociation. Nous apprenons par exemple que les artisans sont systématiquement mis en défaut par la technique d'ancrage, ou encore que seulement un tiers d'entre eux consultent de nouveaux fournisseurs régulièrement. Nous constatons donc un écart entre la réponse à ces questions, et le fait que les artisans lors de l'auto-évaluation s'estiment compétents en négociation. Les réponses fournies semblent montrer que notre panel de quatorze artisans du bâtiment n'est pas, contrairement à ses représentations, compétent en négociation.

### **5 Discussion**

Nous avons constaté que les artisans du bâtiment souffrent visiblement d'un manque de formation dans le domaine de la négociation ; qu'ils ne cherchent pas à améliorer cet aspect de leur activité, alors qu'ils en ont pourtant l'opportunité, à un coût insignifiant ; qu'ils se

considèrent comme compétents dans le domaine de la négociation, alors que nous avons évalué leur compétence à un niveau bien inférieur, que l'on pourrait qualifier de faible.

Nous avons relevé que les artisans estiment majoritairement ne pas avoir de problèmes en achats et en vente, alors que les résultats de notre étude montrent l'inverse. Nous envisageons deux réponses à ce problème :

- Soit, effectivement, les personnes interrogées n'ont réellement pas rencontré de problèmes et ont obtenu de bons résultats auprès de leurs fournisseurs et de leurs clients.
- Soit, ils ne se rendent pas compte que les résultats qu'ils obtiennent avec leurs clients et leurs fournisseurs ne sont pas forcément idéaux et pourraient s'améliorer.

Les résultats exploratoires que nous avons obtenus nous conduisent à considérer que la deuxième réponse est celle à retenir. Même si les artisans nous ont donné comme explication qu'ils n'avaient pas le temps de suivre des formations à la négociation, ils pourraient dégager du temps à consacrer à la formation (puisqu'ils le font sur d'autres thèmes), mais peut-être estiment-ils ne pas en avoir besoin, car ils sont compétents, selon eux. Nous cherchons à comprendre ce décalage et mobilisons pour cela une notion de psychologie appelée « effet Dunning-Kruger » (Dunning-Kruger, 1999), autrement appelé biais de surconfiance.

Ce biais cognitif se caractérise ainsi :

- Les personnes les moins compétentes sont les plus confiantes dans leur capacité ;
- Les personnes les moins compétentes sont incapables de relever leur propre incompétence.

Cette notion nous semble en effet pertinente pour expliquer la différence de représentation entre la compétence que pense avoir les artisans et celle que leurs réponses aux questionnaires démontrent. Nous pensons que le fait que ces artisans aient négocié régulièrement dans le cadre de leur activité les conforte dans cette vision. Nous en déduisons que le fait d'avoir été confronté à des situations de négociation depuis longtemps les conduit à penser qu'ils sont bons négociateurs, ce qui serait logique de leur point de vue car leur activité est pérenne.

Dunning et Kruger (1999) relèvent d'ailleurs que « les personnes qui ne sont pas qualifiées dans ces domaines portent un double fardeau : non seulement ils parviennent à des conclusions erronées et font des choix malencontreux, mais leur incompétence les prive de la capacité à le



réaliser » (p.1)<sup>6</sup>. Cette affirmation représente parfaitement la situation que nous avons constatée.

Nous pouvons affirmer que les artisans du bâtiment que nous avons interrogés nous semblent peu compétents en négociation, et qu'ils sont sujets à l'effet de Dunning-Kruger, dit biais de surconfiance. La question de la compétence en négociation commerciale est pourtant cruciale pour ces petites organisations. En effet, une entreprise artisanale ne dispose pas d'effet de volume pour négocier ses conditions. La compétence de négociation du dirigeant pour augmenter la performance en achat et en vente sera donc son principal, voir son seul atout. Dans de telles conditions, les enjeux de ce sujet sont extrêmement importants. La question de la négociation devrait être plus prépondérante dans les structures qui accompagnent les futurs artisans du bâtiment.

## **Conclusion**

Notre question de départ était de savoir si les artisans du bâtiment sont compétents en négociation. La compétence est mesurable au regard d'un résultat obtenu (Perrenoud 2001; Bellier 1999; Le Boterf 1994) mais également au niveau des pratiques et des moyens mis en oeuvre conduisant à ce résultat. Dans le domaine de la négociation, des prérequis sont nécessaires pour bien négocier (connaître les offres, argumenter...), ainsi qu'une palette de capacités variées allant de l'adaptabilité à la capacité d'analyse (autant de personnalité que des produits). Nous avons souvent reconnu, lors de l'administration des questionnaires, le bucheron (Filion, 2000) : un homme de l'art, pour qui la négociation semblait être une étape obligatoire, et peu intéressante, de son métier. La négociation est souvent assimilée au marchandage (Barth, 2011), dès lors on peut envisager que cette activité soit perçue comme simple par une majorité de personnes, qui se croiront compétente, alors qu'elles ne le sont pas (Dunning, Kruger 1999).

