



## LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : *Chapitre 5*



**IV. LES TECHNIQUES  
DE NEGOCIATION  
COMMERCIALE**



Ecole de prévention  
et de sécurité

## Programme

1. Introduction : rappels de quelques mécanismes de communication
2. Pourquoi et comment négocier ?
  1. Introduction
  2. Différences entre besoins/ critères/ éléments négociables
  3. Objectifs généraux des protagonistes
3. Processus de la négociation
  1. Préambule
  2. Styles de négociation
  3. Philosophie de référence
  4. Modèle de négociation

## Programme

4. Préparation et Planification
  1. Identifier les éléments négociables
  2. Estimer les coûts des concessions
  3. Identifier les points d'accord et de conflits de potentiels  
Recherche des alternatives
  4. Préciser les objectifs poursuivis
  5. Déterminer le «fil rouge » stratégique
5. Étapes et tactiques de la négociation
  1. L'investigation
  2. L'échange
  3. La concrétisation
6. Synthèse

## 4.1 Rappels de quelques mécanismes de communication

- La communication est la base de la négociation, il est donc capital pour le négociateur d'en maîtriser les principes fondamentaux , c'est-à-dire :
  - Savoir écouter.
  - Savoir concevoir des idées et les exprimer en termes simples.
- En fait, le vendeur a de tout temps été considéré comme « excellent dans l'art de l'éloquence ». Il est vrai qu'il doit, pour réussir, être capable de s'exprimer d'une façon claire et persuasive mais cette qualité n'est en aucune façon la seule dont il ait besoin, la communication n'étant pas une relation à sens unique.
- Elle met en rapport deux personnes, à savoir un « émetteur » et un « récepteur », entre lesquelles s'instaure rapidement un processus de filtrage à deux niveaux, communément baptisé « entonnoir de communication ».

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Pour éviter les pièges inhérents à ce processus, il est dès lors fondamental de veiller au respect des quatre étapes de base de toute bonne communication, à savoir :
  - CONCEPTION : je pense ce que je veux dire
  - PRESENTATION : je le dis
  - PERCEPTION : le message est entendu
  - INTEGRATION : il est entendu
  
- Par delà la simple éloquence, les talents commerciaux requis à ces différents niveaux sont la clarté d'esprit, le don d'observation et surtout l'écoute active :
  - La première : pour voir clair en soi.
  - Les deux autres : pour cerner clairement le client.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Si observer suppose une certaine disponibilité visuelle, écouter est une tâche encore plus complexe car elle repose sur le mode de communication le moins efficace, à savoir la communication verbale.
- Cette compétence peut toutefois être développée en adoptant l'attitude appropriée à l'égard des autres, en s'intéressant à leurs attentes en étant décidé à trouver un moyen de les aider.
- Le parallélisme communication vente, voire initiale de l'expression dans l'entretien commercial, la phrase de conception se fonde sur 2 qualités essentielles :
  - Une bonne compréhension des différents éléments à transmettre en cours d'entretien.
  - Une structuration simple et claire des points en question.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- La phase de présentation, quant à elle, suppose bien plus qu'une simple restitution des choses correctement apprises.
  - Elle requiert une excellente compétence d'observation et d'écoute afin que soient mis le plus rapidement possible en évidence, les points d'ancrage potentiels du message à transmettre dans le contexte de réception de l'interlocuteur.
- Les deux principaux pièges à éviter à ce niveau sont l'hypothèse ou pire, l'idée fixe. Ces deux tendances entraînent en effet le vendeur à situer le client dans un contexte qui n'est pas le sien, voire à projeter sur lui les idées ou des besoins dont il n'a que faire, ce qui rend vaine toute tentative de conviction et de négociation.

Enfin , bien qu'elles soient a priori plus le fait du récepteur que de l'émetteur, les 2 phases suivantes, à savoir la perception et l'intégration, doivent faire de la part du vendeur l'objet d'une attention toute particulière .

**En matière de démarche commerciale , il n'y a en effet de véritable communication que si le message est admis et compris.**

Il convient d'une part de mettre l'interlocuteur en situation de correcte réception et, d'autre part, de lui laisser le temps d'assimiler le message .

