



Amélioration de la performance
des hommes et des équipes

Conseil – Formation – Coaching

- Vente
- Management
- Communication



Réussissez vos négociations commerciales

Ce document est présenté afin de vous donner une idée des sujets abordés. Il est de ce fait incomplet. Ne soyez pas surpris si des passages ne sont pas visibles.

Ap consulting- 1 parc du Château –13790 Châteauneuf-le-Rouge
Tel/fax : 04.42.12.52.10 –Tel mobile : 06.30.91.91.76 – mail : ddelemer@apconsulting-france.com
SARL au capital de 32500€ - rcs Aix-en-Provence : 440208 569 00010 (SIRET)

Qu'est-ce que la négociation ?

Qu'est-ce qu'une négociation réussie ?

Quels sont les effets de la vente sur la négociation ?

Résumé des étapes de l'entretien de vente :

► Contact :

Votre objectif dans cette phase est de créer une **relation de confiance** entre vous et votre interlocuteur.

- ✓ Etre positif et enthousiaste
- ✓ Synchronisez-vous sur les postures et les rythmes

Quand le client et vous-même êtes disposés, vous pouvez entrer dans le vif du sujet en respectant les étapes suivantes :

- ✓ Proposer un ordre du jour
- ✓ Mentionner les bénéfices pour le client
- ✓ Valider l'acceptation par le client

Connaître

Votre objectif est de faire exprimer par le client ses besoins de façon précise et d'expliquer **pourquoi c'est important pour lui**.

Vous allez commencer de façon non directive à poser des questions ouvertes sur :

- La situation présente du client.
- Ses besoins (*ce qu'il souhaite accomplir ou améliorer*) et l'ordre de priorité.

- ✓ Demander éventuellement l'autorisation de poser des questions
- ✓ Poser des questions ouvertes
- ✓ Utilisez le silence

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

- Validez l'ordre de priorité pour le client de ses différents besoins.

► Convaincre

Votre objectif est de permettre au client de comprendre comment précisément vous allez satisfaire ses besoins.

- ✓ Valorisez les besoins exprimés par le client
- ✓ Mentionnez les caractéristiques et les avantages appropriés, les bénéfices liés aux besoins du client.
- ✓ Vérifiez l'acceptation par le client

► Traitement des objections

- ✓ Soyez positif par rapport aux objections
- ✓ Laissez s'exprimer l'objection
- ✓ Clarifiez l'objection
- ✓ Identifiez l'objection (*Scepticisme, inconvénient réel, indifférence*)
- ✓ Transformer l'objection en question
- ✓ Traitez l'objection

Traitement des objections suite

- S'il s'agit d'une objection prétexte, testez le client en isolant l'objection avec la structure de question suivante :

Si nous arrivons à un accord sur.... êtes-vous prêt à .. (Engagement du client)

► Conclure

Votre objectif est d'obtenir **l'engagement du client** sur la prochaine étape.

- ✓ Résumez les avantages précédemment acceptés
- ✓ Proposez
- ✓



Extraits du support de cours

Justifier un écart de prix

Bien souvent, les commerciaux se contentent d'affirmer que leurs offres sont supérieures ou différentes. Ils ont des difficultés à apporter des justifications de l'écart de prix et de conditions entre ce qu'ils proposent et les offres concurrentes.

Pour justifier un écart de prix, comparez les produits

☛

- ☛ Listez toutes les caractéristiques de votre offre qui contribuent à la satisfaction des besoins réels de votre client
- ☛ Décrivez les avantages, le plus de votre offre
- ☛ Énoncez les bénéfices que cette offre apporte à votre client en relation avec ses besoins réels

Dans la pratique, comment justifier avantageusement les écarts de prix et conditions par rapport aux offres concurrentes		
Ecart de conditions	Quels sont les plus et avantages de votre offre ?	Quels sont les bénéfices retirés par le client ou l'utilisateur ?

Atelier sur les enjeux psychologiques du prix :

Vous consultez plusieurs fournisseurs pour obtenir une proposition sur un investissement important pour vous. Vous recevez plusieurs vendeurs, vous avez une perception différente de chacun. Imaginez ce projet dans votre vie personnelle.

✓ **Dupont :**

rappel difficilement. Ne semble pas très motivé. L'offre n'est pas bien cadrée.

✓ **Durand :** Très dynamique, limite agressif. Argumente ses produits qu'il connaît bien sans pour autant bien comprendre mes besoins. Met en avant une promotion pour me pousser à passer la commande de suite. Il me coupe la parole régulièrement quand je lui fais une objection.

✓ **Dumont :** Très professionnel. Il a su créer un bon contact par son professionnalisme et sa sympathie. Il m'a bien écouté et a posé beaucoup de questions pour bien comprendre mes besoins. A plusieurs reprises, il a synthétisé ma demande pour vérifier que nous étions sur la même

a répondu très clairement à chacune de mes questions

Question 1 : Avec quel vendeur pensez-vous faire affaire ?

Question 2 : Préparez la réponse que vous allez faire aux deux autres vendeurs pour leur expliquer qu'ils n'ont pas été retenus.

Question 3 : Quels enseignements retirez-vous de cet exercice ?

Atelier sur les enjeux financiers des efforts commerciaux.

Félicitations, Grâce à votre réussite dans la fonction commerciale, votre entreprise vous a proposé de prendre la direction commerciale d'une nouvelle filiale. Cette société commercialise auprès des entreprises françaises un produit unique.

