

# NEGOCIATION COMMERCIALE





## SOMMAIRE

La situation de la négociation commerciale.....	2
La conduite de la négociation commerciale.....	11
Accorder une concession moyennant une contrepartie.....	34
Engager le client vers la conclusion.....	39

# CHAPITRE 1

## LA 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.

### 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.

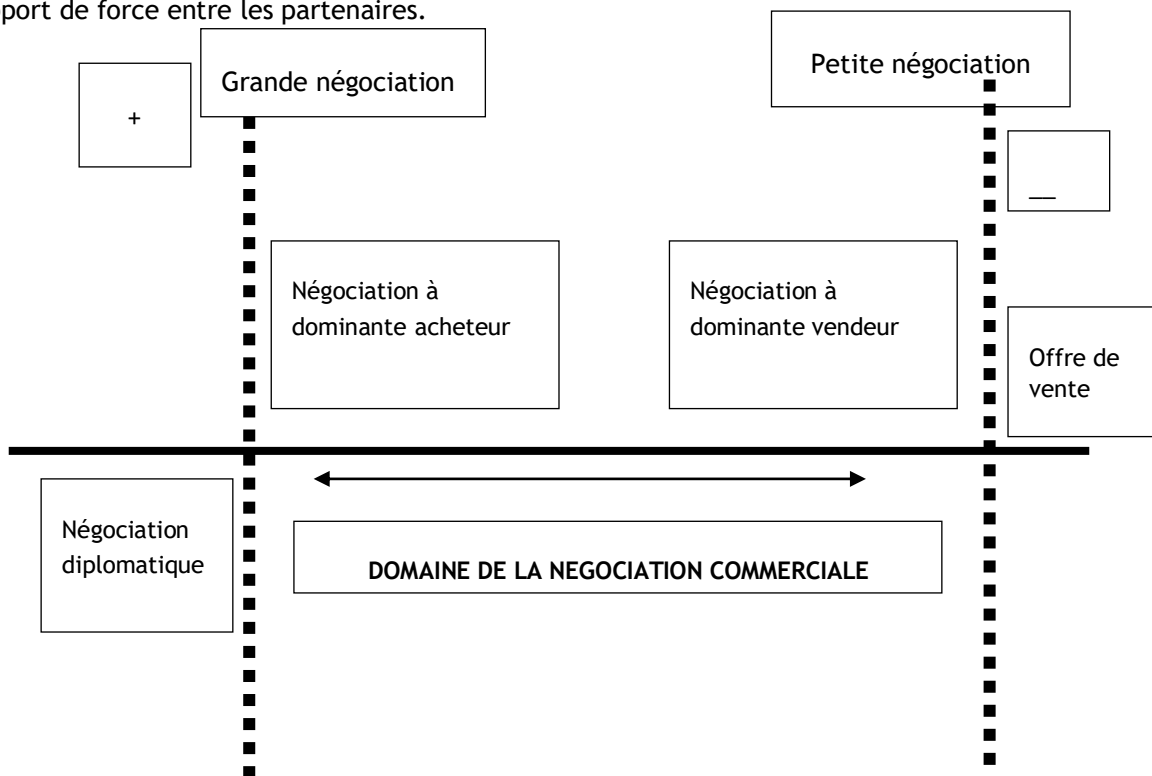
Ainsi, l'axe central de la négociation commerciale est l'existence du produit et de ses attributs : prix, qualité, délai de livraison, délai de paiement, garanties, ,etc.

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.

## LA VARIETE DES SITUATIONS DE NEGOCIATION

Des situations variées de négociation commerciale se présentent, selon la possibilité de l'acheteur de discuter les conditions commerciales, selon la nature du produit, objet de l'échange, selon le rapport de force entre les partenaires.



## LES STRATEGIES DE NEGOCIATION POSSIBLES

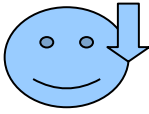

NEGOCIATION SUR POSITION		SOLUTION
DOUX	DUR	NEGOCIER SUR LE FOND STRATEGIE RAISONNEE
Les participants sont des amis	Les participants sont des ennemis	Les participants sont là pour résoudre un différend
L'objectif est de parvenir à un accord	L'objectif est de gagner	L'objectif est de conclure à l'amiable un accord judicieux et efficace
Faire des concessions pour cultiver ses relations	Exiger des concessions comme condition à la poursuite des relations.	Traiter séparément les questions de personnes et le différend.
Être doux à l'égard des hommes et du différend.	Être dur à l'égard des hommes et du différend.	Être doux à l'égard des hommes et dur à l'égard du différend.
Faire confiance aux autres	Se défier des autres	La confiance n'entre pas en ligne de compte.
Changer de position sans difficulté.	Se cantonner dans sa position	Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.
Faire des offres	Faire des menaces	Étudier les intérêts
Découvrir ses exigences minimales	Tromper sur ses exigences minimales	Éviter d'avoir des exigences minimales
Accepter des pertes unilatérales pour parvenir à un accord	Exiger des avantages unilatéraux comme prix d'un accord	Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel.
Chercher la solution unique, la seule qu'ils accepteront	Chercher la solution unique, la seule que l'on acceptera	Mettre au point des solutions variées parmi lesquelles choisir ; remettre la décision à plus tard.


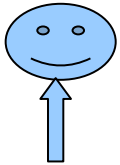
L'important c'est de parvenir à un accord	L'important, c'est de garder sa position	Exiger l'utilisation de critères objectifs
Éviter un affrontement de volonté	Vaincre dans un affrontement de volonté	Obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté
Céder aux pressions	Exercer des pressions	Raisonner et être ouvert aux raisons de l'autre partie ; céder au principe, pas à des pressions.

## 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-l Wage, des extrêmes de personnes existent (voir schéma ci-après)

type	Morphologie	Caractère	Comportement du vendeur
<b>Sanguin</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Visage ovale, dilaté, étage moyen prédominant</li> <li>X Regard chaud et pétillant</li> <li>X Teint coloré rose rouge</li> <li>X Physique large et rond</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X spontané</li> <li>X dynamique</li> <li>X social</li> <li>X généreux</li> <li>X expansif</li> <li>X optimiste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Être calme et patient, compréhensif et cordial</li> <li>X parler à son coeur, toucher sa sympathie</li> <li>X <b>faire une argumentation émotionnelle (c'est un affectif)</b></li> </ul>
<b>Bilieux</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Visage carré rétracté,</li> <li>X trois étages sensiblement égaux</li> <li>X regard dur et perçant</li> <li>X teint bistre</li> <li>X physique grand et solide</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Sec</li> <li>X rude</li> <li>X dynamique</li> <li>X pratique</li> <li>X Énergétique</li> <li>X orgueilleux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>X Être logique, précis, patient et calme</li> <li>X parler à sa raison</li> <li>X <b>faire une argumentation très précise (c'est un être très équilibré)</b></li> </ul>