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

**Cette dernière opération s'effectue elle-même en 2 temps :**

- 1. Analyse :** le message est « décomposé » en ses différents éléments constitutifs, chacun des éléments étant isolé et assimilé en tant que tel par l'interlocuteur.
- 2. Synthèse :** les différents éléments sont ensuite rassemblés en un seul concept.

Au cours de ces 2 phases, le vendeur doit donc également témoigner de ses talents de communicateur en exerçant ses capacités d'observation et d'écoute afin d'évaluer à tout moment, la réceptivité de l'interlocuteur et mesurer l'impact des arguments mis en avant pour le convaincre.

C'est là toute la notion de FEED-BACK ou processus d'information en retour, laquelle est la seule véritable garantie d'une communication efficace à double sens.

## 4.2. Pourquoi et comment négocier

### 4.2.1. Introduction

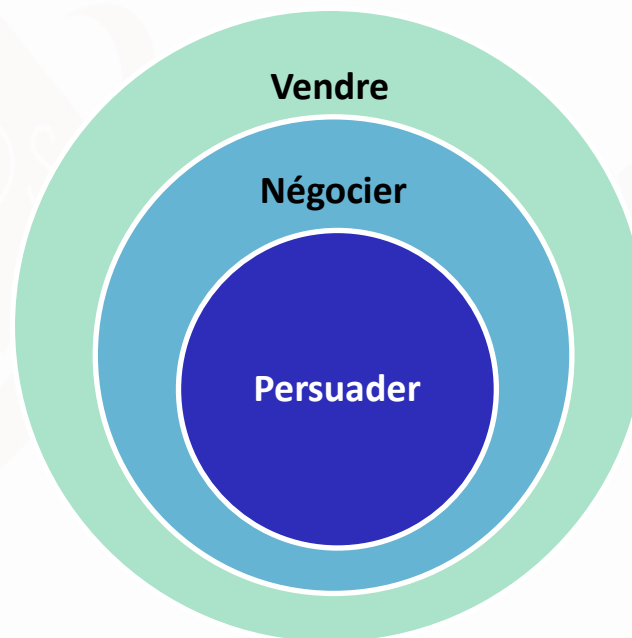
- L'introduction des techniques de négociation dans les cours de ventes est finalement un phénomène assez récent.
- Avec le développement des techniques d'achat, les vendeurs malgré leur habileté à répondre et conclure se sont vus dépassés et entraînés dans des ventes dont la rentabilité, les termes de l'accord, étaient parfois négatifs pour leur société, voire pour eux-mêmes.
- Les techniques de négociation sont venues au secours du vendeur pour lui permettre de mieux contrôler le processus qui aboutit à la conclusion et l'assurer de vendre avec profit.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Les techniques de négociation sont venues au secours du vendeur pour lui permettre de mieux contrôler le processus qui aboutit à la conclusion et l'assurer de vendre avec profit.
- Cette démarche devient quasi incontournable, culturelle, en ce sens que même de simples particuliers ne conçoivent plus d'acheter sans « négocier » les modalités d'acquisition. C'est un message quasi obligé dès que l'achat est un tant soit peu important pour leur budget (véhicule, habitation, gros mobilier etc.) !
- Certains pourront dire que les commerciaux sont pris à leurs propres pièges et que cette démarche d'achat est en fait une résultante des politiques et des promotions et de rabais tous plus alléchants les uns plus que les autres, mais le fait est là : aujourd'hui, presque tout le monde « négocie » avant de prendre une décision !

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- C'est peut être l'une des raisons pour laquelle le terme de négociation est devenu aussi « galvaudé » et que nombres de séminaires de ventes, pour être attractifs d'un point de vue marketing, reposent sur le vocable « négociation » même si ils n'abordent en fait que des techniques de convictions.
- 3 concepts méritent alors d'être clarifiés par suite d'une telle évolution, à savoir :



## LA PERSUASION

- Des fondements de la vente, la persuasion (ou conviction) en est le plus petit commun dénominateur. Il s'agit d'une technique de communication utilisée par le commercial pour identifier, voire susciter les motivations d'achat du prospect et, par voie d'argumentation, de le faire adhérer à l'idée/solution proposée.
- Pour pouvoir convaincre, le vendeur pourra voir recours, selon des circonstances, à 2 stratégies :
  - Tantôt à une stratégie de vente offensive, axée sur l'assertion et le pouvoir de conviction.
  - Tantôt à une stratégie de vente conseil, axée sur la prise en compte des positions de l'interlocuteur, la création de zones de réceptivité et la structuration plus ou moins forte de l'argumentaire ou du plan d'action.