- ✓ Le prix de vente de ce produit unique est de 125 €
- ✓ Le prix d'achat de ce produit est 100 €
- ✓ Les frais de port par produit refacturé au client sont de 7 €/unité
- ✓ Le CA de votre société est de 1250 000 € (soit 10 000 unité par an)
- ✓ Votre société support des coûts de structures (salaires, loyers, véhicules, frais généraux, etc.) d'un montant de 200 000 €

Votre mission est de faire progresser rapidement les bénéfices de l'entreprise jugés insuffisants par les actionnaires et le banquier. Vous êtes assis sur un siège éjectable !

Questions :

1° Quel est votre résultat (bénéfice ou perte) actuel ?

2° Quel serait le résultat si le volume des ventes baissait de 10% ?

3° Quel serait le résultat si pour maintenir le volume actuel (10 000 unités), vous baissiez votre prix de 2 % ?

4° Si un de vos clients vous disait : « Je suis prêt à augmenter mon volume de commandes à condition d'augmenter votre niveau de remise. » vous fait 5 propositions. Définissez les priorités de choix ?

- ✓ + 30% avec une remise complémentaire de 5%
- ✓ + 10% avec une remise complémentaire de 2%
- ✓ + 100% avec une remise complémentaire de 15%
- ✓ + 30% avec la gratuité des frais de port
- ✓ + 10% avec une remise de 15% sur les quantités au dessus de 1 000 unités

Transposition

Dans votre activité, quelles sont les exigences de vos clients, l'impact sur la rentabilité, les avantages et les inconvénients.

Exigences Clients	Impacts sur la rentabilité	Avantages	Inconvénients

Points clés

- ☛ Il est important de savoir compter et être attentif au maniement des chiffres par votre interlocuteur
- ☛ Varier les plaisirs et éviter d'accoutumer un client à un même avantage acquis
- ☛ Être précis et éviter le flou

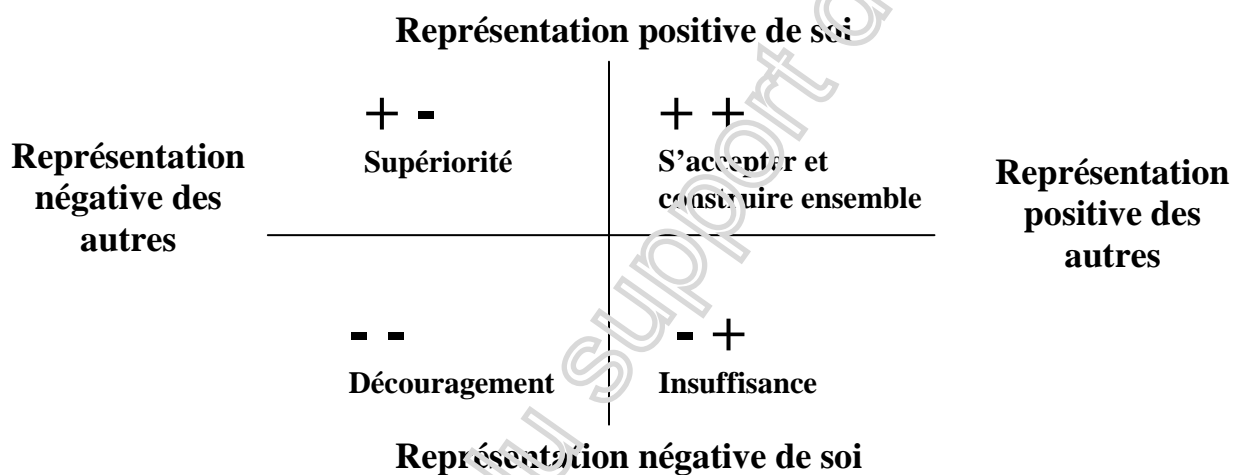
L'importance d'Être +/+ pour démarrer la négociation

La position de vie est la représentation qu'un individu a de lui et des autres et cela influence la manière dont il pense, agit et entre en relation avec les autres.

Deux types de représentation vont construire cette vision du monde.

La première concerne la représentation de soi:

Se considérer



Être conscient de nos positions de vie négatives est indispensable pour développer la position de vie + +.

Il est très difficile pour un

si nous sommes dans une position - +

Se mettre en + +, y rester, même si l'interlocuteur, se met dans une position négative, est la meilleure façon d'influencer progressivement un rapport de confiance.

Testez vos positions de vie.

Autodiagnostic

Sur chacun des 10 thèmes de vie professionnelle ci-dessous, répartissez 10 points en fonction de la fréquence avec laquelle vous agissez.

1 Dans un premier contact avec un enjeu fort.

J'ai peur de

- c) _____ enne.
- d) J'alterne des phases de grande participation et de manque d'écoute ou d'énergie.

2 Face à des objectifs contradictoires avec autrui.

- a) J'argumente de telle façon que l'autre réalise mon objectif
Je

- d) Je cherche des options communes pour avancer.

3 Quand je suis responsable d'un groupe.

- a) Je me justifie, me défends, parfois je critique, parfois je me protège.
- b) J'utilise la persuasion je n'hésite pas à faire pression.
- c) J'aide mes collaborateurs, je cherche à me faire accepter.
- d) J'informe et nous analysons ensemble les problèmes et les options possibles.

4 Approche des problèmes.

- a) Je les évite, je les mets de côté.

- c) Je privilégie les objectifs: à chacun de s'adapter au rythme.
- d) Je cherche à satisfaire chacun, même à mon détriment.

