

NEGOCIATION COMMERCIALE

2020/2021
LP MFFI

SOMMAIRE

CADRE DE LA NEGOCIATION COMMERCIALE	3
Situation de la négociation commerciale	5
Les stratégies de négociation possibles	5
La connaissance de soi et des autres	6
La connaissance de soi	6
la connaissance des autres	8
CONDUITE DE LA NEGOCIATION COMMERCIALE	13
les différentes étapes de la négociation	13
DYNAMIQUE DE LA CONTREPARTIE	23
Négocier n'est pas argumenter	23
L'importance stratégique de la contrepartie	23
Les risques de la concession sans contrepartie	24
Pas de concession sans contrepartie... même mineure!	24
Sacrifier une contrepartie afin d'obtenir un avantage décisif	24
CONCLUSION DE LA NEGOCIATION	26
Techniques de pré fermeture	Error! Bookmark not defined.

CHAPITRE 1

CADRE DE LA NEGOCIATION COMMERCIALE

Le métier de vendeur négociateur s'est profondément transformé. Les services commerciaux traduisent chaque jour la volonté permanente de réduire les coûts. Le niveau de compétence des chargés de clientèle a rejoint un niveau d'exigence qui ne cesse d'augmenter...

Le commercial ne peut donc plus être un simple vendeur ! C'est un acteur permanent de la politique marketing de l'entreprise. Il doit être capable de découvrir non seulement les attentes de ses clients, mais aussi des circuits de décisions souvent complexes.

Il doit être plus qu'un bon négociateur, un véritable expert en communication avec des capacités d'adaptation en rapport avec les exigences des clients. Cela condamne un certain nombre de "systèmes" basés sur des recettes.

Il ne vend plus des produits mais des solutions.

Il doit animer des réseaux de revendeurs et construire de vrais plans d'action en intégrant une dimension de marketing opérationnel...

3

DEFINITION DE LA NEGOCIATION : APPROCHE SUN TZU

APPROCHE SUN TZU : DE L'ART DE LA GUERRE A L'ART DE LA PAIX...

La négociation apparaît comme l'exact inverse du débat contradictoire. On peut en réalité distinguer **trois approches** : l'approche frontale, l'approche oblique et l'approche latérale.

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour

APPROCHE FRONTALE	la stratégie du choc. Il s'agit d'établir un rapport de force violent avec l'autre, le provoquer, tenter de s'imposer à lui. Il y a forcément un gagnant et un perdant, et le risque est donc de perdre la mise si l'adversaire se révèle le plus fort...
APPROCHE OBLIQUE	consiste par contre à utiliser les forces de l'adversaire en les détournant, ou en les subvertissant (c'est-à-dire en profitant de ses faiblesses). Par exemple, plutôt que de s'opposer directement à son contradicteur, il s'agit de faire mine d'acquiescer docilement, tout en lui suggérant discrètement certaines idées. On ne gagne pas forcément mais on évite de tout perdre.
APPROCHE LATÉRALE	est celle dont relève la négociation. C'est un exercice délicat qui consiste essentiellement à jouer de la « volonté » de l'autre (= ne pas vouloir, l'inverse de la volonté) en détournant son psychisme. Le but est d'inciter l'autre à l'inaction, paralyser ses facultés de raisonnement défensif pour l'inviter insidieusement à se laisser guider, et l'amener là où l'on souhaite.

DE L'ART DE LA GUERRE... À L'ART DE LA PAIX : APPROCHE SUN TZU

D'une certaine manière, l'opposition fondamentale des approches frontale et oblique renvoie aux grandes **stratégies orientales** et **occidentales**.

Tandis que dans la tradition stratégique chinoise, en prenant pour socle *L'art de la guerre* de **Sun Tzu**, la meilleure des guerres est celle qui n'a pour ainsi dire **même pas besoin d'être menée** – c'est-à-dire celle où l'ennemi déclare forfait avant même d'avoir engagé le combat, s'avoue vaincu ou coopère – : « *les armes sont des instruments de mauvais augure et ne doivent être utilisées qu'en dernier ressort* ».

L'art de la guerre selon Sun Tzu est fondé sur la **duperie**, la **manipulation**, non sur la violence ou la puissance de feu. Peut-être pourrait-on même parler davantage d'un « art de la **paix** » et non de la guerre, dans la mesure où l'approche latérale vise fondamentalement à **désamorcer un conflit en puissance**, à éviter ou à contourner la violence ! ...Alors que l'approche frontale consiste précisément en l'éclatement de cette violence.

Le débat contradictoire impose une relation conflictuelle dont l'issue dépend d'un combat presque « physique », des **actions en force** menées par les protagonistes. Au contraire, l'essence de la négociation est **l'action en finesse**...

II. SITUATION DE LA NEGOCIATION COMMERCIALE

Une situation commerciale, c'est en général, la confrontation entre un vendeur et un acheteur, à propos d'un produit. La négociation intervient pour concilier les intérêts du vendeur et ceux de l'acheteur. Elle porte sur les conditions de la livraison d'un produit et de sa contrepartie monétaire. La négociation commerciale est une forme particulière de négociation. Elle fonctionne selon les mêmes principes. La variété des situations de négociation commerciale amène à distinguer la grande négociation de la petite négociation à dominante vendeur et les négociations à dominante acheteur. Il existe différentes stratégies possibles. Le choix de la conduite d'une négociation commerciale est lié à la personnalité du client.

5

QU'EST-CE LA NEGOCIATION COMMERCIALE ?

La négociation commerciale regroupe l'ensemble des démarches effectuées pour conclure, dans un terme plus ou moins éloigné, un accord commercial liant deux ou plusieurs parties.

Cet accord commercial porte différentes appellations : acte de vente, affaire, commande, contrat, marché, transaction, etc. Conclu entre les parties comprend toujours deux types d'éléments :

- la livraison d'un bien ou d'un service dans les conditions décidées lors de l'accord ;
- la contrepartie monétaire de la livraison : le prix assorti de conditions commerciales variées.