## Ces 2 stratégies :

- L'une, démarche conseil, qui défend la thèse que :« vendre, c'est davantage que parler » et que le plus important est de susciter l'intérêt du client (effet d'attraction).
  - L'autre, démarche offensive, qui affirme que « vendre c'est plus qu'écouter » et que, dès lors, il importe d'argumenter, de convaincre (effet de pression).
- 
- En d'autres termes, parler, écouter ou questionner, argumenter, la sequence n'a pas les mêmes effets.
  - Là où le « vendeur conseil » sonde avant de parler, le « vendeur offensif » affirme avant de questionner.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Les talents propres aux deux démarches respectives sont évidemment fondamentalement distincts, à savoir :
  - **Pour le vendeur conseil** : L'écoute active , l'esprit de synthèse et le choix de l'argument approprié.
  - **Pour le vendeur offensif** : La compétence d'argumentation, l'observation de l'autre et le verrouillage (il va « chercher » l'autre s'il pressent le désaccord).

De par sa nature même , l'approche offensive est plus « bousculante ». Cette approche convient bien pour traiter les comportements de résistance des clients : encore faut-il garder à l'esprit que ce type de démarche est tout aussi susceptible de générer une résistance là où, en début d'entretien, il n'en existait aucune.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

## LA VENTE

- La vente est le processus global par lequel le vendeur, au delà du couple « besoin solution », amène son interlocuteur à s'engager. Dans ce cas, selon la nature du produit/service concerné, ce processus suppose une succession d'étapes appelées cycle de vente. Chaque étape repose sur un objectif intermédiaire spécifique qu'il faut franchir pour que le processus aille jusqu'à son terme : vendre, c'est-à-dire atteindre l'objectif final !
- Idéalement, persuader devrait être égal à vendre puisque cette démarche consiste à démontrer au client en quoi la solution proposée correspond exactement à ses besoins. Il en est d'ailleurs ainsi sur tout marché à dominante monopolistique, c'est-à-dire une réalité de commerce dans laquelle le client, conscient de ses besoins, se décide sans discuter les modalités (télécoms, électricité etc.).

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Malheureusement, pour beaucoup de commerciaux, mais certainement heureusement pour le client, les monopoles dans les secteurs privés de l'industrie, des biens d'équipement et des services sont tombés les uns après les autres et la concurrence tant redoutée par certains a modifié la donne.

## ➤ Le client à le choix

- Persuader n'est plus alors suffisant car un client peut être globalement convaincu de la pertinence de la solution avancée par le vendeur, mais considérer dans le même temps que celle proposée par le client l'est tout autant.
- La vente risque de capoter puisqu'il manque une composante essentielle

## LA NEGOCIATION

- La négociation est le processus par lequel les parties en présence échangent. Dans ce cas précis le vendeur, et l'acheteur potentiel rapprochent leurs points de vue ou positions respectives et conviennent des termes de leur accord.
- Le client négocie pour départager les fournisseurs et faire «le meilleur choix».
- Le vendeur négocie pour valoriser tous les composants de son offre et réaliser une vente qui « en vaille de la peine ».
- Il existe donc bien une équation entre ces deux démarches qui pourrait se résumer sous l'équation suivante :

➤ **PERSUADER + NEGOCIER = VENDRE**

➤ **NEGOCIER IMPLIQUE AUSSI PERSUADER**

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Dans le contexte de ce programme, il est supposé que le commercial maîtrise les techniques de persuasion propres à amener l'acheteur à un niveau de motivation suffisant pour envisager sérieusement la satisfaction de son besoin. Cette persuasion préalable est capitale car elle affecte directement la phase de négociation.