5 Attitudes face aux règles.

- a) Pour moi les règles sont les règles, nous n'avons pas le choix.
- b) J'exige qu'elles soient suivies.
Les

- d) _____

6 Vision des conflits.

- a) Les conflits sont souvent pour moi une occasion de progresser.
- b) Je n'aime pas les conflits, je ne me sens pas à la hauteur ou ressens un danger
- c) Je ne rentre en conflit que dans des cas de mauvaise foi ou d'incompétence.
- d) Ce n'est pas mon affaire, on ne peut pas refaire le monde.

7 Humour

- a) Je fais rire à mes dépens.
- b) Je pratique l'ironie désabusée.
- c) Je sais trouver le mot qui libère et détend
- d) Mon humour est caustique et mordant.

8 Attitude envers le supérieur

- a) Je vois bien les points faibles, je critique ou je manipule.
Je fais de mon mieux,

- d) _____ et nous négocions quand la situation le permet

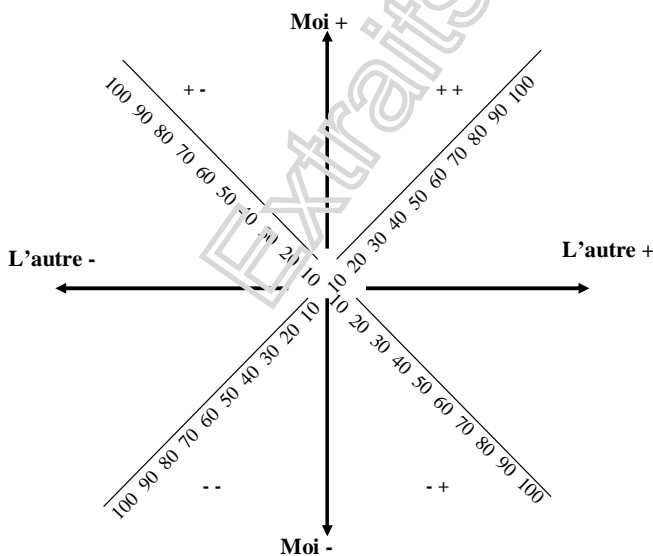
9 Réaction à la colère.

- b) désagréable et méfiant.
- c) Dans ce cas, je recherche une explication aussitôt à froid.
- d) J'en veux à ceux qui se permettent cela. Je rumine ma rancœur.

10 Mes premières pensées en cas d'échec d'un projet.

- a) Mes interlocuteurs auraient quand même pu faire telle ou telle chose, ça tombe sous le sens.
- b) Qu'est-ce que je pourrais faire pour que ça ne se reproduise pas?
- c) De toute façon, ce sera toujours pareil.
- d) Je n'ai pas dû faire ce qu'il fallait, c'est certainement de ma faute.

		+ / +		+ / -		- / +		- / -	
1	Premier contact	C		B		A		D	
2	Objectifs contradictoires	D		A		B		C	
3	Responsable d'un groupe	D		B		C		A	
4	Approche d'un problème	B		C		D		A	
5	Attitude face aux règles	C		B		D		A	
6	Vision des conflits	A		C		B		D	
7	Humour	C		D		A		B	
8	Attitude envers un supérieur	D		A		B		C	
9	Réaction à la colère	C		D		A		B	
10	En cas d'échec	B		A		D		C	
Nombre de points									



Joignez les 4 points et vous visualiserez vos positions de vie dominantes.

Fidélisez votre client...

		Vendeur	
		Gagne	Perd
Acheteur	Gagne	Je gagne Vous gagnez	Je perds Vous gagnez
	Perd	Je gagne Vous perdez	Je perds Vous perdez

Ap consulting
<http://apconsulting-france.com>

La vente perdante

- Image négative
- Vente manipulatrice
- Recettes, trucs ficelles, etc..
- Le meilleur vendeur est celui qui vend un produit dont le client n'a pas besoin
- Vendeurs et clients adversaires
- Vendeur gagnant, client perdant

La vente gagnante

- Confiance du client
- Client partenaire
- Prise en compte réelle des objections
- Recherche de solutions
- Qualification
- Gagnant-gagnant (++)
- Intérêt mutuel
- Capitalisation sur le passé

Les différentes méthodes de négociation :

La méthode basée sur le pouvoir. Méthode – Gagnant/Perdant

Ce procédé de résolution du problème se fonde sur l'utilisation du pouvoir, du rapport de force pour imposer une solution à une autre

en général cette position : « Je dois accepter ta solution, mais je méprise ton utilisation du pouvoir contre moi et je trouverai bien une façon de gagner la prochaine fois. »

Nous appelons ces méthodes de négociation des **jeux à somme nulle**. C'est-à-dire que ce que l'un gagne, l'autre le perd. Il n'y a pas de maximisation des gains mutuels.

Styles de négociation

Il existe deux styles fondamentaux de négociations :

- Le style **COMPETITIF** ou antagoniste.
- Le style **COOPERATIF** ou collaboratif

Il est important de comprendre les facteurs qui influencent ces 2 différents styles. En les comprenant et donc en les contrôlant, vous pouvez choisir ou adapter votre style à la négociation.

Les attitudes compétitives

Engendrent

Des attitudes compétitives

Les attitudes coopératives

Conduisent à

Des négociations GAGNAN/GAGNANT

La recherche d'une solution « Gagnant-Gagnant » entraîne progressivement l'interlocuteur vers cette même attitude.