Ainsi, l'axe central de la négociation commerciale est l'existence du produit et de ses attributs : prix, qualité, délai de livraison, délai de paiement, garanties, etc. La négociation met en jeu trois éléments fondamentaux :

- des acteurs dans une relation face à face ;
- des divergences entre eux
- une volonté d'aboutir à un accord.

III. LES STRATEGIES DE NEGOCIATION POSSIBLES

Intégrative ou coopérative	Distributive ou conflictuelle	les partenaires ont des intérêts communs et recherchent un accord rationnel
Il existe une réelle coopération entre les partenaires.	Il existe des tensions entre les parties pouvant déboucher sur des affrontements.	<ul style="list-style-type: none"> • Traiter séparément les questions de personnes et leurs divergences • Se recentrer sur les intérêts en jeu • Rechercher des solutions pour un bénéfice commun • Baser les résultats sur des critères objectifs

IV. LA CONNAISSANCE DE SOI ET DES AUTRES

LA CONNAISSANCE DE SOI : CROISADE VERS L'EPANOUISSEMENT PERSONNEL

LA CONNAISSANCE DE SOI ?

Un moyen de reconnaître ses forces et ses faiblesses ? D'identifier et d'analyser les émotions qui nous détruisent ou nous font grandir ? Un moyen d'être véritablement **en adéquation avec sa propre psychologie**, ses besoins, ses désirs... ?

La connaissance de soi, c'est **un des terrains les plus favorables à la définition d'objectifs** et à la réalisation personnelle. C'est le critère qui **mène à la liberté**, à la remise en cause du regard d'autrui et à un renforcement de la confiance qui nous habite. En fait, la connaissance de soi, **c'est l'acceptation de qui nous sommes** et le fait de jouer de cette définition pour avancer dans la vie, sans se baser uniquement sur les attentes environnementales qui reposent sur nos épaules.

L'introspection est alors la meilleure arme. Elle permet de rester focalisé sur les pensées, les sentiments et **les valeurs qui motivent chacune de nos actions**. C'est le plus souvent pour **formuler des choix importants** que nous faisons appel à notre conscience : un engagement (professionnel, financier), un changement de vie (déménagement,

séparation, définition de nouveaux objectifs...), un évènement grave ou lourd de conséquences (naissance, décès, licenciement...).

La connaissance de soi est alors le facteur qui traduit l'écart plus ou moins important (et l'effet) entre différentes situations et le contrôle personnel dont on dispose : **agissons-nous en toute cohérence**, en restant vrais envers nous-mêmes, **ou sommes-nous sujets à des pressions**, des manipulations qui émaneraient de notre environnement ?

LES RETOMBÉES DE LA CONNAISSANCE DE SOI SONT INNOMBRABLES.

Connaissance de soi et motivation	identifier les objectifs sur le long terme permet de garder la concentration, d'apprécier le mécanisme de la réalisation d'une tâche, qu'elle soit professionnelle ou personnelle. Cela amène à limiter les pertes de focus et renforce l'efficacité et la cohérence des choix.
Connaissance de soi et ouverture d'esprit	tendre vers une affirmation personnelle et l'apparition de la satisfaction permet de relativiser les ressentis négatifs et les peurs qui nous habitent.
Connaissance de soi et prise de décision	c'est en réfléchissant sur une définition personnelle de l'identité qu'on met en lumière nos forces et nos faiblesses. Cela conduira à renforcer l'objectivité personnelle et donc à effectuer des choix permettant une certaine affirmation personnelle.
Connaissance de soi et stress	la prise de conscience et l'identification de ses besoins personnels permettent de lutter contre le stress en ce que chaque action a pour vocation de permettre de tendre vers l'apaisement psychologique
Connaissance de soi et remise en cause des pressions environnementales	une meilleure définition de réels besoins, des rêves, permet de courir après ces derniers pour les voir se réaliser plutôt que de suivre un itinéraire tout tracé qu'on vous a préparé.

LA CONNAISSANCE DE SOI, LE MUSCLE DU BONHEUR?

Des grandes questions philosophiques, comme « que faire de mon existence », aux plus petits détails seront à prendre en compte dans la définition personnelle d'objectifs. Ces derniers mis à jour, il ne sera pas difficile d'évoluer au quotidien en **restant à l'écoute des sentiments** et des pensées.

Bien sûr, pour plus d'efficacité, il faudra adopter un esprit critique qui permettra d'identifier les mauvais réflexes ou mauvaises habitudes qui parasitent encore **la matérialisation du bonheur**. En réalité, la connaissance de soi est un **processus lent, quotidien, naturel**.

8

LA CONNAISSANCE DES AUTRES

Selon l'approche de la pédagogie culturelle, le dialogue authentique est le véhicule de la construction de sens permettant la construction du savoir ainsi que la construction identitaire. Le dialogue authentique s'installe dans un climat actualisant où il importe d'apprendre à se connaître et à connaître les autres.

Ceci implique qu'il faut **investir du temps** pour...

- ◆ dialoguer
- ◆ se raconter
- ◆ rire
- ◆ discuter de nos goûts
- ◆ débattre des concepts
- ◆ confronter des idées
- ◆ résoudre des problèmes
- ◆ partager ses valeurs
- ◆ se confier, etc.

Afin de créer un climat de confiance, de respect, d'accueil et d'appartenance, l'approche propose l'atteinte de trois niveaux de connaissance de soi et de l'autre avec l'aide d'interventions spécifiques.

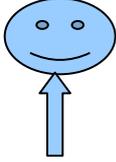
Les 3 niveaux de profondeur se comparent bien à la descente dans une mine. Il faut toujours respecter le rythme de la personne. Il faut être patient et surtout y investir le temps nécessaire. L'ordre des niveaux est linéaire (on ne peut pas commencer par le niveau 3).