En effet :

- ✓ Toute persuasion insuffisante se traduit par une négociation difficile et coûteuse.
  - ✓ Toute persuasion bien faite se traduit par une négociation aisée, ou même par un achat sans négociation.
- Nous pouvons alors définir plus précisément ce que nous entendons par négociation :

**Processus de rapprochement entre deux parties ayant un intérêt commun à s'entendre mais ayant des objectifs spécifiques à atteindre.**

## 4.2.2. Différences entre besoins/critères/éléments négociables

- Pour comprendre d'où vient le besoin de négociier, nous devons en fait repartir du processus d'achat, c'est-à-dire des différentes étapes par lesquelles le client potentiel va passer.
- Tout au début de la démarche d'achat, le client va globalement réfléchir à ses besoins, aidé si possible dans sa réflexion par le vendeur. Une fois ses besoins définis, le client va alors tourner son attention vers des solutions susceptibles d'y répondre.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Il va devoir à ce stade, pour pouvoir comparer, sélectionner et, au bout du compte, identifier la meilleure alternative de solution, formaliser plus efficacement sa demande.
- Nous parlons alors de la notion de critère de décision plutôt que de besoins, c'est-à-dire :
  - Un besoin est un ressort de motivation, un déclencheur de processus d'achat.
  - Il est naturel qu'il s'efface de la prise de décision puisque la solution choisie répond à l'attente et rétablit l'équilibre.
- Lors de l'étude des offres, le client va, en effet, devoir formaliser sa recherche et trier ses priorités par ordre d'importance relatif.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Les critères de décision sont donc des besoins hiérarchisés par ordre de priorité (fondamental, souhaitable, annexe) qui aident le client à comparer, sélectionner et, au bout du compte, choisir.
- Contrairement aux besoins, ils auront tendance à survivre au choix et s'enrichiront avec l'expérience pour influencer les futures prises de décision.
- Le choix dépend quant à lui de perception/compréhension qu'a le client des réponses proposées ainsi que du niveau d'adéquation entre les critères et éléments concrets de l'offre fournisseur.
- En cas d'offre concurrente, le processus de « comparaison choix » prend une dimension supplémentaire, la quelle permet de dégager les points forts et faibles de chacun des candidats en présence.

- C'est donc ici qu'interviendra le besoin de négocier, c'est-à-dire tenter de rapprocher au maximum le point vue de l'autre partie du sien propre.
  
- **Qu'entendrons-nous par éléments négociables ? :**
  - Sera considéré comme « point négociable » : tout critère de décision client et/ou composant d'offre fournisseur faisant l'objet d'un déphasage ponctuel à la condition, bien entendu, que les deux parties disposent à son égard d'une marge de manœuvre (un délai de livraison, un montant de loyer, un prix de vente etc.).
  
- Selon leur niveau d'importance, nous parlerons de points : fondamentaux, souhaitables, sacrificiables.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Seront considérés comme « facteurs cessibles » : les composantes constitutives de l'offre fournisseur que le vendeur peut ou non concéder au client en vue de faciliter l'atteinte de l'accord.
- La différence essentielle avec le point négociable se situe à 3 niveaux :
  - L'élément cédé se caractérise par l'absence de marge de discussion : « je donne ou je ne donne pas ».
  - Bien qu'ils aient une incidence financière et, qu'à ce titre, ils doivent être valorisés, ces éléments en question ne font habituellement pas partie du volet tarifaire de l'offre.

L'objectif principal poursuivi n'est pas l'échange mais la création ou le rétablissement d'un climat propice à l'accord en l'absence de points négociables (extension de garantie non facturable, édition d'un relevé par opération sans frais etc.)

## 4.2.3 les objectifs généraux des protagonistes

### L'ACHETEUR

- L'objectif de tout acheteur professionnel (ou non !) est de satisfaire des besoins de la façon qui, pour son entreprise ou pour lui-même, s'avère la plus rentable à long terme.
- Cet objectif suppose que soient considérées 2 notions intimement liées :
  - La rentabilité qui n'est en aucun cas synonyme d'économie.
  - La continuité de la mise en œuvre proprement dite des termes contractuels, qui se réfèrent de plus en plus aux diverses activités de services qui accompagne l'accord.