<p><b>Nerveux</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Visage en triangle, pointe en bas, étage supérieur prédominant</li> <li>x regard pensif mobile</li> <li>x Teint pâle</li> <li>x physique mince</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Agité</li> <li>x dynamique</li> <li>x abstrait</li> <li>x indépendant</li> <li>x Vif</li> <li>x subjectif</li> <li>x imaginatif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Être came, compréhensif, gai</li> <li>x parler à sa curiosité, à son imagination</li> <li>x faire une argumentation originale (c'est un cérébral)</li> </ul>
<p><b>lymphatique</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Visage en trapèze, la petite base en haut, Étage inférieur prédominant</li> <li>x regard vague, doux</li> <li>x Teint pâle</li> <li>x physique épais, lourd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Passif</li> <li>x stable</li> <li>x calme</li> <li>x lent</li> <li>x indécis</li> <li>x conservateur</li> <li>x consciencieux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>x Être concret, simple, pratique, calme</li> <li>x parler à son goût pour le confort</li> <li>x faire une argumentation simple et sécurisant (c'est un instinctif)</li> </ul>
<p><b>Remarque : il ne s'agit que de types extrêmes , la plupart des individus présentent des caractéristiques pouvant appartenir à plusieurs types</b></p>			



## LES TYPES DE PERSONNALITE

### 1° LES TYPES DE PERSONNALITE

<b>EXTRAVERTI-DOMINANT</b>	<b>INTROVERTI-DOMINANT</b>
<b>SOLIDAIRE-EXTRAVERTI</b>	<b>SOLIDAIRE-INTROVERTI</b>

### 2° LES CARACTERISTIQUES

<ul style="list-style-type: none"><li>* Facilement irritable</li><li>* Agressif</li><li>* Cherche à écraser son interlocuteur de sa supériorité</li><li>* Veut toujours avoir raison</li><li>* Égocentrique</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Homme pauvre en contact</li><li>* fuit le contact humain</li><li>* Apparence de froid calculateur</li><li>* A besoin d'être seul pour prendre sa décision</li><li>* Attitude taciturne</li></ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>* Tient mal ses promesses</p> <p>* Homme d'affaires rusé caché derrière l'image du bon vivant</p>	<p>* Client timide et effarouché</p> <p>* N'a pas d'assurance</p> <p>* Est indécis</p> <p>* Ne sait pas défendre sa position dans une situation de conflit</p> <p>* craint la décision</p> <p>* devient très agressif s'il se sent obligé de se défendre</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3) Mots utiles

<p><b>Conquérir – avance – Admiration – maîtrise – meilleur – battre – Gagner - Premier...</b></p>	<p><b>Intelligence – Raison- Réflexion – Rationnel – Efficacité – Calcul – Solide – Résultat ...</b></p>
<p><b>Profiter -insouciance – Confort – Agréable – Bien être – Occasion - Facilité...</b></p>	<p><b>Sécurité – Confiance – Assurance – Garantie – Contrat – Décision juste - Ensemble...</b></p>

#### 4. comportement du commercial

<ul style="list-style-type: none"><li>* Ne pas se montrer intimidé</li><li>* ne pas être soumis</li><li>* ne pas contre-attaquer de façon trop ouvertement</li><li>* ne pas vouloir avoir raison à ses dépens</li><li>* 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</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* poser des questions ouvertes d'information</li><li>* savoir observer des silences courtois</li><li>* se montrer prêt à aider</li><li>* rester réservé et calme</li><li>* gagner sa sympathie et sa confiance</li><li>* le conseiller objectivement</li><li>* calmer sa grande insécurité intérieure</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>* ne pas lui faire entière confiance lorsqu'il promet de tenir ses promesses</li><li>* il est nécessaire de le démasquer pour qu'il soit sérieux et tienne parole</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* agir avec calme</li><li>* Être patient</li><li>* lui répéter les arguments</li><li>* raisonner avec lui</li><li>* l'aider à prendre la décision de la commande</li></ul>

# LA CONDUITE DE LA NEGOCIATION COMMERCIALE

## I. LE TRAVAIL PREPARATOIRE

### POURQUOI PRÉPARER LA VISITE ?

Il est essentiel de préparer soigneusement sa visite chez le client. Le bon vendeur refusera de se fier à son intuition, de se contenter d'opinions et d'impression. On peut estimer que le succès d'une négociation de vente est fait de 85% de préparation et de 15% d'inspiration.

Même si le talent dans la vente semble incontournable avec une planification raisonnée, il n'en reste pas moins vrai que le talent s'improvisera même lors d'un entretien préparé et structuré. La planification de l'entretien enrichit l'improvisation. A tout moment, le vendeur peut contrôler la situation. Il n'hésitera pas à s'égarer suivant la fantaisie de l'acheteur puisqu'il est capable de ramener son interlocuteur au thème de l'entretien.

La préparation de la visite prévoit un plan de progression à suivre pour réaliser la vente. Le plan suit les étapes ci-dessous de la formule AIDA :

<b>A</b>	<b>Attention</b>
<b>I</b>	<b>Intérêt</b>
<b>D</b>	<b>Désir</b>
<b>A</b>	<b>Action</b>

En effet le vendeur ne pourra réaliser une vente que s'il a réussi à éveiller l'attention de son interlocuteur. Puis, il cherchera à montrer l'intérêt que présente le produit puisqu'il a l'objectif d'éveiller un désir d'achat qui se concrétisera dans une commande.

## COMMENT PRÉPARER LA VISITE ?

### LA CONNAISSANCE DE L'ENTREPRISE ET DE SON POTENTIEL :

- forme juridique, capital
- gérant, formation, origine ethnique, intérêts
- installations et matériel
- personnel
- perspectives d'avenir

### B. FICHE DE PREPARATION DE LA VISITE

« Un vendeur qui n'a pas préparé sa visite, ça se détecte dès les premières minutes de l'entretien de vente» (propos d'un client).

#### SON BUT

- faire le point de la situation ;
- définir l'objectif fondamental à atteindre ;
- déterminer un ou plusieurs objectifs intermédiaires
- élaborer une tactique de vente ;
- se concentrer sur le client et l'enjeu de la négociation ;

## SES MOYENS

---

- rassembler les informations existantes sur le client (articles de presse, publications de la société, compte rendus des précédents entretiens) ;
- rassembler les informations sur vos concurrents et les offres qu'ils sont susceptibles de faire (selon expériences antérieures) ;
- préparer les comparaisons (produits, performances)
- s'imprégner du dossier;
- puiser les arguments à développer dans l'argumentaire ;

## MISE EN GARDE

---

- improviser est le chemin le plus court pour parvenir rapidement à l'échec;
- penser que le client n'a pas pu évoluer depuis le précédent entretien, c'est courir le risque d'une proposition et d'une argumentation sans intérêt pour votre interlocuteur.

---

### C . DOUZE QUESTIONS POUR MIEUX SITUER L'INTERLOCUTEUR

Cette analyse passe par douze questions ou groupes de questions :

#### 1. EN QUOI CONSISTE SA FONCTION ?

---

Un titre ne suffit pas. Il faut se mettre à la place du titulaire de cette fonction et décrire en quoi consiste son métier tel qu'il le vit tous les jours et tout au long de l'année.

Ne croyez surtout pas que votre interlocuteur a pour fonction de n'être préoccupé que par votre produit (voir question 4 ci-après). Ce genre de question peut ne représenter qu'une part infime de ses pensées et de ses activités. Il est important, pour bien négocier de comprendre la mentalité

professionnelle de votre interlocuteur, telle qu'elle résulte de sa fonction. En quelque sorte, il s'agit pour vous de vous « asseoir dans son fauteuil ».

---

## **2 . QUELS OBJECTIFS S'ASSIGNE-T-IL DANS SA FONCTION ?**

Quelle est son ambition professionnelle ? Quelle prochaine étape envisage-t-il pour sa carrière? Quelle part accorde-t-il à sa vie personnelle par rapport à sa vie professionnelle ou, si l'on préfère, quel est son engagement dans son métier ? Quelles sont les opportunités qui se présentent à lui ?

