



FONDEMENTS DE LA NEGOCIATION COMMERCIALE

22 janvier 2021



17 – Mettre la négociation en « pause »

vous ne savez pas encore quoi répondre, ou tout simplement vous voulez éviter de faire une réponse hâtive que vous pourriez regretter plus tard,

vous pouvez demander poliment à votre interlocuteur de faire une pause d'une courte durée (informez de la durée de la pause).

Cette interruption vous permettra de mieux analyser la situation, de retravailler certains détails ou de mettre fin à des tensions dues à des positions trop divergentes.

Mettre en pause un point de désaccord

Un client difficile qui ne veut rien lâcher ? Le client exige un effort trop grand sur le prix, et ne veut pas céder une contrepartie ?

**Ne restez pas dans l'impasse :
proposez de noter ce point et d'y revenir plus tard.**

Re-découverte de l'interlocuteur, et identification d'autres opportunités qui permettront de revenir négocier le point de désaccord initial avec une solution qui satisfait les deux parties.



18 – Une concession ne se fait jamais sans une autre

Pour faire aboutir une négociation, il faut souvent faire des concessions. Les concessions, impliquent qu'il y'a un gagnant et un perdant. Pour éviter ce déséquilibre des forces, et sauver la face , vous devez avoir pour règle de ne jamais accorder de concession sans en demander une autre en retour.

L'idée est donc de proposer une concession à condition que votre interlocuteur modifie en votre faveur sa position sur un autre sujet.

Même si l'échange que vous proposez est rejeté, il y'a de fortes chances que votre interlocuteur émette à son tour une contre-proposition, continuant ainsi à faire vivre les discussions et à se rapprocher d'un accord

Ne pas céder à une demande de concession

La première remarque chez l'acheteur est « c'est trop cher ! »

Demander tout simplement :

- qu'est-ce qui est cher ?
- c'est cher, mais par rapport à quels éléments de comparaison ?
- le concurrent est en apparence moins cher, mais la qualité est-elle au rendez-vous ?
- quelles prestations sont incluses dans le prix ?



Demander une contrepartie pour chaque concession

Dans votre préparation, vous avez listé les éléments sur lesquels vous êtes prêt à faire des concessions.

- Savoir évaluer et identifier ce que le client souhaite négocier, les éléments qui comptent vraiment pour lui.
- Si l'acheteur demande une concession, vous devez lui montrer que vous faites un effort, mais que vous exigez une contrepartie en échange.

19 – Conclure l'accord en faisant toujours 2 offres

Dans la négociation, il est important de faire plusieurs propositions pour que l'autre partie puisse prendre une décision comme si cela était la sienne

Avec cette technique, vous ferez en sorte que chaque option comprenne le même élément rédhibitoire (ce qui pour vous est un « deal breaker ») pour que, quelque soit la décision, vous obteniez l'élément clé pour vous.

Pour que la négociation se déroule dans des conditions satisfaisantes pour les deux parties, il est préférable que ces rapports soient équilibrés.

Dimensions	Exemples de rapports déséquilibrés
<p>– Sociale : Les statuts des deux protagonistes ; pour un rapport équilibré, face à un acheteur confirmé dont le statut est élevé, la présence d'un vendeur expérimenté est capitale.</p>	<p>Un jeune vendeur stagiaire, face à un directeur informatique.</p>
<p>– Psychologique : La personnalité des individus. La personnalité du vendeur est déterminante face à des acheteurs très exigeants.</p>	<p>En grande distribution, les acheteurs de centrales négocient souvent à plusieurs face à un seul vendeur.</p>
<p>– Professionnelle : Les compétences spécifiques manifestées par chacune des parties.</p>	<p>Le vendeur en porte à porte peut facilement utiliser des techniques de vente forcées lorsqu'il se retrouve devant un particulier non averti.</p>
<p>– Conjoncturelle : la situation de négociation.</p>	<p>Le vendeur a déjà eu une proposition. Il est donc assuré de la vente et peut s'amuser à voir jusqu'où l'acheteur peut aller.</p>



Vers une négociation gagnant-gagnant

La négociation distributive

Situation d'affrontement dans laquelle chacun des protagonistes cherche à obtenir la plus grande part d'un même « gâteau ». Les protagonistes sont donc des adversaires et chacun va tout entreprendre pour imposer son point de vue dans un contexte conflictuel.