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Ce dernier point s'insère parfaitement dans le contexte d'une relation fournisseur client axée sur le long terme car basée tant sur la qualité des produits que sur la satisfaction résultant d'une politique de « service plus ».
- Le concept de rentabilité rassemble des éléments quantitatifs et qualitatifs :

**Sur le plan qualitatif** : les divers éléments de l'offre du vendeur (produit, termes, présentation) présentent des point forts ou des points faibles par rapport à la concurrence au niveau des divers services utilisateurs qui jouent tantôt le rôle « d'influenceur », tantôt celui de « décideur ».

Ces divers éléments sont fréquemment repris sous forme d'une matrice « point fort/faible » de chaque élément de l'offre.

Certaines sociétés ont, dans ce domaine, élaboré un document identifiant la capacité des divers fournisseurs à satisfaire les objectifs respectifs des services utilisateurs.

**Sur le plan quantitatif**, les divers éléments de l'offre vont affecter directement les ratios de performance de la société acheteuse. Les termes de l'offre peuvent agir :

Au niveau du retour sur vente.

Au niveau de la rotation du capital investi.

- Pour ce qui est du retour sur vente, l'acheteur considère dans quelle mesure l'offre lui permet :
  - Soit de réduire : Les coûts opérationnels et les frais administratifs.
  - Soit d'améliorer : Ses marques et son « mix » de produits.

- Pour ce qui est de la rotation du capital investi, l'acheteur considère dans quelle mesure l'offre lui permet :
  - Soit d'accroître la valeur ou le volume de ses ventes/activités.
  - Soit de comprimer la valeur des actifs, notamment : son fond de roulement.

## Conclusion

**Ce que recherche l'acheteur au terme de la négociation est :  
Un accord global à la fois rentable pour sa société et satisfaisant  
sur le plan qualitatif.**

## LE VENDEUR :

- L'objectif de tout vendeur professionnel est de réaliser des ventes qui s'avèrent les plus profitables à long terme pour son entreprise.
- Cet objectif suppose 2 notions intimement liées :
  - Une rentabilité qui ne se limite en aucun cas au seul prix de vente facturé ou volume facturé ou volume atteint.
  - La continuité qui implique un enchaînement des activités avant et après- vente.

## Implications :

- Le vendeur doit, tout au long du processus de vente qui l'amène à la négociation, s'efforcer d'identifier tous les services/individus impliqués ainsi que chacun de leur pouvoir d'influence ou de décision respectif.
- Le vendeur doit s'efforcer de comprendre les mécanismes financiers essentiels de la société acheteuse pour savoir où porter son effort de négociation.



- Le vendeur doit connaître parfaitement les objectifs de rentabilité poursuivis par son entreprise tant globalement qu'au niveau du client. Ceci suppose bien entendu une bonne connaissance de la politique commerciale de l'entreprise ainsi qu'une appréciation correcte des différents postes affectant la contribution brute du client.
- **Conclusion :**

**Ce que cherche le vendeur au terme de la négociation est un accord global et profitable pour son entreprise dans un contexte à long terme.**

## **POURQUOI NEGOCIER ?**

- Pour permettre au deux parties de sortir gagnantes,
- Chacune atteignant ses objectifs.

## 4.3. Processus de la négociation

### 4.3.1. Préambule

#### **La motivation :**

- La relation de négociation met en jeu la relation de deux personnes (2 au minimum mais cela peut aller à plusieurs dizaines dans les grandes négociations internationales).

Beaucoup de livres sur la psychologie de la négociation ont été publiés et il n'entre pas dans le cadre de ce programme d'étudier cet aspect capital en détail.

Il est toutefois indispensable de voir certains principes, notamment celui de la théorie de la motivation pour mieux comprendre la psychologie du ou des acheteurs et les styles de direction et de décision de l'entreprise qui les emploient.

- **Besoins objectifs et subjectifs :**
  - L'acheteur peut rechercher la satisfaction d'un besoin objectif (nouvel équipement, productivité, service complémentaire etc.) mais aussi (séparément ou simultanément ) un besoin subjectif (accroître son statut, impressionner des collègues etc.). Nous parlerons alors de bénéfices produit et de gains relationnels.
  - Il est évidemment important pour le vendeur de chercher à percevoir les motivations de l'acheteur de se positionner correctement.
  