Pour tenter de répondre à cette question et à celle qui suit, pensez à votre propre situation. Pour réaliser la trajectoire professionnelle que vous vous êtes tracée, vous vous déterminez des objectifs personnels. Ceux-ci sont choisis par vous. Mais pour exercer correctement votre fonction, vous devez accepter certains objectifs (de résultats et d'activités), fixés par d'autres que vous-même et en quelque sorte, même si vous les ratifiez, subis par vous. Il en va de même pour vos interlocuteurs.

Un repas d'affaire est une circonstance qui permet d'explorer ces objectifs choisis et subis.

---

## **3. QUELLES SONT SES CONTRAINTES ?**

De qui dépend-il ? A qui doit-il rendre des comptes? Quels sont les objectifs qu'il n'a pas choisis personnellement mais qui sont attachés à son emploi? Quelles sont ses points vulnérables?

---

## **4. EN QUOI NOS PRODUITS PEUVENT-ILS LE CONCERNER PERSONNELLEMENT ?**

Se pose-t-on suffisamment cette question : quels sont ses points de repère ? Quels sont ses critères pour apprécier la qualité et les performances de nos produits ?

---

## **5. QUE REPRESENTE NOTRE SOCIETE POUR LUI ?**

Et à travers notre société, qui sommes-nous (sincèrement) pour lui ?

---

## **6 .QUEL EST NOTRE OBJECTIF VIS-A-VIS DE LUI ?**

Quel est notre but constant ? De quoi voulez-vous le persuader ?

---

## **7. QUELLES SATISFACTIONS PSYCHOLOGIQUES ATTEND-IL ?**

Est-ce de la reconnaissance ? De la tranquillité ? Des nouveautés? Quelles sont ses dominantes psychologiques ? Il est inutile de parler d'économie à quelqu'un qui s'intéresse plutôt aux caractéristiques techniques des produits.

---

## 8 .QUEL EST SON RÔLE DANS LA CHAÎNE DE PRISE DE DÉCISION ?

Sept rôles sont en général distingués ;

- celui qui se pose la question du besoin que notre produit ou solution peut satisfaire
- celui qui analyse ce besoin (analyste de la valeur, bureau des méthodes ou fonction similaire)
- celui qui prescrit
- celui qui décide
- celui qui achète et approvisionne (mais qui se fait parfois passer pour le décideur)
- celui qui finance ou qui affecte à tel ou tel budget
- celui qui utilise

Ces rôles peuvent être exercés par deux ou trois personnages, mais aussi par une dizaine ou une vingtaine selon la taille des entreprises.

---

## 9. QUEL EST SON POIDS DANS LA CHAÎNE DE PRISE DE DÉCISION ?

En d'autres termes est-il un personnage décisif ou marginal ?

Cependant il faut être attentif aux personnages secondaires qui peuvent « mettre des bâtons dans les roues» parce qu'on les a négligés. On observera que le poids de chacun dans la prise de décision varie en fonction des étapes de la négociation, mais aussi en fonction de l'histoire propre de chaque entreprise.

---

## 10. QUELLE EST SA MARGE DE MANŒUVRE POUR NEGOCIER ?

Sur le plan technique ? Sur le plan financier ?

A quels arguments sera-t-il sensible ?

Une argumentation, pour être efficace, doit être personnalisée et appropriée à la situation de chacun. Il n'y a pas d'argument standard décisif. Alors quels sont les fondements du raisonnement de ce personnage ?



Ici, il ne s'agit pas de recenser nos arguments, mais ceux auxquels il sera sensible.

## **12 . QUELLES RAISONS POURRAIENT LUI FAIRE PRÉFÉRER LA SOLUTION CONCURRENTE DE LA NÔTRE ?**

Cette question, on ne se la pose pas suffisamment... si ce n'est quand on a perdu la partie et qu'il est trop tard.

### **D. LA PREPARATION DE L'ARGUMENTATION : METHODE SONCAS BASEE SUR LES MOTIVATIONS**

---

Conçue par le groupe JULHIET, la méthode SONCAS est extrêmement utilisée ou adaptée par la plupart des organismes de formation. Chaque personne, en situation d'achat, possède une panoplie de motivations organisée en six types. En fonction des individus et des situations, ces types de motivation sont plus ou moins représentés.

ces types de motivations sont les suivants :

- **S. ECURITE**
- **O. OGUEIL**
- **N. OUVEAUTE**
- **C. ONFORT**
- **A. RGENT**
- **S. YMPATHIE**

En phase de découverte, le vendeur apprend à reconnaître chez l'interlocuteur la ou les motivations d'achat dominante(s).

Ainsi, par exemple, un « orgueil » commencera ses phrases par « moi, je »

Un « Sympathie » multipliera les « ensemble »

Un « nouveauté » se fera repérer en recherchant ostensiblement le changement,

Un « sécurité » se montrera indécis,

Un « confort » sera calme et recherchera la praticité,

Un argent comptera tout...

## 1. REPÉRAGE ET COMPORTEMENTS ADAPTÉS

---

Le tableau ci-après va apporter quelques indications sur le repérage de son interlocuteur et les mots positifs et négatifs ainsi qu'une synthèse sur le comportement à adopter pour convaincre, et ce pour chacun des types.

MOTIVATION	Comment le reconnaître	Les mots positifs	Les mots négatifs	Le comportement à adopter
<b>SECURITE</b>	Aime réfléchir, essayer, hésite, souvent méfiant, fidèle à ses fournisseurs, prend rarement des décisions seul.	Références, normes, SAV, certifications, assurances, garantie, démonstration, expérience, preuve, solidité, fiabilité, stabilité...	Changement, risques, nouveauté, indécis...	Être assertif Démontrer garantir Prouver Rassurer

<b>ORGEUIL</b>	Fier, égocentrique, dominant, ambitieux, cassant, a des certitudes, difficile à mener, individualiste.	Vous, premier, exclusif, unique, standing, prestige, personnalisation, notoriété, renommée, titres, être une référence ...	Les critiques, la vexation, l'humiliation, les détails, les papiers, banal, attendre, être contredit...	Flatter Valoriser impliquer  <b>mettre en valeur</b>
<b>OUVEAUTE</b>	Curieux, recherche l'originalité, et le changement, anti-conformiste	Précurseur, nouveau, avant-garde, à la pointe, à la pointe, technologie de pointe, différent, démonstration, mise en service, assistance, repère...	Le standard, la routine, monotonie, habitude...	Étonner surprendre Être enthousiaste créatif imaginatif Innover
<b>CONFORT</b>	Calme, aime ce qui est pratique, assez conservateur	Pratique, simple, fonctionnel, facilité, commodité, démonstration, mise en service, assistance, repères...	Complexité, complication, aventure, risques, efforts...	Conforter avoir un langage posé assister
<b>ARGENT</b>	Concret, matérialiste, recherche le gain, l'économie, aime comparer, analyser	Économique, remise, prix, rentabilité, profit, retour sur investissement, marge, gain, gratuit, franco...	Le flou, le luxe, le superflu, hausse, frais supplémentaires, majoration...	Comparer  chiffrer

<b>SYMPATHIE</b>	Bavard, délicat, convivial, aime faire plaisir	Ensemble, agréable, convivial, parler, être entouré, cadeau, les relations humaines, les visites fréquentes, les confidences partenaire...	L'agressivité, dire non, être mal jugé, décevoir, la solitude, la technicité, l'indifférence...	Être chaleureux, attentionné, délicat, convivial  prendre son temps
------------------	------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

Ces systèmes sont intéressants, mais ne s'adressent qu'aux particuliers. La motivation d'une entreprise commerciale est beaucoup ciblée sur le profit et celle du secteur non marchand et *des* revendeurs est encore différente.