Les tactiques de la négociation distributive

- **Polémique** : confrontation verbale fondée sur le rapport de force sans véritable lien avec l'enjeu concret de la négociation (opposition systématique, déviation du sujet, etc.).
- **Passage en force** : prise de contrôle lorsque le rapport de force n'est pas équilibré (intimidation, menace, agression, etc.).
- **Disqualification** : attaque personnelle contre l'autre protagoniste (calomnie, procès d'intention, chantage, diffamation, etc.).



La négociation intégrative

Situation de coopération dans laquelle les deux protagonistes cherchent ensemble à maximiser la solution globale. La négociation est considérée comme un jeu à somme croissante, c'est-à-dire une situation qui permet d'augmenter le bénéfice mutuel de chacun.

La négociation intégrative, un modèle ?

Une structure : le modèle « 3C »

trois grandes phases successives dans une logique de négociation intégrative

Consultation	Recherche et apport réciproque d'information.
Confrontation	Quête de la meilleure solution possible pour les deux parties.
Conciliation	Les deux parties cherchent un accord et le mettent en place.



Trois phases et sept étapes sont nécessaires :

Phases	Attitudes	Étapes
Consultation	<p>Ajustement :</p> <ul style="list-style-type: none"> – avoir la volonté de s’informer et d’informer – être disponible – être tolérant – avoir la volonté de comprendre l’autre – être accessible – être à l’écoute – être capable de synthétiser 	<p>1. <i>Prise de contact</i></p> <p>2. <i>Découverte</i></p> <p>3. <i>Synthèse</i></p>
Confrontation	<p>Engagement :</p> <ul style="list-style-type: none"> – oser affirmer – être intelligible – argumenter – réfuter – mettre en évidence les convergences et les contradictions 	<p>4. <i>Argumentation</i></p> <p>5. <i>Traitement des objections</i></p>
Conciliation	<p>Arrangement :</p> <ul style="list-style-type: none"> – rechercher les points d’accord – confirmer les points non négociables – viser le profit mutuel – accepter un type d’arrangement – assurer le maintien ou le renforcement de la relation 	<p>6. <i>Conclusion</i></p> <p>7. <i>Prise de congé</i></p>



La négociation raisonnée

La négociation raisonnée repose sur quatre principes :

- Traiter de façon séparée les questions de personnes.
- Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions.
- Explorer plusieurs pistes de solution.
- Rechercher une entente fondée sur des critères objectifs et vérifiables.

Se concentrer sur les intérêts et non sur les positions

Derrière toute position (« je veux cela »), il y a une problématique (« j'ai besoin de cela »). Le vendeur doit donc davantage s'attacher à découvrir quel est le problème du client qu'à le sonder sur ce qu'il recherche.

Traiter séparément les personnes et le différend

L'intérêt d'une négociation est double : trouver une solution au différend et préserver la relation avec le partenaire. Pour cela, il faut éviter d'impliquer personnellement l'autre protagoniste.



Imaginer des solutions procurant un bénéfice mutuel

Il s'agit de dégager un maximum de solutions novatrices en élargissant le champ des possibilités et de rechercher systématiquement le bénéfice mutuel.

Exiger l'utilisation de critères objectifs

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.



Pour qu'une vente soit réussie, elle doit respecter les étapes suivantes :

