



LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : *Chapitre 6*

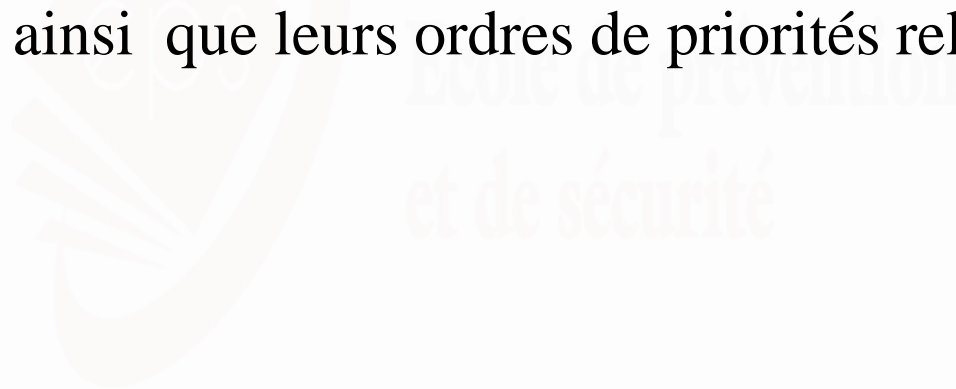


4.5. Étapes et tactiques de la négociation

4.5.1. L'investigation :

Étape essentielle de l'entretien, c'est dans cette phase que la négociation va en fait valider la pertinence de sa préparation.

Pour se faire, il identifiera et clarifiera l'ensemble des sujets à aborder, le niveau de l'exigence de la partie adverse sur chacun d'entre eux ainsi que leurs ordres de priorités relatifs.



Il pourra s'appuyer sur les éléments tactiques suivants :

➤ **L'ouverture de l'entretien :**

Cette période est particulièrement propice pour mettre l'autre partie à l'aise et créer un climat d'entente.

➤ **C'est à ce moment qu'il convient de rappeler :**

- ✓ Soit les arguments précis qui ont amenés les deux parties à la table de négociation (constitution d'une plate-forme de négociation sur la base des acquis de la phase de « persuasion » du cycle de vente).
- ✓ Soit les accords préliminaires atteints ou cours de négociations antérieures.

LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 6

- Au cours de cette phase, il convient également de préciser le cadre général de la réunion, à savoir :
 - Présenter et définir le rôle de chacun des négociateurs.
 - Fixer le temps disponible.
 - Régler certains détails pratiques et notamment l'agenda.
 - Fixer les objectifs poursuivre et préciser l'enjeu .

Les feintes (ignorer, exagérer, bluffer) :

Exagération de la proposition (méthode très courante)

Exemple : demander 30000 € pour une voiture qui n'en vaut que 25000 €.

Exemple : l'acheteur annonce au vendeur « j'ai fait mes calculs votre produit ne vaut pas plus de (x) € il n'est pas question que je dépasse ce montant. A vous de vous aligner »;

- Accroissement du coût ou de la valeur d'une concession réclamée :
 - Recourir à des éléments émotionnels (cela m'arrache le cœur).
 - Exposer les réductions de profit/les complications opérationnelles qu'entraînerait l'octroi de la concession en question.
 - Témoigner de l'empathie quant aux problèmes éliminés par l'octroi éventuel de la concession demandée
 - Préciser l'avantage financier que cette dernière procurerait.

- Réduction du coût ou de la valeur d'une concession offerte :
 - Traiter la concession comme étant sans valeur pour soi.
 - Rechercher une concession plus importante.
 - Lancement d'un ballon d'essai :

- Version moderne du vieux proverbe « prêchez le faux, vous saurez le vrai » : en d'autres termes faire une offre tout à fait inacceptable avec l'espoir que l'autre partie précise sa position.



4.5.2. L' échange

Appelé aussi marchandage par certains, il représente le cœur de la négociation et sera décomposé en 2 phases distinctes :

Une première dans laquelle seront en fait présentées les pistes de procédures à savoir le concept même de ce l'on propose d'échanger, sachant que l'objectif est de tester la matière à échanger et en aucun cas de formuler des propositions précises et chiffrées :

Est-ce que le client est prêt à échanger un peu de bananes contre un peu de pommes !