## CONSTRUIRE L'ARGUMENTAIRE

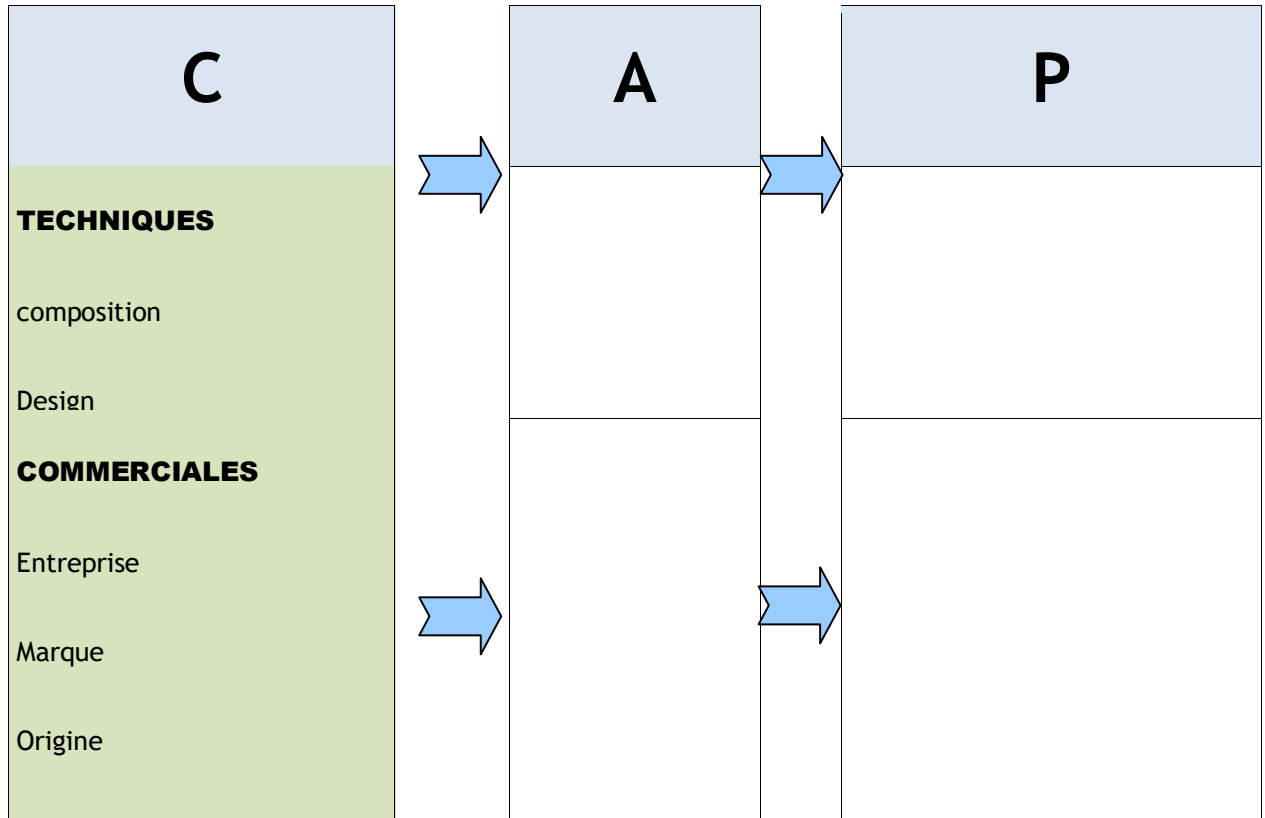
### CONSTRUIRE UN ARGUMENT : LE C.A.P.

<b>C</b>	<b>aractéristiques</b>	: techniques ou commerciales, elles ne présentent aucun intérêt pour le client si elles ne se traduisent pas par .....
<b>A</b>	<b>vantages</b>	: <b>avantages</b> pour le client dans la mesure où le vendeur apporte des ...
<b>P</b>	<b>reuves</b>	: preuves, qui seules sont susceptibles de le convaincre, (documentation, témoignage, démonstration, échantillon...)

#### ● Présentation d'un argumentaire

- l'argumentaire de base

NOM DU PRODUIT :



## L'ARGUMENTAIRE SONCAS

---

l'argumentaire peut être réalisé en prenant en compte la typologie SONCAS du client. Cet argumentaire permet d'argumenter de façon plus personnalisée et donc efficace.





	C	A	P
S			
O			
N			
C			
A			
S			

---

**ARGUMENTER DE FAÇON EFFICACE :**

**PROCESSUS D'ARGUMENTATION**

---

	<b>Valoriser les besoins</b>	Auxquels le vendeur peut répondre
	 <b>Argumenter</b>	En énonçant d'abord l'avantage qui le prouve si besoin est. choisir les arguments adaptés aux besoins et au profil du client
	 <b>Contrôler</b>	La portée de l'argument par l'observation et/ou le questionnement
	 <b>Reformuler les avantages acceptés</b>	En marquant un temps d'arrêt après chaque avantage pour faire dire oui au client (verrouillage)

## ARGUMENTATION SONCAS :

<b>SECURITE</b> <i>solidité, référence, garantie, démonstration, SAV, Fiabilité</i>	<b>CONFORT</b> <i>facilité d'utilisation, pratique, simple, fonctionnel, SAV, mise en service, démonstration...</i>
<b>ORGEUIL</b> <i>notoriété, numéro 1, premier, exclusif, standing, image de marque, unique, personnalisation, prestige...</i>	<b>ARGENT</b> <i>économique, remise, gain, investissement, rentabilité, garantie, promotion, marge...</i>
<b>NOUVEAUTE</b> <i>nouveau, précurseur, d'avant-garde, à la pointe, technologie de pointe...</i>	<b>SYMPATHIE</b> <i>agréable, conviviale, démonstration, plaisir, ludique, cadeau, charme...</i>

## II. LE TRAITEMENT DES OBJECTIONS

Toute objection doit être prise au sérieux par le vendeur, et celui-ci doit apporter des réponses sérieuses aux objections du client. Il doit veiller à ne pas envenimer la situation en s'opposant ouvertement au client, ce qui ne signifie pas qu'il ne faut jamais contredire son interlocuteur.

### A. LES ATTITUDES DU CLIENT

le client peut adopter différentes attitudes vis-à-vis du produit ou serve de notre entreprise. Celles peuvent apparaître dès la prise de contact mais surgissent également à la suite de l'argumentation :





<b>Attitude d'acceptation</b>	<b>1. Acceptation</b> le client est intéressé. Il est d'accord	<b>Vente</b>	
<b>Attitudes de non-acceptation</b>	<b>2. surenchère</b> le client est intéressé mais souhaite faire une affaire (chantage, menace, victime...)		<b>Ajustée</b>
	<b>3. hésitation</b> le client est intéressé par un ou plusieurs avantages mais ressent un doute, une crainte	<b>Vente</b>	
	<b>4. Esquive</b> le client fuit la sollicitation ou diffère la décision		<b>persuasive</b>
	<b>5. Indifférence</b> le client ne trouve pas d'intérêts pour les avantages du produit		
	<b>6. Refus</b> le client exprime une opposition ou un désaccord		

## B. GERER LES ATTITUDES DU CLIENT

Les attitudes d'acceptation, de surenchère ou d'hésitation ont en commun l'intérêt du client pour le produit ; on peut considérer qu'il est plutôt demandeur. Dans ce cas, la négociation repose sur le schéma d'une vente ajustée (aux besoins du client).