NIVEAU 1 La reconnaissance	premier contact positif	J'ai entendu parler de toi, je connais ton nom et je pourrais te reconnaître dans un groupe.
NIVEAU 2 : L'ouverture	curiosité agréable	J'ai eu la chance de jaser un peu avec toi, et pendant nos conversations, j'ai appris quelques informations sur toi. Je connais quelques détails de ta vie : ton contexte familial, les grandes lignes de ton travail, tes loisirs, tes habiletés, tes goûts, ton cercle d'amis.
NIVEAU 3 L'aisance	L'intimité, la connivence	J'ai eu la chance de me retrouver dans un contexte propice à l'échange et nous avons abordé des sujets qui nous demandaient du courage à dévoiler, enfin, des sujets qu'on ne partage pas avec n'importe qui. Je connais plus de détails sur ta vie, ta famille. On a discuté de nos valeurs, nos choix de vie, nos rêves et aspirations, nos craintes. Nous avons même partagé quelques secrets...

LA TYPOLOGIE DE LA CLIENTELE

La manière de mener la négociation commerciale n'est pas la même pour tous les types de clientèles. La personnalité du client oriente la stratégie à adopter. C'est pourquoi, il est judicieux, de pouvoir apprécier les réactions d'un individu dans une situation de contact, dès le début de l'entretien, même si chaque individu est un cas unique par certains aspects. Déceler rapidement la personnalité de son interlocuteur est le souhait de tout négociateur. Aussi ne faut-il pas s'étonner de la multiplicité de techniques scientifiques qui sont proposées aux entreprises. Il en va ainsi, par exemple, des techniques de **morphopsychologie**. Leur séduction est dangereuse, car elles conduisent au simplisme et à la caricature. Par contre, la capacité d'attention et d'écoute ainsi que la connaissance des composants du caractère et des types de la personnalité sont des moyens très utiles. Dans la classification proposée par Jan-I Wage, deux extrêmes de personnes existent (voir schéma ci-après)

type	morphologie	Caractère	Comportement du vendeur
Sanguin 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Visage ovale, dilaté, étage moyen prédominant ☐ Regard chaud et pétillant ☐ Teint coloré rose rouge ☐ Physique large et rond 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Spontané ☐ dynamique ☐ social ☐ généreux ☐ expansif ☐ optimiste ☐ subjectif ☐ coléreux 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Être calme et patient, compréhensif et cordial ☐ parler à son cœur, toucher sa sympathie ☐ faire une argumentation émotionnelle (c'est un affectif)
Bilieux 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Visage carré rétracté, ☐ trois étages sensiblement égaux ☐ regard dur et perçant ☐ teint bistre ☐ physique grand et solide 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Sec ☐ rude ☐ dynamique ☐ pratique ☐ Énergétique ☐ orgueilleux ☐ intransigeant 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Être logique, précis, patient et calme ☐ parler à sa raison ☐ faire une argumentation très précise (c'est un être très équilibré)
Nerveux 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Visage en triangle, pointe en bas, étage supérieur prédominant ☐ regard pensif mobile ☐ Teint pâle 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Agité ☐ dynamique ☐ abstrait ☐ indépendant ☐ Vif ☐ subjectif 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Être calme, compréhensif, gai ☐ parler à sa curiosité, à son imagination

<p>lymphatique</p> 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Visage en trapèze, la petite base en haut, Étage inférieur prédominant ☐ regard vague, doux ☐ Teint pâle ☐ physique épais, lourd 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Passif ☐ stable ☐ calme ☐ lent ☐ indécis ☐ conservateur ☐ consciencieux 	<ul style="list-style-type: none"> ☐ Être concret, simple, pratique, calme ☐ parler à son goût pour le confort ☐ faire une argumentation simple et sécurisant (c'est un instinctif)
<p>Remarque : il ne s'agit que de types extrêmes, la plupart des individus présentent des caractéristiques pouvant appartenir à plusieurs types</p>			

LES TYPES DE PERSONNALITE

<p style="text-align: center;"><u>EXTRAVERTI-DOMINANT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilement irritable, Agressif • Cherche à écraser son interlocuteur de sa supériorité, Veut toujours avoir raison • Égocentrique 	<p style="text-align: center;"><u>INTROVERTI-DOMINANT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Homme pauvre en contact , fuit le contact humain • Apparence de froid calculateur, attitude taciturne • A besoin d'être seul pour prendre sa décision
<p style="text-align: center;"><u>SOLIDAIRES-EXTRAVERTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tient mal ses promesses • Homme d'affaires rusé caché derrière l'image du bon vivant 	<p style="text-align: center;"><u>SOLIDAIRES-INTROVERTI</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Client timide et effarouché • N'a pas d'assurance, indécis, craint la décision • Ne sait pas défendre sa position dans une situation de conflit • devient très agressif s'il se sent obligé de se défendre

COMPORTEMENT DU COMMERCIAL

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Ne pas se montrer intimidé• ne pas être soumis• ne pas contre-attaquer de façon trop ouvertement• ne pas vouloir avoir raison à ses dépens• lui faire jouer le rôle du « père » tel que décrit en analyse transactionnelle : ce sera un père au mauvais caractère, prodigue en conseil mais pas méchant | <ul style="list-style-type: none">• poser des questions ouvertes d'information• savoir observer des silences courtois• se montrer prêt à aider• rester réservé et calme• gagner sa sympathie et sa confiance• le conseiller objectivement• calmer sa grande insécurité intérieure |
| <ul style="list-style-type: none">• ne pas lui faire entière confiance lorsqu'il promet de tenir ses promesses• il est nécessaire de le démasquer pour qu'il soit sérieux et tienne parole | <ul style="list-style-type: none">• agir avec calme, Être patient• lui répéter les arguments, raisonner avec lui• l'aider à prendre la décision |

CHAPITRE 2 LA CONDUITE DE LA NEGOCIATION COMMERCIALE

LES DIFFERENTES ETAPES DE LA NEGOCIATION :

13

PRE-APPROCHE	Recherche d'information		
APPROCHE	Prise de contact		
	Champ de découverte du prospect		
EXPLORATION	Attirer l'attention, susciter l'intérêt		<p>Connaître les freins, les attitudes, les motivations, détecter le processus d'achat</p> <p>Analyser la situation</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'observation • Le questionnaire • L'écoute active
DEMONSTRATION	Argumentation		Objections / réfutations
CONCLUSION	Prise de congé		Les signaux d'achat
SUIVI	Gestion de la relation commerciale		

1 LA PRE-APPROCHE

Elle consiste à réunir diverses informations afin de préparer la négociation :

- **Les informations mercatiques portent sur le marché**, l'environnement, la concurrence et sont fournies par la cellule mercatique.