- En cas de refus, ce sera le moment de recourir à des alternatives d'échange qui auront été idéalement prévues en phase de préparation !

- Dès qu'une entente sera trouvée sur cette procédure d'échange, le négociateur pourra alors passer à l'étape suivante, à savoir le marchandage proprement dit : phase dans laquelle chacun effectuera des concessions progressives jusqu'à l'accord partiel sur le point en question.



Quelques tactiques spécifiques peuvent être également utiles :

Concentration de l'argumentation :

Pour beaucoup de négociateurs, convaincre consiste à donner un maximum de raisons de manière à faire fléchir l'autre partie sous le poids de leur argumentation.

Mais quantité n'est pas synonyme de qualité et, en fait, il s'agit là d'une pratique dangereuse : plus les arguments sont nombreux, plus grandes sont les chances de l'adversaire car, dans le lot, il y aura probablement un argument dont le poids sera moindre, voire totalement nul à ses yeux.

C'est sur le maillon de la chaîne qu'il concentrera dès lors tous ses efforts de destruction.

Si plusieurs raisons peuvent être simultanément invoquées dans le cadre d'une argumentation, il vaut mieux procéder à leur classement par ordre d'importance et d'efficacité et ne les citer qu'une par une.



Processus d'échange de concessions

L'échange de concessions est le mécanisme fondamental de toute négociation. Selon la façon dont chacune des parties se positionne au départ et se rapproche vers le point de compromis, la négociation donne lieu à un accord dont les termes s'avèrent plus ou moins favorables à chacune des parties.

Échange « DONNANT-DONNANT » :

- Tactique fondamentale mais souvent mal utilisée ! « Donnant-donnant » implique donner si l'autre donne et non donner si l'autre promet. De nombreuses déceptions résultent d'une erreur d'appréciation à ce niveau.

- La règle de présentation en matière est de toujours démarrer son propos par l'effort de la partie adverse : « Si vous..., alors moi, peut-être... ».
- Si l'octroi d'une concession semble inévitable, il convient d'utiliser ce geste comme moyen d'obtenir un avantage dans un autre domaine sujet à négociation et de ne céder que contre engagement précis. Ne pas se contenter des vagues (et souvent fausses) promesses.



2 aspects doivent dès lors être pris en considération :

1. La notion de coût - valeur :

- Le coût d'une concession pour le vendeur n'est évidemment pas égal à la valeur de cette même concession pour l'acheteur. Il en va de même pour les concessions que pourrait faire l'acheteur.
- Dans la décision, il convient de n'utiliser que la valeur de la concession aux yeux de l'autre partie pour lui demander une contre partie dont le coût est au moins équivalent.
- L'exagération fait évidemment partie de cette tactique.
- La connaissance des domaines susceptibles d'être échangés : les domaines sujets à échange doivent se relier directement aux termes de rentabilité des deux parties en présence.

- Toute concession de nature à améliorer soit la rentabilité des ventes, soit la rotation du capital investi doit être compensée de manière la plus équivalente possible par une concession améliorant l'un ou l'autre de ces ratios au niveau de la partie adverse.

2. Notion « gagnant/gagnant » :

- Négocier n'est pas gagner. Cependant nous sommes souvent confrontés avec des négociateurs qui ont un besoin impératif de gagner et qui développent une attitude négative s'ils ne gagnent pas : il est donc crucial de savoir à développer des alternatives pour sortir de cette impasse « perdant » ou « gagnant ».

➤ **G. NIERENBERG propose l'approche suivante :**

- Identifier l'ensemble des alternatives permettant de résoudre les blocages.
- Faire participer tout le monde au processus.
- Nommer, si cela est possible, une personne chargée de contrôler le processus afin de créer un climat de coopération.
- Accepter le caractère négatif pour les deux parties de l'approche «perdant-gagnant ».
- Détecter les conflits aboutissant à des positions «perdant/gagnant ».
- Rechercher les points communs .

Fractionnement de la négociation :

Technique bien connue du salami, appelée également négociation séquentielle. Elle peut être avantageuse ou désavantageuse suivant les cas ou le côté de la table où l'on se trouve.