V	<p>Valoriser le client. La valorisation passe par un bon accueil. Cela suppose une bonne préparation physique et morale, de bonnes conditions pour un entretien efficace, une bonne présentation vestimentaire, un langage adapté et correct. Cela suppose aussi d'être à l'aise et disponible, d'être capable de créer un climat permettant de sécuriser et de mettre en confiance le client et de lui proposer des produits adaptés à ses besoins. C'est l'étape de prise de contact : saluer, se présenter, présenter son entreprise, vérifier l'identité de son interlocuteur.</p>			
E	<p>Étudier les besoins du client en lui posant des questions pertinentes. Le situer : rechercher sa personnalité et ses mobiles. Les besoins du client sont comme un iceberg. Il ne communique au premier contact que la partie apparente (qui ne représente que 10 %), il faut alors lui poser les bonnes questions pour découvrir la partie cachée, latente (qui représente 90 %). <u>FAIRE PREUVE D'UNE ÉCOUTE ACTIVE.</u></p>			
N	<p>Négociation La négociation passe par une connaissance sans faille du bon produit à présenter au bon moment. Elle passe aussi par la connaissance parfaite de techniques d'argumentation et de traitement d'objections émises par le client.</p>	<p>L'ARGUMENTAIRE doit respecter le principe de C A P</p>	<p>Caractéristiques</p>	<p>Techniques Commerciales Psychologiques</p>
			<p>Avantages réels</p>	<p>Apportés au client.</p>
			<p>Preuves</p>	<p>Et en donner la preuve.</p>
T	<p>Traitement des objections</p>			
E	<p>Élaborer une solution adaptée aux désirs du client et le mener à faire son choix, le conforter dans sa décision, le rassurer et le sécuriser. Conclure et prendre congé.</p>			
S	<p>Suivi. Dans la plupart des cas la véritable vente ne commence qu'après la conclusion. Ainsi, le client n'est pas uniquement un numéro dans un fichier ou un chèque à encaisser. Il est la raison d'être de toutes les entreprises. Il faut donc assurer un suivi en entreprenant des actions à court et à moyen terme permettant de maintenir le contact et la fidélisation par la mise en place de divers moyens :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Communication personnalisée permanente : envoi de documentations, de bulletins d'information, cartes de vœux personnalisées, cadeaux, invitations pour le lancement d'un nouveau produit, pour les soldes, etc. - Création d'un service consommateur garant de l'ouverture de l'entreprise au dialogue avec le monde de la consommation. Pour gérer des actions ponctuelles telles que les réclamations, etc. 			



Conclure l'affaire avec un contrat écrit et signé

- Le vendeur et l'acheteur sont en accord sur tous les termes de la négociation. Le closing d'une vente doit se traduire par un contrat qui engage le client et le vendeur par écrit : seul un contrat signé a une valeur marchande.
- Le vendeur doit mettre par écrit tous les éléments et conditions qui ont été négociés : les paroles s'envolent, les écrits restent.
- Ne remettez jamais la signature d'un contrat à plus tard : Votre client peut en effet tenter de renégocier ultérieurement, alors qu'il était en accord avec vous lors du premier rendez-vous .



Comment répondre à l'ultimatum « c'est à prendre ou à laisser »?

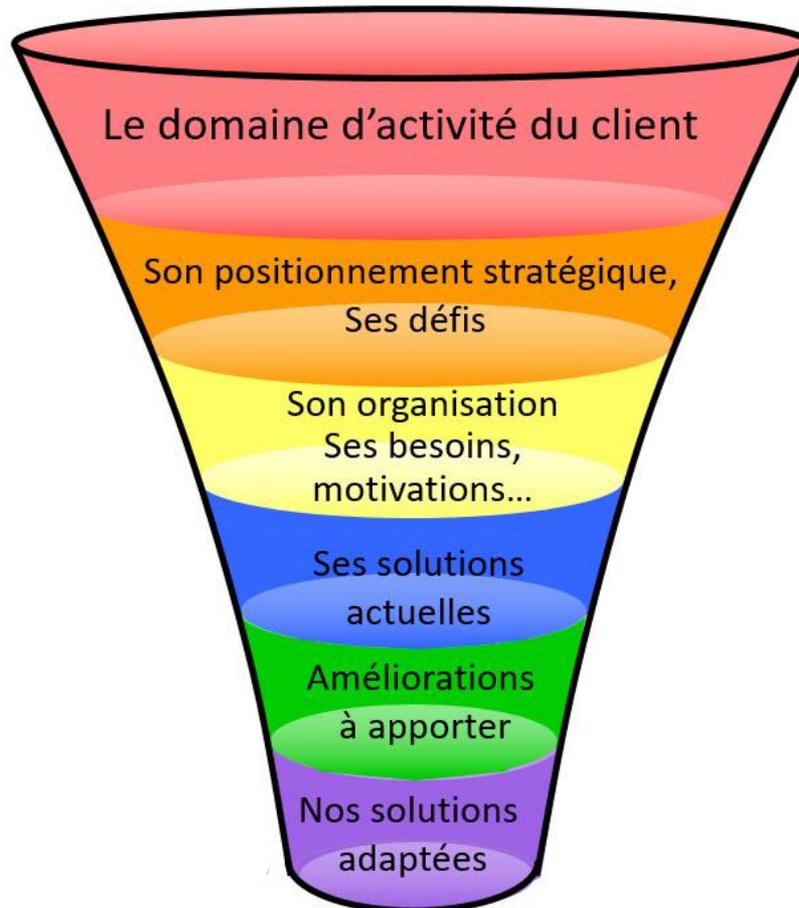
Évitez à tout prix de tomber dans le piège, et plutôt que de vous positionner, posez une question.