Cette étude exploratoire met en lumière des mauvaises pratiques de négociation par le groupe d'artisans interrogés, nous incitant à en conclure à un défaut de compétence. Pourtant, ils semblent tous maîtriser les prérequis pour devenir un bon négociateur. Comme nous l'évoquions plus haut, ces artisans ont des entreprises qui vivent ; alors doit-on considérer qu'ils sont de mauvais négociateurs qui réussissent grâce à d'autres atouts, telle que la réputation, la qualité du travail ? Cette exploration est limitée car elle ne porte que sur les pratiques, et non sur les résultats finaux (Coulet, 2011). En effet, il serait intéressant de pouvoir observer ces

---

<sup>6</sup> Traduit de l'anglais par les auteurs

personnes en action de négociation, ou bien encore de récolter l'avis de leurs « partenaires » de négociation pour pouvoir juger de leur compétence ou non.

Nous avons mis en évidence un réel défaut de formation durant le cursus des artisans du bâtiment sur le domaine de la négociation. En effet il est établi depuis longtemps que le CAP/BEP est une étape vers la création d'entreprise artisanale (Zarka, 1986 ; Picard 2006), et pourtant, avant leur installation, aucune formation ne prépare ces futurs artisans à la négociation, à laquelle ils seront pourtant confrontés régulièrement. Les enjeux sont particulièrement élevés vue la difficulté de réussir une expérience artisanale dans le bâtiment. Ce secteur connaît le plus fort taux d'échec, et bien que les facteurs soient évidemment multiples, cette étude nous incite à penser que la mauvaise maîtrise de la négociation pourrait avoir une part non négligeable dans ces échecs. Cette étude met également en lumière un biais cognitif de surconfiance : l'effet Dunning Kruger. Ce biais cognitif est probablement à l'œuvre lorsque les artisans choisissent de ne pas suivre de formation négociation à la CAPEB ou à la Chambre des Métiers.

Pour tenter de généraliser ces résultats exploratoires, notre étude devra être reconduite auprès d'un panel beaucoup plus conséquent d'artisans du bâtiment. Pour paraphraser l'expression juridique, elle met en évidence « des indices graves et concordants » d'un problème de compétence en négociation, qui pourrait concerner l'ensemble de la population des artisans du bâtiments. L'avis de la CAPEB et de la Chambre des Métiers, qui côtoient des milliers d'artisans, nous le laisse supposer.

Il serait également intéressant d'investiguer sur le biais de surconfiance dans le domaine de la négociation : est-ce que la négociation est un domaine dans lequel on retrouve ce biais régulièrement ? En effet, Isabelle Barth (2008, 2011) décrit l'image de la négociation comme une discipline qui n'en est pas vraiment une, avec une image plutôt négative bien ancrée. Cela contribue-t-il à minimiser la difficulté de la discipline négociation, et donc à ce que les personnes se perçoivent compétente dans le domaine ?