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour

- **Les informations centrées sur un prospect, un client** visent à se procurer un maximum de renseignements sur ses besoins, ses désirs, son identité, son secteur d'activité, sa taille, ses fournisseurs, sa réputation...

FENÊTRE DE JOHARI COMME OUTIL DE NÉGOCIATION

Le jeu de la négociation (quoique souvent sérieux) en est un durant lequel l'information est incomplète et lorsque connue, n'est pas partagé en totalité.

S'il est vrai qu'il n'est pas viable de dévoiler tout son jeu, il en est de même pour l'autre partie. À l'extrême, c'est-à-dire s'il n'y a distribution d'aucune information, il n'y a pas de négociation. Or, la question fondamentale est la suivante. Quel volume d'informations doit idéalement être partagé et avec quel volume d'incertitude peut-on penser s'engager efficacement dans une négociation.

En 1955, Joseph Luft et Harrington Ingham, deux psychologues, ont élaboré un modèle graphique de communication propre au partage de l'information. Ce modèle, baptisé la fenêtre de Johari est particulièrement utile dans un contexte de négociation. Cet outil est particulièrement utile dans une phase préparatoire des négociations.

PARTAGE DE L'INFORMATION SELON LA FENETRE DE JOHARI

INFORMATION PUBLIQUE 56% (connue de soi-même et de l'autre partie)	INFORMATION NON-DIVULGUEE 24% (connue essentiellement de la partie adverse)
INFORMATION CACHEE 14% (connue de soi même et protégée)	INFORMATION INCONNUE 6% (inconnue de toutes les parties)

Quoique les quatre zones de la fenêtre soient sujettes à varier selon le type de négociation et le contexte, une règle de base est de planifier un partage commun de l'information de l'ordre de 56%, ainsi qu'une rétention de l'information détenue de 14%.

Cette même règle de base stipule qu'il faut envisager travailler avec un adversaire pour lequel la réserve de l'information devrait se situer autour du 24%.

Selon le modèle, il ne devrait idéalement pas exister plus de 6% d'inconnu de la part des parties (100% - 56%,14%,24%).

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour

• **Les informations axées sur le produit jouent plusieurs rôles.** D'une part, la bonne connaissance du produit est source d'enthousiasme et de motivation pour celui qui le vend. D'autre part, la connaissance du produit permet de répondre aux objections de toutes sortes et de le situer par rapport aux produits concurrents.

• **Les informations orientées vers la firme distributrice,** c'est-à-dire celles du vendeur et qu'il doit connaître (historique, situation financière, politique commerciale, notoriété...).

Pour obtenir toutes ces informations," les sources documentaires sont multiples, d'ordre interne et externe.

15

2 L'APPROCHE

La prise de contact, qu'elle soit en face à face ou par téléphone, représente l'ensemble des manifestations physiques ou verbales qui doivent offrir, dès les premières secondes, une perception favorable et confiante du vendeur et de sa firme. En règle générale, les 20 premières secondes, les 20 premiers mots, les 20 premiers regards, les 20 premiers gestes déterminent l'impression réciproque des partenaires en présence.

La communication verbale et non verbale requiert de s'appuyer sur sept modalités essentielles à respecter :

- ◆ **utiliser le langage corporel (gestuelle, attitude, mimique)**
- ◆ **cultiver le regard**
- ◆ **avoir le sourire**
- ◆ **moduler la voix et soigner l'expression et enrichir le langage,**
- ◆ **être courtois**
- ◆ **posséder des qualités intellectuelles et morales**
- ◆ **soigner sa présentation (coiffure, maquillage, tenue vestimentaire).**

3 L'EXPLORATION

Cette phase consiste à détecter les besoins et les mobiles d'achat. Elle représente entre 50% à 80% de la durée de l'entretien et s'appuie souvent sur des techniques dont les plus fréquemment employées sont :

S	sécurité	S	sécurité	A	attention
O	orgueil	A	affectivité	I	intérêt
N	nouveauté	B	bien-être	D	désir
C	confort	O	orgueil	A	action
A	argent	N	nouveauté		
S	sympathie	E	économie		

16

TECHNIQUES DE DECOUVERTE DES BESOINS

Situer l'interlocuteur, ses besoins Adapter l'argumentation

Règle des 6 Qui

Qui décide	Qui
Qui finance	Quoi
Qui achète	Où
Qui utilise	Comment
Qui prescrit	Quand
Qui influence	Combien

Au cours de l'étape de découverte des besoins, des motivations, des attitudes du prospect, le vendeur doit passer par :

1 L'OBSERVATION

Les gestes, sourires, coups d'oeil, expressions du visage, ton de la voix considérés comme un sonar, ils renseignent sur les expressions non verbales en cours d'entretien...

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour

2 LE QUESTIONNEMENT

Il sert de point d'appui pour une progression logique et cohérente du dialogue.

Les caractéristiques du questionnement

Les questions doivent être précises, courtes et choisies. Afin de faciliter la réponse, il ne faut poser qu'une question à la fois et faire précéder celle-ci par une phrase d'introduction de façon à préparer psychologiquement l'interlocuteur au questionnement.