Votre interrogation peut prendre la forme d'un trait de plaisanterie pour dédramatiser l'ultimatum: « **Je vais laisser du coup, car vous avez certainement quelque chose de mieux à m'offrir? »**

Vous pouvez également renvoyer la balle à votre interlocuteur: « **Si vous étiez à ma place, en considérant nos intérêts communs, comment réagiriez vous à cet ultimatum? »**

Vous pouvez lancer la suggestion de trouver une meilleure solution ensemble: « **Et si nous passions 30min de plus à trouver une solution encore plus profitable pour nos deux entreprises, cette proposition sera-t-elle toujours à prendre ou à laisser? »**

UNE AIDE DANS LE PLAN DE DECOUVERTE CLIENT





PLAN DE DÉCOUVERTE COMMERCIALE

CONTEXTE

- *Pourquoi recherchez-vous un nouveau prestataire ?*
- *Avec qui travaillez-vous actuellement ?*
- *Pourquoi considérez-vous notre entreprise ?*

BESOINS

- *Quelle fonctionnalité est essentielle ?*
- *Qu'attendez-vous d'un partenaire ?*
- *Qu'aimeriez-vous changer à votre système actuel ?*

MOTIVATIONS

- *Quels sont vos objectifs à long terme ?*
- *Pourquoi cet achat est important pour vous ?*
- *Quel est votre défi actuel ?*

Le plan de découverte

Thèmes de questionnement

1/ Pour comprendre le contexte de la relation

1/ Sa situation actuelle

- Son entreprise
- Ses concurrents
- Ses clients
- Lui (sa fonction, son rôle dans l'achat...)

2/ Pour savoir pourquoi il veut une nouvelle solution

2/ Sa solution actuelle

- « qu'aimeriez-vous améliorer? »
- « pourquoi est-ce important pour vous? »
- « comment faites-vous actuellement? ».....

3/ Pour pouvoir faire une offre valable à moyen terme

3/ Sa situation future

Evolution de l'entreprise, du marché, de la clientèle, de sa fonction

4/ Pour construire une solution adaptée à ses besoins

4/ Sa solution future

Quoi? Pour qui? Comment? Combien?...

S O N C A S



Le jeu du questionnement est primordial pour recueillir des informations et ajuster son argumentaire aux besoins du prospect.

Il existe différents type de « questions outil »



QQOQCP ou QQOQCCP ?

Une argumentation commerciale efficace repose sur le fait de poser des questions pertinentes et pour cela il faut donc se poser des questions soit même en amont

Pour quoi faire ?

- **Se demander systématiquement pourquoi on doit poser telle ou telle question ?**
- **Qu'est-ce qu'on va apprendre de la réponse du client ?**
- **Est-ce indispensable dans l'analyse où peut-on s'en passer ?**



Rappel de la méthode QQQCP :

- **Qui ?**

Exemple d'utilisation : *qui* est le décisionnaire dans la gestion de ce projet ? *Qui* fait quoi dans la conduite de projet ?

- **Quoi ?**

Exemple d'utilisation : de *quoi* avez-vous besoin pour améliorer la chaîne de valeur ?