Néanmoins, il faut faire attention à ne pas se laisser entraîner dans une négociation fractionnée tant que l'on n'a pas une vue globale de la situation.

Pour cette raison, il sera préférable d'opter pour une démarche dynamique visant à identifier les liens potentiels existants entre les différents points, de sorte à les relier entre eux pour amortir les exigences de la partie adverse.

Mise au « frigo » des points litigieux pouvant être rediscutés lorsque la base d'accord devient plus large : il est fréquent qu'un point créant de graves frictions à un moment donné soit rapidement réglé ultérieurement.

Résumer régulièrement les étapes de l'accord afin de s'assurer que l'on reste sur la même « longueur d'onde » et que l'autre partie n'a pas « change d'avis »



Interruptions/conférence séparées :

Lorsque les négociations sont longues et difficiles, il est bon de faire le point régulièrement :

- Vérifier que l'on se tient bien au plan.
- S'assurer qu'on ne cède pas trop de terrain.
- Imaginer de nouvelles alternatives pour faire progresser la négociation.
- Se reposer mentalement et reprendre des forces.
- Attention aux négociations « marathon » : des concessions de dernière minute sont souvent arrachées sous la pression de la fatigue mentale ou nerveuse.

Techniques de questionnement :

Points fondamentaux à respecter en matière de questionnement :

- Réaliser le potentiel émotif que certaines questions peuvent contenir.
- Répondre à une question peut forcer celui qui le fait à dévoiler une faiblesse, un manque ou un élément mettant en danger sa position de négociateur.
- Veiller à ce que l'autre partie soit prête à les recevoir dans de bonnes conditions.
- Quelles questions poser ?
- Ne pas attaquer l'autre partie. Les questions doivent permettre d'éclairer, informer et faciliter l'accord.

LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 6

- Comment poser les questions ?
- Ne pas forcer et veiller à ce que l'autre partie soit prête à les recevoir dans de bonnes conditions.
- Quand poser les questions ?
- Lorsque l'on veut regagner le contrôle ou réorienter la discussion, obtenir une information, donner une information.



Ecole de prévention
et de sécurité

Fonctions essentielles d'une question :

Attirer l'attention, stimuler la pensée : « avez-vous déjà pensé à ...? combien croyez-vous que... ? ».

Obtenir une information : qui, pourquoi, quand, comment ?

Donner une information : « savez-vous que...? vous a-t-on déjà dit que... ? ».

Amener la conclusion, l'accord : « si nous en terminons... ? si nous pouvons nous entendre ? ».

Réponse aux questions :

Répondre sans répondre est une technique capitale en matière de négociation.

5 techniques peuvent être utilisées à cet effet :

1. Donner l'impression au questionneur qu'il a reçu une réponse :

Il s'agit de traiter le sujet de façon apparente, en étant suffisamment vague, après quoi on termine par une question pour reprendre la discussion en mains.

Exemple :

Acheteur : « Etes-vous certain de pouvoir me livrer cette machine début janvier : il est capital pour moi que vous respectiez cette échéance »

Vendeur : « On ne peut pas s'engager à ce stade : notre département production se fait un point d'honneur à respecter les échéances et lorsqu'il promet, on peut lui faire confiance ».



2. Répondre incomplètement :

Il s'agit de ne traiter qu'une partie de la question en élucidant les aspects auxquels on ne veut pas répondre.

Exemple :

Acheteur : « Votre prix me semble un peu élevé. Si je compare votre offre à celle de vos concurrents, vous êtes peut-être techniquement supérieur mais moins bon sur le plan du prix et des conditions. Pouvez-vous réduire votre offre de +/- 10% ? ».

Vendeur : « Si je comprend bien, vous considérez que la concurrence vous fait une offre plus attrayante ? ».

Acheteur : « Oui ».

Vendeur : « Bien, vous avez dit que notre machine était peut-être techniquement supérieure et je vous répondrai que cela ne fait aucun doute : elle est réellement supérieure ! ».

Le vendeur revient sur l'argumentation afin de persuader.



Ecole de prévention
et de sécurité

3. Répondre à une question par une autre question :

Il s'agit de ne pas se laisser embarquer sur un terrain difficile et reprendre le contrôle de la discussion.