SILENCE !

Le silence, utilisé à bon escient et dans une juste proportion, incite l'interlocuteur à parler. Il faut aménager des plages de silence pour créer un désir de poursuite de l'entretien, pour accentuer une impression d'émotion, d'enthousiasme et aussi pour connaître et clarifier les informations. Il faut savoir que :

- *la vitesse de pensée est d'environ 400 mots par minute*
- *la vitesse d'expression de la pensée est de 200 à 250 mots par minute*
- *la vitesse de compréhension de la pensée par l'interlocuteur est de 120 à 150 mots par minute.*

3. L'ECOUTE ACTIVE

Elle est constituée d'une attention sans faille aux propos et aux comportements du prospect ou du client. Au cours de l'entretien, ce dernier vous informe par ses attitudes verbales et non verbales de ses besoins, de ses motivations, de son état d'esprit que seule une écoute active et sélective vous permet de percevoir et de comprendre. Voici donc les 5 techniques de l'écoute active :

	Pendant que la personne en face de vous parle, faites lui savoir que vous l'écoutez et que vous entendez ce qu'elle dit. Pour ne pas que vous l'interrompiez, votre acquiescement peut être à la fois gestuel (signe de tête, sourire, ouverture
--	--

<p>1. « Oui, oui, je suis toujours là »</p>	<p>des mains, etc.) ou verbal (« oui », « d'accord », « je vois », etc.). Il est beaucoup plus facile de discuter et donner son avis lorsqu'on sait que l'interlocuteur est d'accord avec ce qu'on dit. C'est humain et c'est bien normal. Il est au contraire très déstabilisant d'avoir affaire à des personnes qui ne laissent pas ou peu transparaître leurs émotions.</p>
<p>2. « Parlez-moi de vous »</p>	<p>On peut avoir tendance à croire que ce sont les personnes qui parlent le plus ou qui parlent le plus fort qui ont raison et qui en savent plus. Mais c'est ceux qui parlent moins et qui écoutent plus qui ont un avantage. Il faut amener la personne à parler d'elle, de ce qu'elle attend ou encore de ce qu'elle ne veut pas..</p>
<p>3. « Répète un peu pour voir »</p>	<p>La reformulation est un point à ne pas négliger dans la mesure où cela va permettre dans un premier temps de montrer que l'on a compris l'argument de la partie adverse ou d'obtenir des précisions dans le cas contraire. Dans un second temps reformuler permet d'envoyer un message positif à l'autre en reconnaissant son point de vue comme légitime puisqu'il est repris et non balayé d'un revers de manche.</p>
<p>4. « On dirait que vous n'êtes pas d'accord »</p>	<p>Au-delà de la reformulation textuelle, il y a une technique très puissante dans le cadre d'une négociation : la reformulation des sentiments. Il s'agit de comprendre – encore une fois par une écoute active, la situation émotionnelle de la personne en face de vous. Est-elle en colère, revendicatrice, résignée ? En faisant cela, vous faites un pas vers l'autre en essayant de désamorcer une situation qui peut être tendue.</p>
<p>5. « Je suis humain moi aussi »</p>	<p>Le fait de tourner les phrases à la première personne du singulier en mettant en avant le « je » permet de se rendre accessible aux yeux de son interlocuteur. Vous parlez à présent d'égal à égal.</p>

4. LA DEMONSTRATION (OU PRESENTATION)

COMMENT (RE)DONNER DE LA VALEUR A CE QU'ON VEND?

En agissant selon le principe que la valeur s'apprécie, le prix se négocie.

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour

- 1) Dans la phase de préparation commerciale, concevoir une offre autour de l'usage du produit proposé, afin de **générer de la valeur pour le client**. On rend ainsi le produit meilleur, différent ou nouveau aux yeux des clients.
- 2) En phase de proposition, mettre en œuvre tous les moyens pour faire apprécier au client la valeur ajoutée, les **bénéfices, à court et moyen terme, dérivant de l'usage du produit**. Sa réaction devrait être : « combien ça vaut ? ».
- 3) La phase de négociation doit permettre d'arriver à la transaction, en ajustant, par le jeu des concessions/contreparties, la **valeur cumulée dans le temps**, au coût global d'utilisation du client, afin de formuler un prix équilibré.
- 4) Surveiller les signes de « trahison » de votre prix : c'est-à-dire lorsque vos prix commencent à baisser par rapport à la valeur de votre produit.

La présentation du produit donc traduit les caractéristiques en termes d'avantages pour la cible. Par caractéristiques, il faut entendre une particularité du produit (exemple : différents types d'utilisation).

Quant à l'avantage retiré, il indique un résultat, une conséquence pour le prospect ou le client (exemple : gain de temps, praticité, faible encombrement...).

L'ATTITUDE

ETRE DISPOSE A TOUT ENTENDRE

Il peut vous sembler que votre interlocuteur fasse preuve de réactions ou d'émotions exagérées ou tienne des propos durs, injustes ou faux. Ne vous emportez pas. Restez calme et positif. Peut-être est-ce la manière habituelle de se comporter de votre interlocuteur, mais il est également possible qu'il réagisse ainsi à cause d'une mauvaise expérience passée, ou peut-être encore est-il sous pression. Ne prenez pas ses remarques pour une attaque personnelle. Gardez votre sang-froid.

L'humeur de votre interlocuteur peut varier selon les circonstances, le sujet abordé, les bonnes ou mauvaises nouvelles qu'il a appris dans la journée. Il peut être anxieux, en colère, hostile, ennuyé, satisfait, enthousiaste de façon passagère ou permanente. Il est possible qu'une attitude agressive de la part de votre interlocuteur ne soit provoqué que par le sujet de la conversation (c'est pour lui un sujet sensible qui fâche). Ou au contraire il peut être d'un naturel colérique et se comporter de cette manière tout le temps et avec tout le monde. La plupart du temps les réactions émotionnelles de votre interlocuteur n'ont rien à voir avec vous, ne les prenez donc pas personnellement.