Les attitudes d'indifférence ou de refus ont en commun le non-intérêt du client pour le produit ; on peut considérer qu'il n'est pas demandeur. Dans ce cas, la négociation repose sur le schéma d'une vente persuasive.





Le client est demandeur	Le client n'est pas demandeur
	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>C</b> ontacter</li>   <li>● <b>C</b> onnaître  (découverte du client - reformulation)</li>   <li>● <b>C</b> onvaincre  (argumentation et traitement des objections)</li>   <li>● <b>C</b> onclure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>P</b> rendre contact</li>   <li>● <b>A</b> nalyser la situations</li>   <li>● <b>R</b> echercher les insatisfactions</li>   <li>● <b>A</b> ccentuer la nécessité de changement</li>   <li>● <b>D</b>émontrer la supériorité de l'offre</li>   <li>● <b>I</b> nciter à acheter</li>   <li>● <b>S</b> écuriser</li> </ul>

## B – L'ATTITUDE DU VENDEUR :

### LE PROCESSUS GENERAL DE TRAITEMENT DES OBJECTIONS :

- Face à une objection, le vendeur doit éviter d'entrer dans processus conflictuel qui pourrait bloquer l'entretien de vente et détériorer la relation avec le client: le vendeur doit éviter toute attitude réactive (mais non !)

- le vendeur ne doit donc pas considérer l'objection comme une attaque personnelle mais comme une interrogation du client vis-à-vis du produit, comme l'expression d'un besoin non apparent.
- un processus doit être mis en œuvre par le vendeur afin de mieux comprendre le client :

<b>1. Identifier l'objection</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Repérer l'objection</li> <li>● laisser le client exprimer complètement son objection</li> </ul>
<b>2. Accepter et valoriser l'objection</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>● « oui, je comprends (votre point de vue) »</li> <li>● « la solidité du produit est effectivement un point important ».</li> </ul>
<b>3. Chercher à comprendre</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poser des questions d'approfondissement</li> <li>● accuser réception des réponses apportées par le client</li> <li>● reformuler pour s'assurer de la compréhension</li> </ul>
<b>4. Traiter l'objection et personnaliser</b>  	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suivant le cas, informer, compenser ...</li> <li>● « Donc, pour vous... »</li> </ul>
<b>5. Contrôler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● « Ai-je répondu à votre attente »</li> </ul>

## TRAITER LES OBJECTIONS

### LES STRATÉGIES

Objection non sincère = prétexte...	Stratégie d'ignorance afin de ne pas s'engager dans un conflit d'opinions inutile.
Objection sincère non-fondée = reproche fait au produit n'est pas justifié	le Stratégie d'information qui consiste à expliquer et donner des preuves
Objection sincère et fondée = le reproche fait au produit est justifié	Stratégie d'acceptation qui consiste à accepter l'objection et à la compenser.

### LES TACTIQUES

Elles s'appuient sur plusieurs tactiques. Les plus utilisées sont les suivantes :

Technique de réfutation	Exemple d'objection	Exemple de la réponse à l'objection
<b>Oui et</b>  Accepter la remarque et la reformuler sous un autre angle en poursuivant sur des arguments	« Ce n'est pas très sécurisé »	« je comprends votre préoccupation relative à la sécurité et si nous considérons... »

<p><b>Boomerang</b></p> <p>Renvoyer au client son objection sous forme d'argument</p>	<p>« il est lourd »</p>	<p>« justement, seule l'épaisseur de sa tôle garantit sa solidité et je suis ravie que vous ayez noté cette observation ».</p>
<p><b>Affaiblissement</b></p> <p>Diminuer la force de l'objection</p>	<p>« cette marque n'est pas connue »</p>	<p>« disons que c'est un nouveau modèle sur le marché »</p>
<p><b>Compensation</b></p> <p>Éliminer une objection mineure</p>	<p>« les fenêtres sont de petites dimensions »</p>	<p>« c'est une résidence de haut standing, la superficie globale de l'appartement est très convenable à vos aspirations.. »</p>
<p><b>Écran</b></p> <p>Montrer au client que son objection a été enregistrée et que la suite de l'argumentation y répondra</p>	<p>« l'utilisation de cette machine me paraît compliquée »</p>	<p>« je comprends votre souci mais la suite de l'entretien et la démonstration vous prouveront le contraire. »</p>
<p><b>Silence</b></p> <p>Ignorer l'objection (utiliser ce procédé avec parcimonie)</p>	<p>« Il n'y a pas d'air-bag latéraux »</p>	<p>« ...Fermeture centralisée, système de freinage ABS, JPS.... »</p>
<p><b>Anticipation de l'objection</b></p> <p>Devancer une objection certaine</p>		<p>« je sais que vous allez me dire .... »</p>

<p><b>Reformulation interrogative</b></p> <p>reformuler l'objection en une question, de façon à avoir le temps de trouver une réponse</p>	<p><i>« Vos délais de livraison sont très longs »</i></p>	<p><i>« si je vous ai compris vous voulez savoir si nous pouvons réduire le délai de livraison. »</i></p>
<p><b>Sélective</b></p> <p>Dans une série d'objections, choisir de répondre à celle qui favorise la meilleure réfutation</p>	<p><i>« je n'aime pas ce modèle, la couleur est très sombre, en plus le prix est très élevé »</i></p>	<p><i>« nous avons des conditions de paiement très avantageuses »</i></p>
<p><b>Diversión</b></p> <p>Pour écarter une objection, poser au client des questions auxquelles il répondra par oui</p>	<p><i>« c'est encore cher »</i></p>	<p><i>« la couleur vous plaît ? Et la forme ? (sachant que la réponse sera oui)</i></p>
<p><b>Témoignage</b></p> <p>Appuyer la réponse à l'objection par l'expérience d'autres clients</p>	<p><i>« vos prestations ne sont pas connues »</i></p>	<p><i>« nous avons, entre autres, la nouvelle société métallurgique, le groupement professionnel des métiers métallurgique ... »</i></p>
<p><b>Questionnement</b></p> <p>Demander au client d'expliquer son objection</p>	<p><i>« je n'aime pas les marques japonaises »</i></p>	<p><i>« pourquoi ? »</i></p>

## D. COMBATTRE L'OBJECTION : « C'EST TROP CHER » ET SES DÉRIVÉS

### A) PRÉSENTER LE PRIX

<ul style="list-style-type: none"><li>● Prendre l'initiative de parler du prix en fin d'argumentation</li></ul>	Quand le client a accepté suffisamment d'avantages
<ul style="list-style-type: none"><li>● Montrer la notion de valeur de produit</li></ul>	En reformulant les avantages essentiels
<ul style="list-style-type: none"><li>● Énoncer le prix calmement et avec fierté</li></ul>	surtout si le produit est cher par rapport à la concurrence ; le prix étant justifié, le vendeur ne doit pas douter en énonçant celui-ci
<ul style="list-style-type: none"><li>● Ne pas traiter la question du prix prématurément, même si le client le demande</li></ul>	« oui bien sûr, je vais vous communiquer les tarifs, au préalable j'aimerais savoir si le produit vous convient parfaitement »

### B) DEFENDRE LE PRIX

La défense du prix par le vendeur peut suivre un processus qui vise à ne « lâcher » sur le prix qu'après avoir défendu le produit et à certaines conditions.