Définition de la négociation

La négociation est le processus selon

- L'absence de conflit avec votre client, vers un engagement mutuel.
- Les différends qui vous éloignent, vous et votre client, d'un engagement mutuel.

La nécessité de préserver l'intérêt commun tout en gérant les différends crée des tensions dans la négociation.

Une négociation réussie

- Un accord gagnant-gagnant qui satisfait les attentes les plus importantes du client, du vendeur et de leurs entreprises

Comment négocier

Définir les différends et tous les points à négocier

Les différends que vous devez gérer quand vous négociez sont fondés sur des désaccords entre le vendeur, les prestations délivrées, les

l'existence d'un différend, sans pour autant vous informer de ce que le client souhaite réellement. Pour gérer un différend, vous devez d'abord le définir, c'est-à-dire découvrir ce que le client souhaite quant aux prestations et conditions de vente.

Par exemple :

Votre proposition initiale prévoit une garantie de 6 mois sur pièces et main d'œuvre. Le client exprime une objection en disant : « La garantie est trop courte ». Lorsque vous découvrez qu'il souhaite une garantie d'un an minimum sur pièces et

vous êtes bien en phase avec le client et qu'il porte un réel intérêt à votre solution avant de traiter le différend. Vous maintiendrez ainsi une relation gagnant-gagnant.

Faites la différence entre la demande apparente et la demande réelle du client

Les clients formulent régulièrement des

- ☛ Pour rechercher efficacement la demande réelle du client, éviter d'accepter pour base de discussion sa demande apparente
- ☛ Il est souvent possible de conclure sans céder à la demande apparente de l'interlocuteur, à condition de traiter la demande réelle de celui-ci

Atelier de traitement de la demande apparente

Demandes apparentes de vos clients	Pourquoi votre client vous fait cette demande ?	Quelles sont les autres solutions pour traiter la demande réelle de votre client ?
Effort sur le prix	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪	▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ ▪
▪	▪ ▪	▪ ▪
▪	▪ ▪ ▪	▪ ▪

Comment gérer les différends ?

Si vous pouvez répondre aux questions
« Quelle était ma proposition initiale ? »
et « Que souhaite le client à la place ? »
et « pourquoi c'est important pour lui » vous avez défini le différend et êtes prêt à le gérer.

En négociation, il existe quatre options pour gérer un différend :

- **Céder à la demande**
- **ne compensation**
- **Proposer une compensation**

Céder à la demande

Céder à la demande signifie que vous donnez à votre client ce qu'il souhaite sans rien recevoir en échange

Différend

La proposition du chargé de clientèle

6 mois de garantie

Option

Demande du client

1 an de garantie

Céder à la demande

Le client obtient une garantie de 1 an

Quand céder à la demande.

.....
.....
.....

Faire un compromis.

Quand vous faites un **que le client souhaite.**

Souvent cette option consiste à couper la poire en deux, mais ce n'est pas toujours le cas.

Différend

La proposition du chargé de clientèle

6 mois de garantie

Option

Demande du client

1 an de garantie

Faire un compromis

Le client obtient une garantie de 9 mois

Quand faire un compromis

.....
.....
.....

Proposer une compensation.

Proposer une compensation signifie qu'au lieu de donner à votre client ce qu'il souhaite, **vous ajouter à votre proposition une compensation intéressante pour lui.** La solution idéale consiste à proposer un arrangement à forte

Ici encore, vous ferez appel à votre réflexion et à votre créativité.

Différend

La proposition du chargé de clientèle

6 mois de garantie

Option

Demande du client

1 an de garantie

Proposer une compensation

Le client n'obtient qu'une garantie de 6 mois mais en plus une formation gratuite à l'utilisation de la solution

Ap consulting

Quand proposer une compensation

.....
.....
.....

Obtenir une compensation.

Quand vous voulez obtenir une compensation, vous acceptez de **donner au client ce qu'il souhaite en échange**

initiale.

Lorsque vous cédez à la demande ou que vous faites un compromis, vous ne changez qu'un seul paramètre de votre proposition initiale, celui faisant l'objet du différend.

En revanche, obtenir une compensation implique le changement de deux ou plusieurs paramètres de votre proposition initiale. Si le différend concerne le prix par exemple, vous pourriez baisser le prix, mais réduire la quantité de produits/service

les frais d'expédition.

Différend

La proposition du chargé de clientèle

6 mois de garantie

Option

Demande du client

1 an de garantie

Obtenir une compensation

Le client obtient une garantie de 1 an et le chargé de clientèle obtient une commande de 5 unités au lieu de 3

Quand obtenir une compensation

.....
.....
.....

Abandonner la négociation

Si aucune option ne convient vous pouvez abandonner la négociation.

Vous rencontrez des situations dans lesquelles vos attentes et celles du client sont tout simplement incompatibles.

Vous n'êtes pas le bon partenaire pour réaliser cette vente et abandonner la négociation. **Il est préférable de ne pas conclure du tout plutôt que de conclure à perte.**

Abandonner peut être considéré comme négatif mais cela n'est pas vrai. Si vous le faites professionnellement, ceci ne devrait pas entraver une collaboration future. En fait, pour préserver une relation, il est préférable d'abandonner plutôt que de négocier un accord que votre entreprise ne peut ou ne veut tenir.