En résumé, soyez disposé à tout entendre et quoi qu'il arrive gardez votre calme et votre sang-froid.

1. ETRE ATTENTIF ET SAVOIR ECOUTER

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour

DETENDU ET RATIONNEL

Vous devez accepter de vous pouvoir perdre l'affaire. Vous devez pouvoir refuser l'affaire si elle ne correspond pas à vos critères. Vous devez avoir une détermination ferme à l'obtenir et faire ce qu'il faut dans ce sens tout en étant prêt et disposé à la perdre si elle est désavantageuse pour vous ou... votre client.

Une des meilleures façons de rester détendu et lucide est de ne pas dépendre d'un seul contrat. Si vous avez une grande quantité d'affaires à signer, en perdre une ne vous causera pas de soucis. Donc faites de la prospection, visitez vos clients, ayez un service marketing performants qui vous apporte de nombreuses prospects, etc.

Si vous êtes trop en demande et si vous le montrez, il est probable que certains clients vont vous demander davantage de concessions et de remises. Même si vous avez absolument besoin de faire cette vente, ne le montrez jamais, restez le plus calme, détaché et rationnel possible.

20

AMICAL ET POSITIF

Ne faites jamais preuve d'agressivité. Vous êtes là pour trouver un terrain d'entente et vous n'en trouverez jamais un en attaquant votre client potentiel. De même, désamorcez toute agressivité de sa part. L'une des meilleures façons de le faire est de rester calme et positif. L'agressivité va glisser sur vous et disparaître car l'agressivité qui ne rencontre pas d'opposition n'a rien pour s'alimenter et va finir par s'éteindre.

2. LA METHODE, LES OUTILS

ETRE ORIENTE CLIENT

Tout au long de la négociation vous devez rester orienté client : qu'apportez-vous au client, quel est votre valeur ajoutée, quels avantages allez-vous lui procurer, comment allez-vous lui permettre d'atteindre ses objectifs, quelle est votre mission ?

Vous devriez le plus possible mettre en avant vos réalisations, votre savoir-faire, votre différence, vos avantages et bénéfices. Vous pouvez proposer à votre client de visiter vos locaux, vos installations techniques ou industrielles. Vous pouvez aussi lui proposer de visiter les locaux d'un client satisfait équipé d'une de vos solutions.

NE PAS RESTER SUR L'ASPECT PRIX

Vous devriez vous efforcer de ne jamais rester uniquement sur l'aspect prix mais élargir le champ de la négociation : mode et délais de livraison, délais de paiement, durée du contrat, SAV, maintenance, proposer un offre qui couvre tous les besoins du client ou une offre pour laquelle il n'a à se préoccuper de rien car vous gérez tout, etc. Vous pouvez être inventif. Votre client sera sûrement sensible à un offre 100% atypique mais totalement sur mesure, votre mission sera alors de la vendre et de la faire valider chez vous en interne.

RECHERCHER UN ACCORD GAGNANT-GAGNANT

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour

Un accord gagnant-perdant est tout le temps voué à l'échec. Celui qui est perdant fera tout son possible pour sortir du contrat : si c'est le fournisseur, il va s'efforcer de faire des économies d'une façon ou d'une autre et les produits livrés seront alors de moindre qualité. Si c'est le client, à la fin du contrat c'est un client perdu sans parler des tracas qu'il va vous créer pendant toute la durée du contrat.

Donc veillez à bien conclure un accord gagnant-gagnant afin de créer un partenariat sur le long terme (un client satisfait est un client plus facile à garder et c'est un client à qui il est possible de vendre d'autres produits et services).

COMMENT SORTIR D'UNE IMPASSE

Si la négociation bloque sur un point secondaire, proposez d'avancer et d'aborder ce point plus tard dans la négociation.

Si elle bloque sur un point important :

- vous pouvez faire une concession en échange d'une contrepartie,
- essayez de trouver une solution qui permette de sortir de l'impasse : soyez imaginatif, questionnez votre interlocuteur afin de trouver les marges de manœuvre et les solutions possibles. Proposez-lui d'explorer ensemble d'autres pistes de solution. Présentez-lui vos pistes de solutions et demandez-lui quelles seraient les siennes.
- retournez en arrière car une étape antérieure de la vente n'a pas été faite à fond : si votre interlocuteur trouve votre prix trop élevé, vous devez peut-être le sensibiliser davantage au fait que votre produit est 30% plus chers que ceux de la concurrence mais qu'il a une durée de vie du double de ceux de la concurrence.

COMMENT GERER L'AGRESSIVITE ET LES TENSIONS

- rester calme, amical et positif,
- poser des questions pour comprendre la raison de l'agressivité ou des tensions,
- proposer une pause,
- recentrer le débat sur l'objectif de votre client, ce qu'il recherche, ce qu'il veut améliorer ou résoudre.

COMMENT TRAITER LES CONCESSIONS ET LES REMISES

Les concessions et remises sont un sujet important car elles influencent directement les marges de votre entreprise. Pour bien gérer les remises l'étape de préparation est vitale : vous devez savoir jusqu'où vous pouvez aller et vous devez avoir fait une simulation pour chaque situation afin de connaître les répercussions des éventuelles concessions.