Exemple :

Acheteur : « Croyez-vous que vous pourrez obtenir cette réduction de 10% de la part de votre Directeur Général ? ».

Vendeur : « Cela dépend un peu du résultat global de notre discussion d'aujourd'hui et si vous pouvez vous montrer compréhensif sur l'aspect des conditions de paiement. Seriez-vous prêt à accepter 30 jours fin de mois ? »

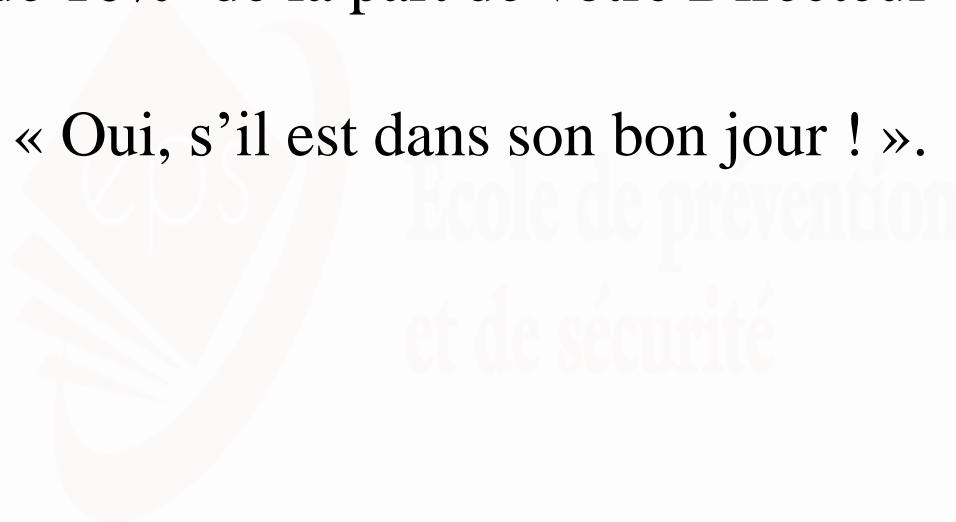
Tuer dans l'œuf le désir de poursuivre la discussion sur le point

- Il y a plusieurs façon de faire : l'humour, la non réponse, la distraction, l'interruption.

Exemple :

Acheteur : « Croyez-vous que vous pourrez obtenir cette réduction de 10% de la part de votre Directeur Général ? ».

Vendeur : « Oui, s'il est dans son bon jour ! ».



4. Utilisation du facteur temps

Effet de surprise :

- Technique bien connue en matière militaire : recours à des mouvements/changements imprévus (avance ou retrait, accord ou désaccord...) de manière à déséquilibrer ou faire perdre le contrôle de la discussion à l'adversaire.

Exemple :

- ✓ Coup de colère.
- ✓ Offre surprise de dernière minute.
- ✓ Appel téléphonique.

Le but est d'obtenir un avantage immédiat.

Exemple : doubler la remise si la signature est immédiate.

➤ **Temporisation :**

« WAIT and SEE » : il s'agit de ne pas décider et de forcer l'autre partie à des concessions supplémentaires dans l'espoir de finaliser.

Le but est d'obtenir un avantage ultérieur.

Exemple : proposer de suspendre la négociation pour examiner une proposition.

5. Politique du fait accompli :

- Technique difficile et dangereuse qui demande une appréciation correcte de la réaction de l'autre partie : savoir jusqu'où ne pas aller trop loin.
- Le négociateur atteint son objectif ou considère qu'il l'a atteint et laisse à l'autre partie le soin d'accepter ou de se retirer.
- Le but est de conclure : « c'est ma dernière machine à ce prix là ».

Imposition d'une échéance :

Fixer une limite au temps disponible pour arriver à un accord peut être une tactique efficace (voir la section planification de la négociation et l'ouverture).

Rien ne s'oppose souvent à ce que les limites acceptées ne soient pas respectées mais il est prouvé psychologiquement qu'il est difficile de revenir sur un accord et nombreux sont ceux qui n'ont pas le courage de relancer la discussion pour obtenir une prolongation de délai.