<b>1) « Mis à part le prix »</b>	<i>Avant de discuter du prix, il faut s'assurer que le produit convient au client. Il s'agit donc de pré clore l'entretien par une formule du type « Mis à part le prix, le produit vous convient-il ? ». Cela permet de vérifier que le prix sera la dernière objection à lever</i>
----------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 2) diagnostiquer l'objection

*Par une question alternative, chercher à comprendre si le prix est cher :*

- *en soi ou par rapport à la concurrence (dans ce cas passer au point 3)*
- *en raison d'un problème de trésorerie*

*(dans ce cas prendre en considération les conditions commerciales telles que le délai de paiement, les possibilités de financement (crédit, crédit-bail...))*

## 3. Expliquer et justifier le prix

- Technique de positionnement
- technique de l'addition
- technique de la soustraction
- technique de la division
- technique de la multiplication
- technique de la relativité

## 4. faire une concession avec contrepartie

*Si le client insiste avec demande d'une réduction, le vendeur peut faire un effort à condition que le client fasse également un effort (commande plus importante, paiement comptant)*



<b>5. Accepter une concession sans contrepartie</b>	<p><i>Si le client refuse toute contrepartie et réclame une remise, il est préférable de faire un cadeau au client (auto-radio, CD, fournitures...) plutôt que d'entrer dans la spirale de la remise. Lors de futurs achats, le client réclamera systématiquement une réduction puisqu'il y a eu droit précédemment, voir il demandera une remise encre plus importante.</i></p>
<b>Faire une remise sans contrepartie</b>	<p>Si le client insiste : soit on refuse catégoriquement en rappelant les avantages du produit (risque de refus d'achat), soit le vendeur finit par une remise mais minimale et en insistant sur le caractère exceptionnel de celle-ci.</p>

c) les techniques d'explication et de justification du prix

TECHNIQUE	PRINCIPE	EXEMPLE
<b>Le positionnement</b>	On affirme le positionnement haut gamme du produit (si c'est le cas )	<i>« le produit x est haut gamme et bon marché »</i>
<b>l'addition</b>	On additionne tous les avantages les uns aux autres pour justifier le prix.	<i>« sans compter que vous bénéficiez d'une garantie de 2 ans et d'un logiciel gratuit »</i>
<b>La soustraction</b>	On montre au client ce qu'il perd en n'achetant pas le produit aujourd'hui à ce prix.	<i>« la semaine prochaine vous ne bénéficiez plus de nos prix salon »</i>

<b>La division</b>	On divise le prix du produit par sa durée d'utilisation	<i>« abonnez-vous à 10 dh par jour »</i>
<b>La multiplication</b>	On grossit les avantages procurés par l'achat du produit en les multipliant par leur durée	<i>« avec ce modèle, vous économiserez 1 litre au cent, soit 400 l d'économie par an. Donc 1200 l d'économie sur 3 ans</i>
<b>La relativité</b>	<p>Elle consiste :</p> <p>à comprendre les gains possibles à la dépense à réaliser</p> <p>à souligner et valoriser les « plus » par rapport à la concurrence</p>	<p><i>Cette machine vous coûtera 1,5 dh/h, mais l'augmentation de production qui résultera de son utilisation vous rapportera 120 dh/H.</i></p> <p><i>Ce qui justifie cette différence de 5000 DH. La sécurité d'avoir une machine entièrement automatique.</i></p>

## ACCORDER UNE CONCESSION MOYENNANT UNE CONTREPARTIE

C'est sans doute la règle la plus importante de toutes - et la moins respectée. Elle repose sur cinq fondements essentiels.

### 1. C'EST UNE DES REGLES DE BASE DU COMMERCE

Le commerce suppose l'échange, le troc, et dans le monde des affaires, il est communément admis qu'un avantage consenti suppose une contrepartie, sous quelque forme que ce soit. Pour un « commerçant », un homme d'affaires, une concession faite de façon unilatérale est considérée au mieux comme un acte de mauvaise gestion, au pire comme un signe de faiblesse. Exiger une contrepartie, c'est d'abord se faire respecter!

### 2. C'EST UN MOYEN POUR PRESERVER LA RENTABILITE DE LA RELATION D'AFFAIRES

On a vu dans le premier chapitre combien les remises coûtent cher à une entreprise. Un des moyens de s'adapter aux prix de marché sans « perdre sa chemise » est d'obtenir des contreparties permettant de compenser l'effort de prix soit par un volume supplémentaire, soit par des économies de toute nature.

### 3. C'EST LE MOYEN UNIQUE D'OBTENIR CERTAINS AVANTAGES

Comme on l'a vu, le client qui émet une demande directe de concession se place lui-même, paradoxalement, dans une certaine position de faiblesse : le vendeur peut lui dire non. Or ce non implique deux échecs pour l'acheteur :

- un échec économique : la remise espérée n'est pas obtenue, d'où l'augmentation du coût de l'achat;
- un échec psychologique : ce qui peut à l'extrême être ressenti comme une humiliation.

En conséquence, l'acheteur est prêt, à l'instant où sa demande de concession est soumise au «pouvoir de dire non» du vendeur, à certains sacrifices pour éviter ces deux échecs. C'est donc à cet instant - et cet instant seulement - que le vendeur peut obtenir du client des avantages qui lui auraient été refusés à tout autre moment.

#### **4. C'est un moyen de limiter « L' appétit» de l'acheteur**

L'acheteur chevronné, dès qu'il a obtenu une concession, cherche à en obtenir une autre. Pour lui, un avantage obtenu « gratuitement» (par exemple une remise de 5 % accordée sans contrepartie) est une incitation à demander plus. Pourquoi s'arrêter en si bon chemin?

Face à un vendeur qui n'utilise pas son « pouvoir de dire non »), l'acheteur se sent tout-puissant. Au contraire, face à un interlocuteur qui se bat pied à pied, et ne concède que moyennant contrepartie, l'acheteur doit s'adapter à une relation d'égal à égal avec le vendeur.

Dans ces conditions, pour aboutir à un accord favorable, l'acheteur sait qu'il a intérêt à formuler des exigences précises et limitées.

#### **5. C'est un moyen de changer la nature de la négociation**

Il existe, au fond, deux conceptions de la négociation.

**1. La conception distributive** : selon cette approche, chaque négociateur a intérêt à recevoir la plus grosse part. En conséquence, la logique du rapport de forces est essentielle, et la bataille s'effectue à partir des positions de chacun.

**2. La conception intégrative** : elle consiste à considérer que chaque partie a des attentes légitimes, et qu'il s'agit de trouver une solution permettant d'y répondre de façon acceptable. En conséquence, c'est la logique de la coopération qui prime, et la négociation s'articule non pas autour des « positions », mais d'une recherche de solutions répondant à la « demande réelle» de chacun. La créativité est donc, dans cette optique, une qualité indispensable au négociateur.

La recherche de contreparties permet au vendeur de passer d'une logique purement distributive à une forme de négociation Intégrative. C'est donc un moyen de faire baisser la pression, et de rechercher une issue de type « gagnant-gagnant» plutôt que de type « gagnant-perdant» ou « perdant-gagnant ».

## COMMENT OBTENIR UNE CONTREPARTIE : UNE METHODE EN QUATRE ETAPES

### PREMIERE ETAPE : ARGUMENTS

Il est essentiel pour le vendeur de défendre son offre initiale avant d'envisager de la modifier. Plus cette première étape est riche et longue, plus le résultat final sera favorable au vendeur.