Il n'y a pas de règles concernant les demandes de concessions ou rabais. Parfois il faut rester ferme et ne pas céder, parfois il faut demander une contrepartie et enfin parfois il est préférable de faire une concession ou accorder un rabais sans contrepartie afin de conclure l'affaire. Vous devez évaluer la situation et décider de ce qu'il faut faire. Afin d'y voir plus clair, voici quelques principes à connaître :

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour

- Vous allez parfois avoir à faire à des acheteurs professionnels. Une des techniques des acheteurs est de demander toujours plus jusqu'au point de résistance. C'est-à-dire qu'ils vont continuer à demander plus jusqu'à ce que cela bloque. Ils savent alors qu'ils ont obtenu le meilleur prix possible. Mais attention cette technique est dangereuse car un fournisseur dépendant d'un gros client peut être contraint d'accepter des conditions inacceptables au regard de ses marges. Et vous pouvez être sûr qu'il ne tiendra pas le cahier des charges, qu'il va chercher à faire des économies afin de préserver sa rentabilité et cela se fera souvent au détriment de la qualité du produit. Certains grands constructeurs automobiles sont réputés pour faire cela avec leurs sous-traitants et à la fin vous vous retrouvez avec la cas Toyota qui a dû rappeler des millions de véhicules pour changer certaines pièces présentant des défauts ou des risques. Dès que nous sortons d'un accord gagnant-gagnant, les problèmes apparaissent. Vous deviez toujours sensibiliser l'acheteur à cet aspect des choses, trop demander est dangereux pour la pérennité des relations et la qualité de la prestation.
- En général vous devriez demander une contrepartie en échange d'une concession. Pour votre client un certain aspect peut être plus important que les autres, si vous le pouvez vous devriez aller dans son sens et lui accorder ce qu'il demande tout en lui demandant une contrepartie sur un autre aspect moins important à ses yeux.
- Si en fin de négociation, vous sentez que le client hésite sur un point, vous pouvez faire un geste pour conclure l'affaire. Un geste n'est pas forcément une remise, cela peut être un service supplémentaire offert ou autre chose. Vous pouvez aussi lui demander ce qu'il faudrait pour qu'il signe le bon de commande maintenant.

LA PRESSION

La pression des objectifs et la pression du temps poussent à vouloir brusquer ou accélérer le processus de la vente et de la négociation. Restez dans les règles de l'art, résistez à la pression de la hiérarchie et faites avancer vos affaires selon ce que est pour vous la meilleure méthode et le meilleur timing.

C'est votre client, c'est vous qui le connaissez le mieux, c'est vous qui savez ce qu'il faut faire, c'est vous qui savez comment faire avancer l'affaire au mieux. Ecoutez les conseils, considérez-les mais au final n'agissez que selon ce que vous savez être le mieux.

Ne considérez pas une affaire comme signée tant qu'elle n'est pas signée et ne dites pas à votre direction ou à qui que ce soit d'autre qu'une affaire est comme acquise tant qu'elle n'est pas signée, même si votre direction vous demande du chiffre et des contrats. Plus vous aurez parlé d'une affaire à votre entourage, plus vous aurez dit qu'elle avance bien, qu'elle est quasiment gagnée, plus vous serez dans l'impossibilité de la perdre et plus l'acheteur va pouvoir obtenir de vous des remises et concessions qu'en temps normal vous n'aurez jamais accordées.

CHAPITRE 3

DYNAMIQUE DE LA CONTREPARTIE

Pour négocier efficacement, le professionnel expérimenté ne fait pas de concession sans contrepartie. S'il est souvent plus confortable d'accepter une requête de la partie adverse sans lui demander de compensation, c'est une attitude soumise qui compromet l'issue de la négociation, qui désavantage le négociateur et qui provoque un rapport de force déséquilibré.

23

NEGOCIER N'EST PAS ARGUMENTER

Argumenter dans le but de persuader un client que son produit est meilleur ou que son offre est plus compétitive ne relève pas de la négociation. C'est une démarche de vente pure, sans réelle confrontation, où l'on tente de convaincre la partie adverse par un jeu d'arguments et de contre-arguments.

Il y a véritablement négociation lorsqu'un acheteur et un vendeur soutenant des positions initialement divergentes se confrontent afin de trouver un terrain d'entente et une solution satisfaisante pour chacun. Les parties cherchent alors à obtenir un maximum d'avantages de leur adversaire en faisant un minimum de compromis. Le processus de négociation se termine une fois l'accord trouvé.

Ainsi, par définition, la négociation est un échange de concessions qui permet d'aboutir à un accord. Et qui dit échange, dit forcément contrepartie!

L'IMPORTANCE STRATEGIQUE DE LA CONTREPARTIE

La négociation est l'étape ultime de l'entretien de vente. Le commercial a préalablement convaincu son client avec ses arguments et le fait même de se trouver en phase de négociation confirme l'intérêt de l'acheteur pour l'offre du vendeur. La négociation témoigne de l'objectif commun aux deux parties de trouver un accord et de travailler ensemble. Le jeu des concessions-contreparties permet alors de se rapprocher l'un de l'autre et de trouver la solution satisfaisante souhaitée.

Pour les raisons suivantes, le commercial qui sait négocier efficacement ne fait pas de concession sans contrepartie:

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour

- **La contrepartie est une barrière érigée face aux futures demandes.** Après une concession, demander une contrepartie évite une surenchère de “toujours plus” provoquée par la partie adverse. C’est refuser d’entrer dans une spirale de demandes non recevables et d’exceptions qui compromettront finalement l’accord recherché par la négociation.
- **La contrepartie limite l’emprise (domination) de la partie adverse.** La démarche témoigne que nous ne sommes pas d’accord d’entrer dans un rapport de force déséquilibré qui nous contraindrait à accepter n’importe quoi.
- Par sa démarche de refuser toute concession non compensée, **le commercial se profile comme un négociateur de haut niveau.** Il souligne ainsi son professionnalisme, ses compétences et sa cohérence. Les deux parties souhaitent conclure une affaire et seuls des professionnels compétents et engagés sont en mesure d’arriver à un accord, idéalement gagnant-gagnant.

LES RISQUES DE LA CONCESSION SANS CONTREPARTIE

Dans la pratique, de nombreux motifs incitent le négociateur à faire des concessions sans demander de compensations à la partie adverse. Ce sont généralement de mauvaises raisons qui, de plus, risquent grandement de compromettre l’issue de la négociation.