- **Où ?**

Exemple d'utilisation : *Où* pensez-vous qu'il y ait un dysfonctionnement dans le management des équipes ?

- **Quand ?**

Exemple d'utilisation : *Quand* souhaiteriez-vous que le gestionnaire de projet vous livre l'application ?

- **Combien ?**

Exemple d'utilisation : *Combien* de personnes sont parties prenantes dans cette démarche qualité ?

- **Pourquoi ?**

Exemple d'utilisation : *Pourquoi* souhaitez-vous utiliser le mindmapping plutôt qu'un diagramme de gantt ?

Exemple d'application du QQQQCP :

- **Qui** est ce qui va utiliser le produit le plus souvent ?
- De **quoi** avez-vous besoin de plus ou de mieux que ce dont vous disposez déjà ?
- **Où** allez-vous l'utiliser concrètement ?
- **Quand** allez-vous l'utiliser ? A quelle fréquence ?
- **Combien** de fois par semaine ?
- Et **Pourquoi** pensez-vous que c'est la meilleure solution ?

Pour aller plus loin dans l'analyse nous avons aussi besoin de la question du « COMMENT »

L'art de poser les bonnes questions avec QQQQCCP

Le petit détail qui fait toute la différence, c'est le **Comment** :

- *Comment* allez-vous utiliser ce produit / service ?
- *Comment* en êtes-vous arrivé à ce constat ?
- *Comment* allez vous prendre votre décision : quels vont être les critères décisionnels importants ?

Le questionnement



- Ouvertes simples

« comment protégez vous votre maison contre les termites? »

- Ouvertes relais

« vous faites allusion à..... Vous pouvez m'en dire plus ? »

- Ouvertes controverses

« pourquoi refusez vous une démonstration offerte ? »

- Ouvertes suggestives

« que diriez vous de réaliser de réelles économies pour l'hiver? »

- Fermées simples

« depuis combien d'années utilisez vous ce matériel ? »

- Fermées dichotomiques

« êtes vous intéressé par ce diagnostic offert ? »

- Fermées alternatives

« préférez vous un rdv le matin ou le soir ? »

- Fermées suggestives

« vous êtes bien d'accord qu'un traitement est nécessaire ? »

LA REFORMULATION

La reformulation reflet (paraphraser)

- « si je vous ai bien compris... »

La reformulation résumé (traduire)

- « vous souhaitez donc...et...et... »

La reformulation recentrage (clarifier)

- « pour vous l'essentiel... »

La reformulation écho (compléter)

- consiste à reprendre son mot clé

LE QUESTIONNEMENT

Questions renvoyées

Qu'en pensez vous?
Et vous-même?

Amener
l'autre à
répondre lui
même

Questions indirectes

Vos collègues
sont ils
satisfaits de
l'ambiance au
travail?

Pose le
problème sur
un plan +
général

Questions projectives

Si vous aviez
une année de
congés
sabbatique...

Invite à
quitter la
réalité
immédiate

Questions dirigées

C'est bien ce
que vous
disiez?

Induisent la
réponse

LE QUESTIONNEMENT

**Questions
interro négative**

**Vous n'avez
plus rien à me
dire ?**

**Orienté la
réponse.
Formulation à
éviter**

**Questions
ouvertes**

**Comment s'est
passé ce
dernier stage ?**

**Mode
exploratoire
facilite le
dialogues**

**Questions
fermées**

**Cela vous
convient il ?**

**Appelle une
réponse
précise**

**Questions
alternatives**

**Pensez vous
commander au
colis ou à la
palette ?**

**Orienté vers
un choix
restreint**

LE QUESTIONNEMENT

Questions choix multiples

D'après vous le
problème est :
mauvaise
organisation
?temps ?
Argent?

Permet de
tester
plusieurs
hypothèses

Questions directes

Combien
achetez vous
Aimez vous..?

Demande une
réponse
immédiate
,oblige
prendre
position

LE QUESTIONNEMENT



LES QUESTIONS D'INFORMATION

Questions ouvertes

Elles permettent d'ouvrir le dialogue avec le client, de le faire parler de découvrir ses motivations.