Extraits du support de cours

Les options de la négociation

Par ordre de préférence

Options	Quand les utiliser	A préparer
Obtenir une compensation	A tout moment, le	➤ Quelles sont les compensations qui peuvent être importantes pour moi et mineure pour mon interlocuteur ?
Proposer une compensation	➤ Pas de possibilité de satisfaire les demandes du client. Bon moyen de préserver des relations « gagnant-gagnant »	➤ Quelles sont les compensations qui peuvent être intéressantes pour mon interlocuteur et qui ne sont pas trop contraignantes pour moi ?
Faire un compromis		➤ Demander à mon interlocuteur de démarrer l'offre de compromis pour l'utiliser comme nouvelle base de la négociation
Céder à la demande	➤ Différend mineur à gérer en fin de négociation	➤ Ne pas céder trop rapidement, facilement. ➤ Demander l'engagement en contre partie
Abandonner	➤ Aucune option n'est acceptable. Une ou les deux parties sont perdantes.	➤ Je dis non à la demande mais je préserve la relation

Exercice : Identifier les options

Pour chacun des exemples suivants, identifiez l'option appropriée que le chargé de clientèle devrait utiliser pour négocier :

OC : Obtenir une compensation

PC : Proposer

1. Le client demande une remise de 30%. Le chargé de clientèle accepte cette remise si le client achète un produit en cours de développement et sert de test.

2. Le client demande une réduction de prix. Le commercial ne peut pas changer les prix imposés par sa société. En échange, il offre une extension de garantie de 6 mois.

3. Le client refuse les modalités de paiement, à savoir 50% à la commande et 50% 30 jours après la livraison. Le chargé de clientèle propose de réduire l'acompte à 25% au lieu de 50%

4. Le client veut acheter le produit en bénéficiant d'un rabais sur volume mais demande 6 mois supplémentaires pour lui permettre d'atteindre l'objectif volume. Le commercial accepte de prolonger de 2 mois.

5. Le client refuse les conditions de livraison et préfère une livraison journalière plutôt que deux fois par semaine. Le chargé de clientèle accepte la livraison journalière si le client signe un contrat de 18 mois au lieu de 6 mois.

6. Le client explique que le prix du matériel dépasse son budget de 15%. Le chargé de clientèle adapte sa proposition pour respecter le budget du client si, de son côté, le client accepte de réduire son délai de règlement et étendre l'utilisation du matériel à d'autres services.

7. Le client est prêt à signer mais désire recevoir la première facture en début d'année fiscale, trois semaines plus tard. Le chargé de clientèle accepte.

8. Le client demande une clause de pénalité si le projet n'a pas été réalisé à la date prévue. Le chargé de clientèle sait que cela n'est pas possible et propose à la place son assistance et son implication à chaque étape du projet.

9. Le client tient à obtenir une garantie plus longue que celle prévue dans le contrat. Le chargé de clientèle accepte sous condition d'augmentation du prix de 5%.

10. Le client tient à obtenir un prix identique à une offre concurrente. Le commercial accepte de baisser le prix mais supprime des services accessoires inclus dans la proposition.

Transposition : Comment négocier

Réfléchissez aux situations que vous avez vécues ou que vous allez vivre et utilisez les différentes options.

Décrivez brièvement pour chaque option ci-dessous, votre proposition initiale, les demandes du client et les termes de l'option.

Obtenir une compensation

Vous aviez proposé :

Le client souhaitait :

Que lui avez-vous accordé ?

Quelle compensation avez-vous obtenue ?

Proposer une compensation

Vous aviez proposé :

Le client souhaitait :

Quelle compensation avez-vous proposée ?

Faire un compromis

Vous aviez proposé :

Le client souhaitait :

Quel a été le compromis ?

Céder à la demande

Vous aviez proposé :

Le client souhaitait :

Qu'avez-vous accepté ?

Ce que je ferai différemment dans mes futures négociations :

.....
.....
.....

Evaluer le rapport de forces acheteur-vendeur

L'examen du rapport de forces entre l'acheteur et le vendeur, suppose 2 niveaux d'analyse. La force d'un négociateur est la résultante de ces deux facteurs.

- D'une part son pouvoir « objectif » de négociation, qui est lié à la position de six curseurs
- D'autre part à la propension du négociateur à utiliser ou non ce pouvoir.

Quels sont les vrais pouvoirs

Selon Ury et Fisher du Harvard Négociation Project, le pouvoir intrinsèque de chaque négociateur réside presque uniquement dans la qualité de sa BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) c'est-à-dire sa meilleure solution de repli en cas d'échec de la négociation.

On peut recenser 6 facteurs stratégiques de pouvoir pour le client

❖ Le pouvoir du poids

Quel est la part de ce client dans mon
jouera pour lui

❖ Le pouvoir du choix

Le plus fort dans une négociation, est celui qui dispose de la meilleure BATNA.
Le client dispose d'un pouvoir intrinsèque important s'il peut facilement obtenir un produit ou service équivalent à celui proposé par le fournisseur ?
Ce pouvoir est limité si les coûts de transfert sont importants

❖ Le pouvoir de l'information

Il appartient au client qui dispose d'une information complète sur les produits et le marché. Par exemple, l'information concernant :
Les plus et les moins techniques de

- Les contraintes actuelles de chaque fournisseur

❖ Le pouvoir d'influence

Certains clients disposent d'un pouvoir d'influence :

- Soit au sein de leur profession
- Soit surtout, vis-à-vis des clients finaux dans le cas des entreprises de distribution.

❖ Le pouvoir du temps

Le client qui dispose du temps nécessaire pour étudier toutes les possibilités, interrompre la négociation, rechercher des solutions nouvelles, dispose d'un pouvoir considérable.