- **Faire une concession sans contrepartie pour améliorer une situation déjà tendue.**
- **Faire une concession sans contrepartie pour conserver une bonne relation.**
- **Ne pas demander de contrepartie pour s’accorder une trêve (cessation temporaire d’un acte d’hostilité)**
- **Faire une concession sans contrepartie pour conclure la négociation plus rapidement.**

PAS DE CONCESSION SANS CONTREPARTIE... MEME MINEURE!

Ce n’est qu’au prix d’une préparation minutieuse que le commercial peut négocier efficacement et décider dans le feu de l’action quelle concession il est prêt à faire, dans quel but et moyennant quelle contrepartie: combien coûte la concession, quel en est le bénéfice, y a-t-il une raison stratégique de refuser, le cas échéant quelle est la contrepartie envisageable, etc. Déjà dans la phase de préparation, le négociateur garde toujours à l’esprit qu’il ne fera pas de concession sans contrepartie.

Une contrepartie même mineure est importante, quelle que soit la concession. Il faut souligner qu’une demande insignifiante pour l’un peut avoir une grande importance pour l’autre. Lorsque c’est judicieux, la créativité du commercial et son aisance à évoluer dans la négociation lui permettront de demander une contrepartie notable pour lui bien qu’étant accessoire pour la partie adverse.

SACRIFIER UNE CONTREPARTIE AFIN D’OBTENIR UN AVANTAGE DECISIF

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour

Les joueurs d'échecs connaissent bien le sacrifice, une manoeuvre tactique qui consiste à sacrifier une pièce de moindre importance en vue d'obtenir un avantage ultérieur.

En négociation, certaines situations peuvent également nécessiter un sacrifice et justifier une concession sans contrepartie. Néanmoins, cette démarche doit être tactique de la part du négociateur et réalisée uniquement dans l'objectif d'un gain futur.

ENGAGER LE CLIENT VERS LA CONCLUSION

Le talent commercial consiste alors à **déclencher la décision** de son client.

26

PREPARER EN AMONT

L'objectif est de faire en sorte que le moment venu, la conclusion de la vente apparaisse comme naturelle. Pour cela vous devez penser à deux choses : Faire apparaître les objections avant la phase finale de l'entretien et engager progressivement votre interlocuteur.

FAIRE APPARAÎTRE LES OBJECTIONS AVANT LA PHASE FINALE

Si votre client a encore des objections en tête au moment final, sa confiance ne sera pas suffisante pour qu'il accepte de donner son accord. Valider donc régulièrement pendant l'entretien que votre client est bien en phase avec vous en lui posant directement la question. Et si vous n'osez pas le faire, rappelez vous que l'objection la plus difficile à traiter est celle qui reste dans la tête de votre client...

ENGAGER PROGRESSIVEMENT SON INTERLOCUTEUR

Votre interlocuteur aura plus de mal à refuser votre offre si vous lui en avez déjà fait accepter le principe en amont. Pour cela, vous pouvez utiliser des **questions** dites **de principe**. Généralement posées en fin de découverte des besoins, elles ont pour but d'obtenir du client un accord de principe sur ses dispositions à travailler avec vous dans le cas où les caractéristiques de votre produit répondraient bien à ses attentes...

PROPOSER AU BON MOMENT

Pour augmenter ses chances de réussite il est également important de prendre l'initiative de la conclusion au bon moment, c'est-à-dire quand le client est prêt à prendre sa décision. Ni trop tôt, ni trop tard. Selon le type de vente que vous êtes en train de mener, et bien sûr selon la personnalité de votre client, le bon moment peut apparaître très rapidement ou venir après plusieurs entretiens. Trois indices permettent de le repérer :

LE CLIENT CHANGE D'ATTITUDE

Vous avez pu, tout au long de l'entretien, découvrir la personnalité de votre client et identifier les principaux aspects de son comportement : Calme ou plutôt nerveux, proche de vous ou à une certaine distance, détendu ou très sérieux, etc. Or de façon inconsciente, le stress de la prise de décision provoque souvent un changement d'attitude qui doit vous alerter.

LE CLIENT S'INTERESSE A DES DETAILS

Qu'est-ce qu'un détail dans la vente ? C'est un point qui, a priori, n'est pas particulièrement discriminant par rapport aux autres solutions envisageables. Il s'agit des « modalités pratiques » de mise en route ou de fonctionnement courant. En vous posant ces questions sur les garanties, sur les délais de livraisons ou tout autre « détail » de cette nature, votre client vous dit également qu'il est temps de passer à la conclusion.

27

LE CLIENT VOUS DEMANDE DE FAIRE UN « EFFORT »

C'est une bonne nouvelle car le plus dur est fait, votre client vient de vous dire de façon très claire qu'il veut acheter votre produit.

PERSISTER AVEC ENTRAIN

Il est coutume de dire que **la vente commence réellement quand le client dit « non »...**

Eh bien si le client repousse votre offre, il vient en fait de repousser votre « première offre », rien de plus. Si vous avez des enfants prenez exemple sur eux. Contrairement aux adultes, ils hésitent rarement à insister et cette méthode est souvent efficace. Alors, fixez-vous au moins comme objectif de traiter trois refus successifs. Vous verrez qu'il est difficile de dire « non » plusieurs fois de suite... surtout face à quelqu'un comme vous, **enthousiaste et confiant dans la qualité de son offre.**

Quelles que soient vos techniques, c'est avant tout la cohérence entre vos propos et votre attitude qui convaincra votre client.

Soyez convaincu, vous serez convaincant !

7. LE MAINTIEN DE LA RELATION COMMERCIALE

Bien évidemment, en obtenant la signature du client, en validant la commande, vous venez de gagner un round. Mais la bataille ne

s'arrête pas là. Sachez d'ailleurs que **fidéliser un client est 6 fois moins cher que l'acquisition de nouveaux clients**, sans parler des

avantages que peuvent vous apporter ces clients fidèles : tout simplement une nouvelle clientèle !

NEGOCIATION COMMERCIALE

Pr F. Machhour