Qu'est-ce qui vous décide dans l'achat d'une machine à laver ?

Questions fermées

Le vendeur cherche à avoir une information précise sur un point précis

Choisissez-vous votre vos jean's en fonction du prix ?

Questions alternatives

contraint le client à prendre position

Vous choisissez un type de traiteur en priorité à cause du prix ou de la qualité?.

LE QUESTIONNEMENT

LES QUESTIONS D'APPROFONDISSEMENT

La question miroir

consiste à renvoyer en la reformulant, la réponse au client.

"J'achète toujours des jean's en magasin, c'est moins risqué".
.Moins risqué ?

La question ricochet

Ce type de question est utile en particulier lorsqu'on a affaire à un client qui ne parle pas

Oui, nous comptons prendre nos vacances en club"
. Quel type de club ?
"Dans un club qui prend en charge le divertissement des enfants"
. Qu'est-ce que vous souhaitez comme divertissement

LE QUESTIONNEMENT



La question de contrôle

contrôler qu'il n'y a pas incompréhension

Si j'ai bien compris... Vous êtes donc d'accord que..."En fait vous considérez donc..."

La question d'orientation

Questions qui tendent à entraîner le client sur la voie que l'on a choisie

Ce que vous souhaiteriez c'est un club de vacances qui s'occupe du divertissement de vos enfants..."

"Oui, bien sûr"

"Et où on n'ait pas le sentiment d'être parqués mais qui soit ouvert sur l'extérieur".

"Absolument".

LE QUESTIONNEMENT



Question contradictoire

affirmation du client qui s'avère être délibérément de mauvaise foi,

Non je ne peux pas m'imaginer que vous pensiez ainsi, c'est une boutade n'est-ce pas ?

Question alternative

En ce qui concerne la location des clubs, vous préférez un pays tempéré ou un pays chaud".

Question de recentrage

Le dialogue peut s'égarer sur une voie sans intérêt, voire inopportune.

LES QUESTIONS INCONTOURNABLES

Le projet/le besoin

Quels sont vos besoins/projets ?
Quelles sont vos attentes ? Celles des utilisateurs ?
De quelle manière comptez-vous l'utiliser ?
Quels sont vos critères de décision ?
Quel est le délai de réalisation ?
Quelle est l'enveloppe budgétaire ?
Quelles sont les trois choses les plus importantes que je dois savoir pour vous apporter la solution la plus adéquate ?

Le groupe de décision ou GRID

Quelles sont les attentes des utilisateurs ?
Qui finance le projet et quelles sont leurs attentes ?
À part vous, qui participe à la décision ?
Qui sera présent lors de notre prochaine réunion ? Qui dois-je inviter pour la visite de démonstration/le prochain salon ?
Quel est votre processus d'achat ?

L'environnement et le marché du client

Comment décrivez-vous votre marché ? Son évolution ?
Quel est votre positionnement par rapport à vos concurrents ?
J'ai lu dans tel magazine que votre marché était en récession. En ressentez-vous les effets ?
Quels sont les nouveaux besoins exprimés par vos clients ?

LES QUESTIONS GAGNANTES

Les enjeux, le pourquoi du projet

Quels sont les enjeux de ce projet/de cet achat ?
Comment vous est venue l'idée de ce projet ?
Quel but poursuivez-vous ?
Qu'en pense la direction ?
Comment envisagez-vous de contrer tel concurrent sur votre marché ?
Que se passerait-il si l'achat ne pouvait pas se faire ? Quelles seraient les conséquences ?

La façon dont nous sommes perçus par le client

Que connaissez-vous de notre société ? Que savez-vous de nous ?
Connaissez-vous tel produit/procédé/technologie ?
Que pensent les utilisateurs de nos produits ?
Quels sont les trois conseils que vous pouvez me donner pour réussir avec vous ?

Les fournisseurs du client et nos concurrents

Qu'attendez-vous de vos fournisseurs ?
Qu'est-ce qui a déterminé votre choix à l'époque ?
En quoi vous satisfont-ils ?
Combien d'entreprises consultez-vous pour ce projet ?
Lesquelles ?