Le but est de forcer l'autre partie à céder sous la pression du temps.

Exemple : fixer le début d'une négociation à 16h revient à tenter de forcer la décision en 1 ou 2 heures.

4.5.3. La concrétisation

- Dans cette dernière étape, le négociateur veillera à consolider les efforts fournis dans les phases précédentes.
- Dans un premier temps, il procèdera à une synthèse et à une clarification des termes de l'accord afin d'éviter tout risque d'incompréhension future.
- Dans un deuxième temps, il demandera alors l'engagement approprié au client (en fonction de l'état d'avancement du dossier, négociation partielle ou conclusion) puis mettra à jour son tableau de bord sur les résultats obtenus.

4.6. Synthèse

La persuasion, préalable à toute négociation :

- Comme indiqué ci-dessus, la persuasion est le plus petit dénominateur commun de l'acte de vente. En d'autres termes, la conviction de l'interlocuteur sur les bénéfices apportés par l'offre du produit/service du commercial constitue un préalable indispensable voire une finalité :
- Dans certains cas, persuader pourra être égal à négocier, ainsi une bonne conviction élimine le besoin de négocier !

- Cependant, lorsque le client a le choix, et bien qu'il soit globalement convaincu de l'intérêt de l'offre présentée, il pourra demander de discuter les modalités concrètes de ses choix liées à sa décision, ne serait-ce qu'en fonction des modalités proposées par la concurrence.
 - L'équation deviendra donc : **Persuader + Négocier = Vendre**



Pour pouvoir convaincre, le vendeur pourra avoir recours selon les circonstances à 2 grandes stratégies :

- Tantôt à une stratégie de vente offensive.
- Tantôt à une stratégie de vente conseil.

Le modèle ci-dessus, illustre alors l'opposition de ces 2 stratégies :

- L'une - démarche conseil - qui défend la thèse que : « vendre c'est davantage que parler » et que l'essentiel 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 l'essentiel est d'argumenter, de convaincre (effet de pression).

Comme nous l'avons vu précédemment :

- Toute persuasion insuffisante se traduit par une négociation difficile et coûteuse.
- Toute persuasion bien faite se traduit par une négociation aisée, voire même un achat sans négociation.

Nous pouvons alors définir plus précisément, à ce stade, 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 ».C'est-à-dire :

- **Du point de vue de l'acheteur :**

Ses besoins objectifs/subjectifs sont satisfaits et l'accord globalement rentable vis-à-vis de l'ensemble des interlocuteurs présentés.

➤ **Du point de vue du vendeur :**

Le besoin de vendre est satisfait et la rentabilité de vente est globalement conforme aux critères préalables.

Encore faut-il qu'au-delà de la satisfaction des parties de la rentabilité de l'accord, ce dernier soit applicable est durable.

Qu'entendrons-nous alors par éléments négociables :

- Sera considéré comme « point négociable » tout critère de décision client et/ou composants d'offre fournisseur faisant l'objet d'un déphasage ponctuel entre niveau d'exigence et positionnement de la réponse vendeur. Pour ce faire, bien entendu, les deux parties doivent disposer d'une marge de manœuvre/discussion : 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.

Seront considérés comme « facteurs cessibles » des composants constitués de l'offre fournisseur que le vendeur peut ou non concéder au client en vue de faciliter l'atteinte de l'accord et ce, sous 3 axes :

1. L'élément cédé se caractérise par absence de marge de discussion : « je donne ou je ne donne pas ».
2. Le fait que 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.
3. L'objectif principal poursuivi n'est pas l'échange mais la création/le rétablissement d'un climat propice en l'absence de points négociables ou de blocage de l'une ou l'autre des parties.

Philosophie de référence

Au-delà des aspects de fonds et de forme, la philosophie, l'état d'esprit en quelque sorte, dans lequel il est recommandé de négocier, repose sur 6 facteur-clés :

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

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

La préparation :

Les négociateurs efficaces ne se limitent pas à rassembler les données, ils réfléchissent surtout à l'utilisation qu'ils peuvent en faire.