## Bibliographie

- Arlotto, J., Cyr, A., Meier, O., & Pacitto, J.-C. (2011). Très petite entreprise et croissance : à la découverte d'un continent inexploré. *Management & Avenir*, 43(3), 16. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0016>
- Asch, S. E. (1946). Forming impressions of personality. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41(3), 258-290. <https://doi.org/10.1037/h0055756>
- Audebert-lasrochas, P. (2006). Artisanat et négociation. *Marché et organisations*, 1(1), 153. <https://doi.org/10.3917/maorg.001.0153>
- Barth, I. (2008). La vente : le nécessaire aggiornamento. *Management & Avenir*, 16(2), 88. <https://doi.org/10.3917/mav.016.0088>
- Barth, I., & Bobot, L. (2010). Penser la négociation commerciale. *Négociations*, 13(1), 5. <https://doi.org/10.3917/neg.013.0005>
- Barth, I., & Bobot, L. (2011). Penser la négociation commerciale aujourd'hui. *Négociations*, 15(1), 5. <https://doi.org/10.3917/neg.015.0005>
- CAPEB. (s. d.). Les chiffres clés de la CAPEB 2017. Consulté à l'adresse <http://www.capeb.fr/www/capeb/media//capeb-chiffres-cles-2017.pdf>
- Carré, P., & Caspar, P. (2003). *Traité des sciences et des techniques de la formation*. Paris : Dunod.
- Chambre des Métiers. (s. d.). Catalogue de formation de la Chambre des Métiers. Consulté à l'adresse <https://fr.calameo.com/read/003788136dd8497556bbe>
- Chassagne, P., & Françoise Roudier. (1998). *La Démarche négociation + communication : action combinée de la vente et de la communication au service de l'efficacité commerciale*. Paris : Ed. Gualino.
- Coulet, J.-C. (2011). La notion de compétence : un modèle pour décrire, évaluer et développer les compétences. *Le travail humain*, 74(1), 1. <https://doi.org/10.3917/th.741.0001>
- Dieu-Phan, Forges, Lardeux, & Landry. (2018). *Gérer la relation avec les clients et les fournisseurs de la PME : BTS GPME 1re & 2e années, licences prof. : gestion de la PME : domaine d'activités 1*. Bourg-en-Bresse : Fontaine Picard.
- Dupont, C. (1994). *La négociation: conduite, théorie, applications*. Paris: Dalloz.
- Filion, L. J. (1988). *The Strategy of Successful Entrepreneurs in Small Business: Vision, Relationships and Anticipatory Learning* (PHD THESIS). GREAT BRITAIN.
- Filion, L. J. (s. d.). Six types de propriétaires dirigeants de PME. 2000, 9(1), 5-16.
- Goffman, E. (1998). *Les rites d'interaction*. Paris : Ed. de Minuit.
- INSEE. (2014). Créateurs d'entreprises : avec l'auto-entrepreneuriat, de nouveaux profils. Consulté à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1280994#inter1>
- INSEE. (2017, mars 22). Les entreprises créées en 2010 Plus pérennes que celles créées en 2006, touchées par la crise. Consulté à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2664148>
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1989). *La Petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Boucherville] ; Paris: Éditions G. Vermette ; Librairie Vuibert.
- Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Paris: Economica.
- Kruger, J., & Dunning, D. (1999). Unskilled and unaware of it: How difficulties in recognizing one's own incompetence lead to inflated self-assessments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1121-1134. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1121>
- Langouche, A. S., Petit, V., Philippe, M. C., Romainville, M., de Namur, F. U., & DONNAY, J. (1996). Les compétences transversales : une incitation à faire apprendre à apprendre, (24).
- Le Boterf, G. (1997). *De la compétence : essai sur un attracteur étrange*. Paris : Les Ed. d'Organisation.

- Marchesnay, M. (2015). La petite entreprise : Sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 319-331. <https://doi.org/10.3166/RFG.144.107-118>
- Marchesnay, M. (2016). Types, taxonomies et typologies : une approche pragmatique du micro-entrepreneuriat. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3-4), 15. <https://doi.org/10.3917/entre.153.0015>
- Mazaud, C. (2012). Artisan, de l'homme de métier au gestionnaire ? *Travail et emploi*, (130), 9-20. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5652>
- Montmollin, M. de. (1986). *L'intelligence de la tâche : éléments d'ergonomie cognitive* (2e éd). Berne; New York: P. Lang.
- Pekar Lempereur, A., & Colson, A. (2010). *Méthode de négociation on ne naît pas bon négociateur, on le devient*. Paris : Dunod.
- Perrenoud, P. (2001). Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle.
- Picard, C. (2006). La représentation identitaire de la TPE artisanale. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(3-4), 13. <https://doi.org/10.7202/1008500ar>
- Poitras, J., & Stimec, A. (2005). Simulation d'une négociation commerciale: le cas « Bellesdents. Un projet avorté ». *Négociations*, 4(2), 161. <https://doi.org/10.3917/neg.004.0161>
- Reason, J. (2013). *L'erreur humaine*. Paris : Presses des Mines-Transvalor.
- Stimec, A. (2011). *La négociation*. Paris : Dunod.
- Tardif, J., & Dubois, B. (2013a). De la nature des compétences transversales jusqu'à leur évaluation : une course à obstacles, souvent infranchissables. *Revue française de linguistique appliquée*, XVIII (1), 29-45.
- Tardif, J., & Dubois, B. (2013b). Evaluation et enseignement : pour quels objectifs ? par quels moyens ? XVIII(1), 124.
- Tardif, J., Fortier, G., & Préfontaine, C. (2006). *L'évaluation des compétences : documenter le parcours de développement*. Montréal: Chenelière Éducation.
- Thorndike, E. L. (1920). A constant error in psychological ratings. *Journal of Applied Psychology*, 4(1), 25-29. <https://doi.org/10.1037/h0071663>
- Viau, J., Sassi, H., Pujet, H., & Bensimon, S. (2015). *La négociation commerciale*. Paris : Dunod.