❖ Le pouvoir de sanction

Le client qui dispose de moyens

La propension du client à utiliser son pouvoir

Le client a une forte propension à exercer son pouvoir dans les cas suivants.

1. Le produit acheté représente une part importante des coûts du client
2. Le choix du produit ne revêt pas une importance stratégique pour le client

Importance stratégique du produit pour le client

	Forte	Faible
Forte Part du produit dans les coûts du client	<p>A</p> <p>Décision stratégiques, compromis :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Pression sur les prix ❖ Recherche de sécurité 	<p>B</p> <p>Pression maximale sur les prix</p>
Faible	<p>C</p> <p>Peu de pression sur les prix, recherche de qualité et de sécurité</p>	<p>D</p> <p>Achat délégué</p>

Points clés

- ☞ Le pouvoir qui compte le plus n'est pas le pouvoir réel, c'est le **pouvoir perçu**
- ☞ Chaque contrainte de l'acheteur renforce le pouvoir du vendeur
- ☞ Le rapport de forces acheteur-vendeur s'établit en fonction de six curseurs : Poids, choix, information, influence, temps, sanction.
- ☞ En fonction de la position de l'interlocuteur dans l'entreprise, on peut anticiper la propension de celui-ci à utiliser son pouvoir
- ☞ Inverser le rapport de forces, c'est prendre appui sur les contraintes de l'interlocuteur
- ☞ Quelle est votre « **Batna** » Best Alternative To a Negotiated Agreement?
- ☞ Quelle est la BATNA de votre interlocuteur? C'est-à-dire la meilleure solution de repli en cas d'échec à la négociation

Transposition

Pensez à une de vos négociations actuelles et remplissez le tableau ci-dessus

Client				
Affaire				
Date				
Facteurs clés du pouvoir de votre client	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
Poids				
Choix (BATNA) du client				
Information				
Temps				
Influence				
Sanction				
<i>Pouvoir potentiel du client</i>				
<i>Probabilité d'utilisation du pouvoir</i>				
<i>Pouvoir du client</i>				

Tactiques de la négociation

Préparation de la négociation

- S.O.I

S – Seuil

O – Objectif

I – Initial

Règle d'or N° 1 :

des bazars orientaux, mais de créer un espace de négociation, une marge de manœuvre suffisante pour éviter d'être dos au mur.

1° Question (Relation de partenariat réelle)

Est-ce que je vais être amené à négocier durement avec mon interlocuteur ? Si vous êtes dans une relation de partenariat avec votre interlocuteur et que ce dernier ne devrait pas entrer dans une négociation, il n'est pas utile d'exprimer une exigence initiale différente de l'objectif. Il est inutile de créer une tension qui n'existait pas

2° Question (Seuil de compétitivité)

A partir de quel niveau, je risque d'être éliminé du processus de négociation. Pour le dire autrement, quelles sont les conditions les plus élevées qui me permettraient de rester dans la course ?

3° Question (Seuil de crédibilité)

A partir de quel niveau, la baisse entre l'exigence initiale et le seuil ne serait plus crédible ?

Il faut d'abord estimer le pourcentage de baisse de prix envisageable au cours du processus de négociation tout en restant compréhensible et crédible pour le client.

L'exigence initiale sera la valeur la plus faible entre le seuil de compétitivité et le seuil de crédibilité

Exercice :

Vous commercialiser des classeurs, vous êtes consultés comme 6 autres sociétés pour une quantité de 10 000 pièces.

Votre seuil est 2,5 € pièce

Votre objectif est de 2,6 € pièces

Le prix de vos concurrents varie entre 2,2 € et 3 € pour des qualités différentes.

Vous savez qu'il y aura un deuxième tour et éventuellement une négociation finale avec le présélectionné. Compte tenu de la qualité de vos produits, de votre relation avec le client, votre prix maximum pour ne pas être éliminé est de 2,9 € au premier tour.

Compte tenu de ce type de vente et des pratiques commerciales, une baisse de plus de 10% ne serait pas crédible et serait préjudiciable pour l'avenir

Quel sera le prix de votre exigence initiale ?

Les Règles d'or sont issues du livre de Philippe Korda : Vendre et défendre ses marges.

Transposition :

Pensez à une de vos négociations actuelles et remplissez le tableau ci-dessus

Matrice des objectifs				
		Objectif	Exigence initiale	Arguments

Points clés

- ☛ Seule une exigence élevée permet d'obtenir un résultat final favorable.
- ☛ L'offre présentée au client s'établit après que les objectifs aient été très précisément définis : Utiliser la « matrice des objectifs »
Il est important de
- ☛ à celles de la concurrence
- ☛ Quoi qu'il arrive chez le client, annoncer le prix prévu

Quelques bonnes questions à vous poser :

- ❖ Ai-je déjà pris l'habitude d'établir avec méthode mes objectifs de négociation, puis une offre initiale ?
- ❖ Quels sont mes points qui peuvent me permettre de créer une soupape de sécurité, en focalisant la négociation sur des aspects autres que le prix ?
- ❖ En quoi puis-je rendre mon offre non exactement comparable avec celles de mes principaux concurrents ?

Règle d'or N° 2 : Quand on te demandera une concession, tu répondras d'abord par un argument

L'acheteur peut attaquer l'offre du vendeur de deux façons.

1. Soit par une objection : « vous êtes trop cher », « la qualité est insuffisante », « vos conditions xxx sont aberrantes »
2. Soit par une demande directe de concession : « Faites un effort », « Vous me proposer 100 on peut discuter ».