- **Les types de négociateurs :**

# LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 5

- Selon NIRENBERG, Il existe 2 types différents de négociateurs selon qu'ils tentent de satisfaire avant tout leurs besoins professionnels ou, au contraire, ceux de la partie adverse.
- Au terme de cette analyse , 2 types d'approche peuvent être pris en compte :

## **Positive :**

- ✓ Essayer de satisfaire les besoins de l'acheteur.
- ✓ Laisser à l'acheteur cette préoccupation.
- ✓ Essayer de satisfaire simultanément ses propres besoins et ceux de l'acheteur.

## **Négative :**

- ✓ Ne pas considérer ses propres besoins.
- ✓ Ne pas considérer les besoins de l'acheteur.
- ✓ Ne pas considérer les besoins d'aucun des 2.

## 4.3.2. Styles de négociation

- La motivation n'est que l'un des aspects à considérer : un autre élément fondamental est la personnalité, c'est-à-dire les traits caractéristiques de l'acheteur, du groupe d'acheteurs et de l'entreprise qui les emploie :
  - L'acheteur est un autocrate ou un démocrate ?
  - La décision est-elle centralisée ou participative ?
  - L'acheteur est-il franc ou rusé ? actif ou passif ?
- Chaque style a ses implications pour le négociateur : tout vendeur qui a suivi son cours de vente sait comment traiter les acheteurs :
  - Indécis, polémique, sceptiques.
  - Distants, rusés.

- Le cas de l'acheteur qui ne réagit pas mérite toutefois d'attirer notre attention parce qu'il déconcentre, fait perdre le fil de négociation, pousse le vendeur à la concession et à l'abandon. Pour éviter ce piège , il convient de respecter les principes suivants :
  - Ne pas répéter : utiliser les silences et la patience pour lui laisser le temps, tout le temps, de réagir.
  - Ne pas interpréter son silence en négatif mais en positif.
  - Poser des questions fermées pour le forcer à dire oui ou non ou encore ouvertes mais précises, du genre : « Etes-vous d'accord sur ce point ? ».

## 4.3.3. Philosophie de référence

Au-delà des aspects de fonds et de forme l'état d'esprit en quelques sorte dans lequel il est recommandé de négocier, reposent sur 6 facteurs-clés :

1. Nécessité de recourir à un véritable dialogue : en d'autres termes (même si c'est une évidence) pour négocier, il faut être 2, et avoir véritablement l'envie de construire.
2. Importance d'une philosophie générale sur la confiance mutuelle sans laquelle les négociateurs ne pourraient pas créer un climat d'échange constructif.
3. Savoir prendre des risques car même si ils sont calculés, cette prise de risque est indissociable de l'échange.

4. Notion d'interdépendance des parties en ce sens qu'il est quasiment impossible de pouvoir progresser seul dans ce type de processus.
5. Capacités de maîtriser les facteurs émotionnels en ce sens que si un négociateur sait exprimer ses sentiments, il contrôle et maîtrise ses émotions.
6. Enfin, et c'est certainement le point essentiel et la conclusion des points précédents : fonder l'entretien sur une démarche « gagnant/gagnant » de sorte que chacun ressorte de la table de la négociation avec un bon niveau de satisfaction.

## 4.3.4. Modèle de négociation

Au terme de la phase de persuasion préalable, le prospect doit être convaincu que le produit/service offert correspond à ses besoins.

C'est seulement alors qu'il concentre son attention sur les termes et conditions de l'offre qui lui est faite :

- Prix réel et ses éléments annexes.
- Prix et ses éléments annexes.
- Éléments de services.

C'est-à-dire sur les 3 aspects fondamentaux de toute négociation commerciale !

## 1. Le processus de négociation, côté vendeur, reposera alors sur 4 phases principales :

**Préparation** : analyse la position concurrentielle globale, estimation de la position client, fixations des objectifs personnels poursuivis, identification des points d'accord et de conflits, mise au point d'une stratégie d'ensemble avec alternatives et concessions possibles .

**Investigation** : confirmation positive, à partir d'une plate-forme de persuasion consolidée, de la position exacte du client par rapport aux offres concurrentes. Mise en évidence de la nature prioritaire ou non des diverses exigences formulées ainsi que des domaines de compensation pouvant être obtenus.