- ✓ Lister l'ensemble des points susceptibles d'être abordés dans l'entretien, du point de vue du client comme du vôtre.
- ✓ Établir les ordres de priorités pour chacun (fondamentaux, souhaitables, sacrificiables).
- ✓ Estimer le but de la partie adverse, puis déterminer sa position d'ouverture par point négociable (attention aux positions initiales feintes !)
- ✓ Formaliser les fourchettes de négociation (idéal, but, pire) en tenant compte du client et de la position concurrentielle probable !

LE MANAGEMENT DE LA FORCE DE VENTE : Chapitre 6

- Envisager le plus d'hypothèses possibles par point
- Négociable, il n'y a jamais qu'une seule voie pour aborder un point délicat.
- Prévoir un plan d'action dynamique et non séquentiel !



Ecole de prévention
et de sécurité

L'investigation :

Étape clé de l'entretien de négociation, cette phase sans « course contre la montre » doit baliser les points suivants :

- Quels sont les véritables points de négociation de votre interlocuteur et quels sont les niveaux d'exigences correspondants ?
- Quelles sont ses priorités ?
- En d'autres termes : ma préparation est-elle correcte, validée !
- Pour conduire cette étape : se rappeler de quelques règles : Attention aux positions initiales feintes !
 - ✓ Faire le tour de l'ensemble des sujets avant de passer à l'étape suivante.
 - ✓ Faire des synthèses régulières pour montrer les progrès réalisés.

La phase d'échange proprement dite :

Comment tester la volonté d'échange de l'autre et surtout les contreparties potentielles ? :

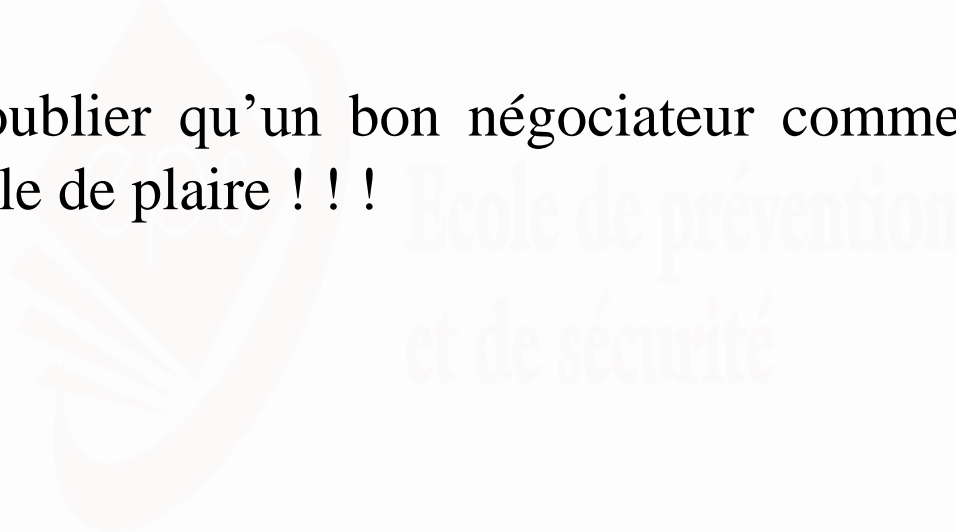
- Si vous ... alors moi peut être ...

S'attendre au refus :

- Recours aux alternatives.
- Utiliser les facteurs cessibles si nécessaire.
- Ne pas perdre de vue l'ordre de priorité et les liens entre points négociables.

Le marchandage ou comment aboutir à des accords progressifs :

- Ne jamais dévoiler ses marges de manœuvre.
- Faire des propositions concrètes mais progressives.
- Se rappeler qu'un accord « gagnant/gagnant » ne veut pas dire 50/50 sur tous les points.
- Ne pas oublier qu'un bon négociateur commence par une offre susceptible de plaire !!!



La concrétisation :

Résumer les différents points d'accord obtenus.

Les clarifier : il doit jamais rester la moindre ambiguïté au terme de la discussion.

Demander l'engagement approprié en fonction du niveau d'avancement de la négociation :

- Engagement contractuel en fin de processus.
- Accord sur une date ainsi que sur les objectifs à couvrir pour le cas où un nouvel entretien serait nécessaire !!
- Mettre à jour le tableau de bord de la négociation (résultats/prochains objectifs).