☛ La contre-proposition immédiate est une erreur.
Face à

☛ cher, un argument ne coûte rien

☛ Rien n'indique que l'acheteur n'acceptera pas finalement la proposition initiale.

☛ Le vendeur perd immédiatement de l'argent et/ou de la marge de manœuvre

☛ La concession immédiatement proposée est sans valeur aux yeux de l'acheteur
Le vendeur dilapide sa minute de pouvoir

Dans la négociation, l'acheteur à régulièrement le bâton du pouvoir, le pouvoir de dire non. En revanche, quand le client émet une demande de quelque nature et encore plus une demande directe de concession, il confère au vendeur pour quelques instants le pouvoir de dire non, c'est-à-dire le bâton du pouvoir. Pendant cette attente, c'est au tour de l'acheteur d'attendre une réponse, qu'il souhaite positive, sinon pourquoi perdrait-il du temps à recevoir le vendeur ? C'est lui qui à cet instant est « demandeur », sa demande même trahit son intérêt pour l'offre du vendeur. Le vendeur dispose alors d'une occasion unique pour prendre la maîtrise de l'entretien. Il peut faire attendre sa réponse, se mettre en position d'exiger des contreparties, d'obtenir une décision rapide. Il est évident que de répondre immédiatement par une contre-proposition, c'est dilapider ce bâton du pouvoir et redonner à l'acheteur le pouvoir de dire « Non, c'est insuffisant »

☛ Différez autant que possible l'étape « négociation »

☛ Reprenez vos arguments en réponse aux besoins réels du client

Exercice : préparez l'application de la règle N° 2 et nous allons jouer ensemble

Dans la suite de l'exercice précédent, vous avez été retenu en final avec un autre concurrent. Vous avez proposé un prix initial de Votre interlocuteur vous de demande de baisser votre prix de 0,2 €. Vous savez qu'il ne vous sera pas possible de prendre la commande de suite.

Comment allez-vous appliquer la règle N° 2. *Quand on te demandera une concession, tu répondras d'abord par un argument.*

Vos classeurs disposent de 4 anneaux ce qui garantie une meilleure tenue des documents. Et

▪ u, ce qui correspond à la charte graphique du client

Transposition sur une affaire passée ou en cours : Réfléchissez à cette question !

- ❖ Ai-je préparé des arguments pour résister aux attaques probables sur les prix et sur chacun des autres éléments de mon offre ?

Règle d'or N° 3:

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 règles de base du commerce.

Le commerce suppose l'échange, le troc. Dans le monde des affaires, il est admis qu'un avantage consenti suppose une contrepartie. Exiger une contrepartie c'est également se faire respecter.

C'est un moyen pour

économies de toute nature.

3. C'est le moyen unique d'obtenir certains avantages
Le client qui demande une concession se

4. 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 ?

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

Il existe deux conceptions de la négociation.

1. La conception distributive. Selon cette approche, il y a un « gâteau à partager » et 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. Nous appelons cela un jeu à somme nulle. Ce que gagne une des parties, l'autre le perd.
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 coopération qui prime et la négociation s'articule non pas autour des «

est donc dans

cette optique, une qualité indispensable du négociateur.

La recherche de contreparties qui maximise les gains mutuels, permet de passer dans un mode de négociation « Gagnant-Gagnant » plutôt que « Gagnant-Perdant ». La recherche de ces contreparties doit se faire avec un **esprit créatif**. Pour se faire, nous pouvons appliquer les bases de la créativité. Soyons-fous, listons toutes idées qui nous viennent par la tête sans aucun jugement, produisons des idées. Par exemple, je me fixe un objectif de trouver 10 idées de contreparties. Ensuite, et seulement dans un deuxième temps, je les évaluerai en fonction des critères de valeur et de coût, de possibles ou d'impossibles pour l'acheteur et le vendeur.

Points clés

Recherchez, tout au

- ☛ du client et les vôtres
- ☛ Préparez avant la négociation une liste de contreparties possibles
- ☛ Pensez à demander une contrepartie, même dans les cas d'une concession qui ne vous coûte rien : Si votre concession apporte un avantage à l'acheteur, elle doit vous permettre d'obtenir quelque chose en échange.
- ☛ Prendre l'initiative en recherchant des solutions nouvelles. Ne pas hésiter à proposer des concessions ou des contreparties hors des sentiers battus. Soyez créatif

Transposition :

Sélectionnez dans la liste des exemples de contreparties, celles qui peuvent être appliquées dans votre métier et ajoutez celles qui n'y figurent pas. Soyez créatif !

Liste des contreparties possibles	Oui	Non
▪ Un volume plus important		
▪ Un engagement sur une durée plus longue		
▪ Des délais de paiement plus courts		
▪ Un assouplissement des spécifications techniques		
▪ La prise en charge par le client d'une partie du travail		
▪ Modification des conditions de garantie		
▪ 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 exclusif		
<i>Complétez</i>		
<i>Complétez</i>		

Règle d'or N° 4:

Indépendamment des contreparties possibles, la stratégie de concession est un élément clé de la négociation.

1. **Évitez d'être le premier à faire une concession majeure.** On peut néanmoins aider l'acheteur à sauver la face en proposant une contrepartie mineure
2. Laisser **croire NON** avant de reculer
Minimisez chaque concession et **incitez**

demande initiale et j'invite l'acheteur à me faire une demande plus raisonnable. Par ex : 0,2 €. Cette nouvelle demande deviendra pour moi le nouveau point de négociation, sans pour autant avoir déjà accepté quelque chose. Mon offre était à 2,78 €. Je peux présenter la négociation sous cet angle. Monsieur je vous ai fait une offre à 2,78 € par unité. Vous venez de me faire une proposition à 2,58. Je vous propose de trouver un terrain d'entente entre ces deux montants.