- 2. Échange** : marchandage progressif des concessions requises et compensations possibles. Cet échange doit être effectué en deux temps : au niveau des principes dans un premier temps puis ensuite au niveau des contenus.
- 3. Concrétisation** : confirmation formelle, point par point, des modalités de l'accord.

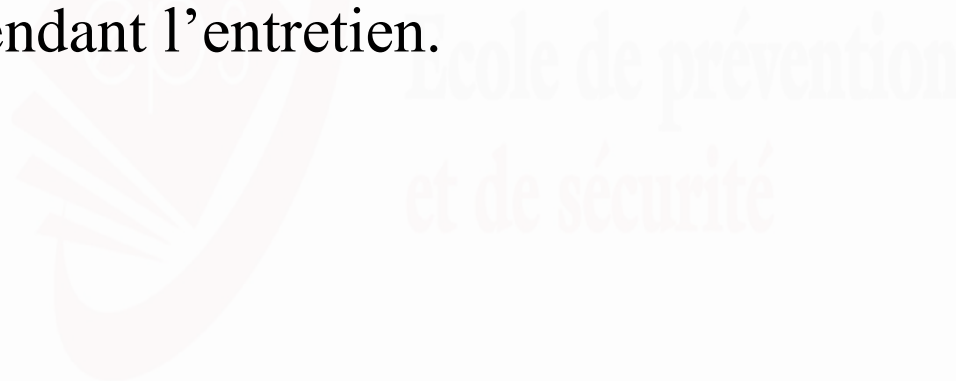


## 4.4. Préparation et planification

### 4.4.1. Identifier les éléments négociables

Les points négociables étant fondés sur des besoins hiérarchisés, le vendeur aura d'autant plus de facilités à identifier ces éléments négociables qu'il aura effectué un bon travail de conviction préalable.

Ce travail devra alors être complété avec une analyse de position concurrentielle afin de déterminer quels seront les véritables points de discussion pendant l'entretien.



Dans une telle démarche, le vendeur retiendra tout autant les éléments du client que les siens propres. Après avoir listé ces différents éléments, le vendeur les hiérarchisera par ordre d'importance, de son point de vue puis de celui du client.

Enfin , il essayera d'estimer les concessions qui pourraient être demandées par l'acheteur ainsi que la valeur qu'elles représentent à ses yeux .



## 4.4.2. Estimer le coût des concessions

Pour chaque concession probable il est nécessaire d'estimer le coût ainsi que l'impact au niveau de la rentabilité.

Recherche les concessions pouvant être demandées en échange et estimer leur coût pour l'acheteur.



## 4.4.3. Identifier les points d'accord et de conflits potentiels

Déterminer ensuite la zone d'accord possible, c'est-à-dire quelque part à mi-chemin entre tout ce que veut A et tout ce que veut B.

Se concentrer sur la préparation des points d'accord possibles afin d'élargir au maximum les chances de réussite . Il a été démontré que les bons négociateurs passent plus de temps à se préparer sur ces points que sur les zones de conflits.

## 4.4.4. Recherches des alternatives

### **Anticiper les désaccords.**

Identifier des approches différentes permettant de solutionner de manière plus acceptable un problème plus difficilement contournable.



Ecole de prévention  
et de sécurité

## 4.4.5. Préciser les objectifs poursuivis

### 2 techniques traditionnelles :

Préciser une zone d'accord autour d'un critère précis :

**Exemple :** objectif 100 à +/- 10 %. Préciser une fourchette :

**Exemple :** entre 90 et 100.

Il semble que la technique de la fourchette soit plus efficace : les négociateurs n'étant pas fascinés par la cible que représente l'objectif.

- La méthodologie retenue dans le tableau de bord de négociation invite donc le négociateur à préparer une fourchette par point négociable, fourchette décomposée comme suit :

L'idéal, appelé aussi « position d'ouverture » représente la position maximum réaliste compte tenu de l'historique de relation et de la position concurrentielle.

Le but, représentant l'objectif réel poursuivi.

Le pire, c'est-à-dire en delà duquel le négociateur décide de ne pas poursuivre la discussion.