### DEUXIEME ETAPE : QUESTION PREALABLE

*Acheteur - Je n'achèterai pas sans une remise de 10 %.*

*Vendeur - Seriez-vous prêt, de votre côté, à faciliter le travail de nos ingénieurs de maintenance ?*

*On peut définir ainsi la « question préalable » : c'est une question*

*Fermée, qui :*

- est formulée positivement (ne pas dire : « Vous ne pouvez pas... ? »)*
- engage peu le client en apparence, grâce à une formulation assez vague;*
- montre une volonté sincère d'aboutir.*

Il s'agit d'un outil puissant : l'acheteur, en situation de « peur de l'échec » après avoir formulé sa demande de concession, a tendance à répondre oui. Il fait ainsi un pas important vers l'acceptation de la contrepartie. Si le client répond « non », le vendeur peut :

- soit insister et montrer qu'une demande ouverte du client sur cet aspect de la négociation pourrait lui permettre d'obtenir un meilleur accord global.

- soit poser une autre question préalable, pour savoir si le client est disposé à réexaminer les conditions de paiement, le calendrier de l'opération, ou d'autres domaines...

Si le client répond autre chose que « non », on peut alors passer à la troisième étape.

### TROISIEME ETAPE : OUVERTURE

*Vendeur - Si vous acceptez de déléguer deux ingénieurs à plein temps pendant la mise en route de l'installation, nous pouvons sans doute faire un effort supplémentaire'... Peut-on l'envisager ?*

L'ouverture est une condition précise posée par le vendeur, qui :

- énonce d'abord très précisément la contrepartie demandée;
- énonce ensuite le principe d'une Concession possible de sa part, sans en dévoiler les détails;
- demande au client de se prononcer.

L'objectif de l'ouverture est d'obliger le client à s'avancer dans une logique d'échange, et d'éviter de dévoiler trop tôt la concession exacte qu'on est prêt à faire. Bien sûr, on ne peut pas demander au client de prendre un engagement définitif sur une concession dont la contrepartie n'est pas encore exprimée par le vendeur. Mais on doit obtenir de lui qu'il envisage cette possibilité. En quelque sorte, l'acheteur montre que cette carte fait partie de son jeu. Le vendeur peut alors dévoiler sa propre carte.

#### QUATRIEME ETAPE : CONTRE – PROPOSITION

---

La contre-proposition énonce d'abord la contrepartie demandée, présente comme précise et immédiate, énonce ensuite la concession proposée, valorise fortement l'importance de cette concession pour le client, et demande enfin l'accord du client.

<b>Quinze exemples de contreparties à négocier en échange d'une baisse de prix</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• un volume plus important</li><li>• un engagement sur une durée plus longue</li><li>• des délais de paiement plus courts</li></ul>

- un mode de règlement plus avantageux
- un assouplissement des spécifications techniques
- la prise en charge par le client d'une partie du travail
- modification des conditions de garantie
- un accord du client pour acheter des prestations annexes ou des consommables
- un accord du client pour tester ou référencer un autre produit
- une action du client pour prescrire ou recommander le produit à d'autres clients potentiels
- une simplification du conditionnement
- une modification des conditions de transport
- une modification du système de commandes
- un allègement des clauses de pénalités de retard (durée de franchise, taux, plafond...)
- une position de fournisseur exclusive

## ENGAGER LE CLIENT VERS LA CONCLUSION

Le vendeur doit se poser, quant à la conclusion, deux questions clés.

### QUAND AI-JE INTÉRÊT À CONCLURE ?

Contrairement à une idée reçue, il n'est pas forcément souhaitable de conclure rapidement une négociation de vente. Si l'on pense, par exemple, que le client doit impérativement traiter avant une échéance proche et que la pression de la concurrence est objectivement faible, il est probable que l'on ait intérêt à temporiser. En effet, conclure rapidement peut supposer des concessions significatives.

Or, au fur et à mesure que l'acheteur sera confronté à l'urgence, il sera obligé de réduire ses exigences pour trouver un accord. L'utilisation des « délais de réponse » est alors un bon moyen pour gagner du temps.

On peut en trouver d'autres : faire procéder à des essais, réunir des commissions, inviter le client à visiter nos installations avant de conclure les négociations, etc.

A l'inverse, si nous devons impérativement traiter avant une échéance proche, et que la pression de la concurrence est forte, il est clair qu'il faut conclure rapidement - après avoir vérifié les points suivants :

**. Notre « échéance » est-elle négociable, sur le plan interne ?**

**. Quel est le risque objectif d'ouvrir la porte à un concurrent si nous différons la conclusion de deux jours, de deux semaines, de deux mois ?**

En résumé, si la volonté de conclure est nécessaire, la patience est également souvent indispensable. Le vendeur doit en tout cas avoir une idée claire quant à la date à laquelle il a intérêt à conclure.



## UTILISER LES TECHNIQUES DE PRE FERMETURE

Il s'agit notamment des « questions d'engagement conditionnel » : « Si nous trouvons un accord sur ce point, puis-je compter sur votre commande dès aujourd'hui? » Ce type de technique permet d'atteindre trois objectifs.

- S'assurer qu'il n'y aura pas d'autres points de désaccord à négocier.
- S'assurer que l'on a en face de soi un interlocuteur apte à prendre la décision (du moins si cet élément crucial n'a pas été vérifié auparavant).
- « Verrouiller » la conclusion : l'acheteur est en effet placé dans une situation délicate, dans laquelle s'il répond « non » ou « peut-être » à la question posée, il perd presque toute chance d'obtenir satisfaction ; s'il répond « oui », il s'oblige à accepter la conclusion.

## COMMENT UTILISER CES TECHNIQUES ?

. Posez d'abord une « question de balayage ». Il s'agit de la question « magique » :

- « Mis à part ce point, sommes-nous bien d'accord sur le reste ? »

Cette question place l'acheteur dans une situation délicate. S'il répond par la négative, le vendeur peut le pousser dans ses retranchements, refusant de faire la moindre concession tant que l'horizon n'est pas dégagé :

- « *Quels sont les autres points que vous souhaitez examiner ?* »

Un acheteur habile essaie le plus souvent d'esquiver la question, par exemple en affirmant: « Si vous n'êtes pas placé sur ce point, ce n'est même pas la peine de poursuivre cette discussion... ». Il cherche ainsi à obliger le vendeur à céder sans contrepartie, pour ensuite enfoncer le clou en exigeant encore quelques concessions moins coûteuses pour le vendeur : croyant avoir fait l'essentiel, le vendeur peut commettre l'erreur de continuer à céder, de peur de perdre l'affaire « pour pas grand-chose ».

Naturellement, il faut d'emblée refuser de céder sur un point tant que les autres ne sont pas clairs.

Si, enfin, le client répond par l'affirmative, indiquant qu'il est « d'accord sur tout le reste », que « seul ce dernier point (généralement le prix) pose problème », le vendeur aura intérêt à accentuer son avantage : « Donc, pour nous résumer, vérifions que nous sommes bien d'accord sur les points suivants : (...) »

Il est vrai que ce type de reformulation fait frémir. Le client ne va t-il pas en profiter pour soulever d'autres points de désaccord ? Mais il s'agit d'être précis et d'éviter le flou qui tôt ou tard profitera au client de bonne ou de mauvaise foi. De plus, le client, attaché à obtenir gain de cause sur le dernier point de négociation, évitera soigneusement d'invoquer des demandes accessoires dont le vendeur pourrait se servir pour lui refuser l'essentiel... Il faut donc oser confirmer, oser clarifier.