4. Prévoir des **concessions d'importance décroissante**

Les raisons sont surtout psychologiques : Dans le jeu de la négociation, chacun des joueurs tente de deviner quelles sont les cartes de l'adversaire. La partie s'arrête, en fait quand chacun a le sentiment d'avoir épuisé les concessions du joueur adverse. Le fait de réduire ses concessions au fur et à mesure de la négociation constitue un message à l'adresse de l'autre joueur : « le citron est pressé, en voici mes dernières gouttes.. »

Prévoir

En poursuivant le cas de la vente de classeurs, le client vous réclame une baisse de à 0,2 € qui reste trop importante pour vous par rapport à votre objectif

Vous allez lui demander des contreparties et proposer des concessions

La consommation de classeurs du client correspond à 3000 classeurs sur Iles de France et sur 1 an et à 1000 classeurs par an sur les 7 régions Françaises. Les frais de port sont calculés avec votre transporteur sur la base de 10 € par paquet de 500 classeurs. Vous savez que votre client a des frais de stockage s'il commande pour un an de classeur, qu'il a des frais de transport s'il gère les classeurs en partant du siège de Paris. Vous commencez à travailler avec ce client et vous aimeriez qu'il référence vos cahiers de prise de note. Vous souhaiteriez également un accord de principe sur un référencement sur 3 ans.

Transposition sur une affaire passée ou en cours : Réfléchissez à ces questions !

- ❖ Quelles sont les concessions que je suis amenée à faire et qui sont les plus coûteuses ? Les moins coûteuses ?
- ❖ Quelles sont les concessions que je pourrais faire, qui ont de la valeur pour mon interlocuteur et qui ont un faible coût pour moi ?
- ❖ Quelles sont les contreparties que je pourrais demander à mon interlocuteur, qui ont de la valeur pour moi et un faible coût pour lui ?

Matrice des concessions réciproques à utiliser sur l'exercice des classeurs

	Concessions	Contreparties
Possibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪
Impossibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪

Matrice des concessions réciproques à utiliser sur une négociation en cours

	Concessions	Contreparties
Possibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ ▪
Impossibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪

Règle d'or N° 5:

1. Identifier les autres points de désaccord à négocier
2. 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)
3. 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.

Vous allez procéder en deux étapes :

- ✓ Posez d'abord une question de balayage :
 - ♦ « *Mis à part ce point, sommes-nous bien d'accord sur le reste ?* »
 - ♦ « *Quels sont les autres points que vous souhaitez examiner ?* »
 - ♦ « *Donc, pour nous résumer, vérifions que nous sommes bien d'accord sur les points suivants...* »
- ✓ Posez une 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 (votre décision) dès maintenant ?* »

Que faire pour amener mon interlocuteur à la négociation ?

DESC

En complément d'une attitude

Faits, opinions, sentiments :

Exercice avec Paris

La Méthode DESC

D : décrire les faits, « *quand vous faites...* »

E : exprimer son ressenti, « *j'ai l'impression que, je ressens ...* »

S : suggérer des solutions, « *et si on... ?* »

C : formuler les conséquences positives à espérer

Méthode D E S C

« *Quand vous faites...,
je ressens...,
parce que...,
et si on... ?
ce serait...* »

©Success Insights®

Exercice d'application :

Pensez à une situation qui vous pose problème avec une personne (pas *besoin de la mentionnée*) et rédigez ce que vous pourriez lui dire en employant la méthode **DESC**
Ap consulting

La synthèse des fondements du modèle Harvard. Une éthique : la négociation raisonnée.

La négociation raisonnée d'Ury et Fisher (encore appelé le modèle Harvard) est tout à fait représentative de l'état d'esprit de la négociation coopérative.

Elle repose sur 4 principes fondamentaux :

Il existe deux catégories de critères objectifs :

- Les critères d'équité servent à développer ou évaluer une solution : pourcentage de réussite, prix, etc.. Ils doivent être objectifs, factuels, acceptés et mesurables.
- Les procédures équitables servent principalement à trancher entre deux solutions : une procédure d'expertise par un tiers, par exemple, pour arbitrer entre deux possibilités différentes.

Client				
Affaire				
Date				
Facteurs clés du pouvoir de votre client	Faible	Moyen	Fort	Très Fort
<i>Pouvoir potentiel du client</i>				
<i>Probabilité d'utilisation du pouvoir</i>				
<i>Pouvoir du client</i>				
Matrice des objectifs				
Points susceptibles d'être négocié	Seuil	Objectif	Exigence initiale	Arguments
Matrice des concessions réciproques				
	Concessions		Contreparties	
Possibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ ▪ ▪ 	
Impossibles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ ▪ 	

Plan général de la négociation

1. Préparez la négociation

Vendre les besoins et la

- ❖ d'abord par un argument. , tu répondras

2. Positionner la négociation

Vérifiez que

3. Explorer le champ de la négociation

Dépasser les demandes, les positions pour mettre à jour les besoins réels de chacun avec la question

- Clarification
- Reformulation
- ❖ Imaginez des **options créatrices**

4. Soyez tactique, appliquez les règles d'or 3, 4, 5

❖

❖

❖