Ceci fait, posez ensuite la « question d'engagement ». Cette question permet de verrouiller la conclusion :

- « Donc, dans le cas où nous trouvons un terrain d'entente sur ce dernier point, je peux compter sur votre commande (ou votre décision) dès maintenant ? »

L'étau se referme sur l'acheteur : il n'a plus que deux types de réponses possibles : L'acheteur peut affirmer qu'il a besoin de temps, ou - ce qui revient au même - rester flou sur ses intentions. Le vendeur doit alors demander pourquoi :

- Si l'acheteur a besoin de consulter d'autres personnes, le vendeur doit bien sûr depuis longtemps savoir lesquelles. S'il ne peut pas accéder à ces personnes, il peut au moins « engager » l'interlocuteur : « Si vous étiez le seul décideur, que feriez-vous? ».
- Si la réponse est favorable, le vendeur peut aider sans réserve l'interlocuteur à convaincre ses collègues ou sa direction.
- Si l'acheteur a besoin de réfléchir », on peut en déduire qu'il a aussi besoin de revoir nos concurrents. Autant éviter de lui donner toutes les cartes pour finir la partie avec ceux-ci. Une bonne réponse sera : « Moi aussi, j'ai besoin de refaire le point avec ma direction, je ne peux pas vous donner ma dernière offre avant quelques jours ». Avec un peu de chance et d'astuce, vous parlerez en dernier et gagnerez l'affaire.
- L'acheteur peut se montrer prêt à conclure : il lui sera alors difficile de faire marche arrière. Il faut alors négocier une contrepartie et faire l'ultime concession qui permettra de conclure.

## **LISTER AVEC LE CLIENT LES DIFFERENTS POINTS A EXAMINER**

Le nombre de points à négocier peut aller de 1 (le prix) à plusieurs dizaines, sans parler des négociations les plus complexes, comme la vente de centrales nucléaires ou la cession de sociétés ou de groupes entiers.

Il est dans tous les cas souhaitable de *cerner le champ de négociation* : pour le limiter et éviter que l'acheteur ne rallonge en permanence la liste de ses exigences ainsi que pour avoir une vision globale des zones d'accord et de désaccord.

Ainsi, il devient possible :

- soit de proposer des solutions globales, « en bloc»;

- soit, s'il le faut, de négocier point par point et l'on pourra alors barrer sur la liste les sujets sur lesquels un accord a été trouvé.

Attention ! La terminologie employée peut être importante. Il vaut mieux parler de sujets à « examiner» que de points à « négocier », si vous ne voulez pas donner l'impression de vouloir céder sur tous les points !

## PRENDRE L'INITIATIVE DE LA CONCLUSION

Comme on l'a vu, la notion de conclusion est différente selon qu'il s'agisse d'une «vente simple» ou d'une « négociation de vente ». Dans, la « vente simple», il est recommandé au vendeur de déclencher la conclusion : il s'agit en effet, de surmonter les hésitations du client, et d'éviter de laisser au concurrent l'occasion de conclure avant vous.

Dans la négociation de vente, le vendeur doit également prendre l'initiative, mais pour des raisons différentes. En effet, l'acheteur ne, prendra lui-même l'initiative que s'il a la conviction qu'il a épuisé toutes les possibilités de concessions du vendeur. Il a donc intérêt à attendre le vendeur proposer la conclusion.

### POUR CONCLURE :

. Ne jamais avoir l'air pleinement satisfait : l'acheteur se dirait « Je me suis fait avoir ou « Je peux lui demander beaucoup plus»...

. Garder une « carte dans sa manche» : rien ne dit que l'acheteur acceptera la conclusion - au contraire, la volonté du vendeur de conclure est par nature suspecte, puisqu'elle suppose que le vendeur est satisfait du résultat obtenu. Il est donc possible que l'acheteur formule (au moins) encore une exigence avant d'accepter la conclusion.

. Ne pas s'attendre à un accord enthousiaste de l'acheteur : ne serait-ce que pour la forme, l'acheteur se montre généralement insatisfait de la négociation. En exprimant sa frustration, sa déception, l'acheteur espère:

- soit obtenir une concession supplémentaire,

- soit donner au vendeur le sentiment d'une dette morale» en vue des négociations à venir.

Le vendeur doit donc faire la distinction entre un refus ferme de conclure et une protestation de pure forme.

. Proposer vaut mieux qu'imposer : si on tente de réduire les choix de l'acheteur, ou d'imposer une solution, il cherchera souvent tous les moyens pour échapper à la contrainte. S'il a l'impression qu'on essaie de (faire plier sa volonté), il consacra son énergie à défendre ses positions et à faire plier la volonté du vendeur.

A l'inverse, argumenter, suggérer des alternatives, proposer sans imposer, sont les meilleures façons de présenter la conclusion.

Il faut enfin rappeler une vérité toute simple : « le client doit être content ; de sa négociation ». Quelle que soit l'âpreté des échanges, quels que soient les intérêts en jeu, il est nécessaire, pour le vendeur, que le client " sorte de la négociation avec le sentiment d'avoir « fait une bonne affaire ».

Si je suis acheteur, qu'est-ce qui peut me donner ce sentiment ?

1. Le fait d'avoir payé moins que le prix imprimé.
2. Le fait d'avoir payé moins que prévu.
3. Le fait que d'autres me disent que j'ai fait une bonne affaire.
4. La conviction d'avoir pu acquérir le dernier disponible.
5. Le sentiment d'avoir pu obtenir un produit que quelqu'un d'autre convoitait également.
6. L'impression que mon choix prouve ma compétence (ou mon goût, mes moyens, mon audace, mon humour, etc...).
7. La certitude de ne pas regretter mon choix dans l'avenir (achat sécurisant).
8. Le fait de payer moins cher qu'ailleurs, à produit équivalent.
9. Le fait de payer moins cher que d'autres.

*Le blocage dans une négociation est toujours le fait de « l'autre » : pour le vendeur, c'est l'acheteur qui se bute sur des exigences inacceptables. Mais du point de vue de l'acheteur, c'est le vendeur qui s'obstine à refuser de dévoiler sa meilleure offre !*

**« C'est à prendre ou à laisser, ce n'est pas une impasse »**

*c'est un appel de l'acheteur pour obtenir un accord rapide, sur des conditions qu'il croit accessibles alors qu'elles ne le sont généralement pas.*

*Réussir la négociation, ce n'est pas imposer une défaite à l'acheteur : c'est au contraire aider celui-ci à obtenir un bon accord, dont il pourra être satisfait. C'est donc d'abord l'aider à **rouvrir une discussion qu'il a voulu fermer trop tôt, puis l'aider à se convaincre - et à convaincre son entourage professionnel - qu'il a choisi le bon fournisseur, et qu'il obtient de ce fournisseur la meilleure offre possible. Cette « meilleure offre », ce n'est pas seulement le meilleur prix, c'est l'offre qui correspond le mieux à sa « demande réelle ».** C'est aussi une offre qui doit lui donner le sentiment d'avoir bien négocié.*

*Et si les positions sont réellement inconciliables Et si l'offre d'un de nos concurrents est réellement hors de notre portée ? Aucune entreprise ne peut gagner toutes les ventes et posséder durablement 100 % d'un marché : Il faut savoir perdre certaines affaires... et laisser aux concurrents les affaires les moins rentables, avec les clients les moins fidèles et les plus sensibles aux prix.*