

## LES TECHNIQUES DE NEGOCIATION COMMERCIALE

### Définitions

-La négociation est un processus par lequel deux ou plusieurs parties interagissent dans le but d'atteindre une position acceptable au regard de leurs divergences. *Faure 1991*

### Traits communs

- Divergence d'intérêt entre les parties en présence
- Pas de règles, procédures préétablies permettant de mener une négociation
- La communication est possible
- Les parties peuvent faire des offres et des contre offres temporaires
- Les offres et propositions ne déterminent pas le résultat avant d'être acceptées par l'ensemble des parties
- Des solutions partielles ou des compromis sont possibles.

### Un bon négociateur

- Préparation
- Confiance/Ose
- Situation de win-win
- Sympathique/Ferme
- Sait s'affirmer
- Objectif/Persévérant
- Stratège
- Ouvert/Dispose d'un réseau

### Les principales difficultés de ce métier

- Persuasion
- Culture
- Concurrence
- Création d'un réseau
- Maîtrise de soi
- Résilience

**« Un bon vendeur, c'est celui qui vendra un réfrigérateur au Pôle-Nord »**

### Deux logiques opposées

Une négociation répartitive nécessite la distorsion et la manipulation de l'information,

le recours aux menaces et le manque de transparence et de confiance.

Une négociation intégrative nécessite la communication d'une information véridique, l'absence de menace et l'instauration de climat de confiance.

→ Entre les 2 : Négociation raisonnée

### Négociateur sur le fond (Négociation raisonnée)

Traiter séparément les questions des personnes et le différend

- Etre doux à l'égard des Hommes et dur à l'égard du différend

- La confiance n'entre pas en ligne de compte

Se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions

- Etudier les intérêts

- Eviter d'avoir des exigences minimales.

Imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel

- Mettre au point des solutions variées parmi lesquelles choisir, remettre la décision à plus tard

Exiger l'utilisation de critères objectifs

- Obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté.

-Raisonné et être ouvert aux raisons de l'adversaire, céder au principe, pas à des pressions.

### Conseils pour mener à bien sa négociation

-Ne pas rester dans un mauvais ancrage

-Se concentrer sur les intérêts et non sur les positions

-Toujours prendre note

-Ne pas garder en tête une seule solution « *La meilleure solution de rechange* » → MESORE

-Toujours annoncer l'intérêt en jeu

-S'arrêter sur des critères objectifs et des faits pour instaurer la confiance

-Toujours récapituler ce qui a été dit pour s'assurer de la bonne compréhension

-Ne pas couper la parole : Laisser

l'interlocuteur transmettre tout son message

-Créer un climat de confiance.

La négociation commerciale s'applique à l'ensemble des démarches ayant pour but de conclure pour le présent ou pour le futur, un marché liant deux ou plusieurs parties.

### **Typologies et environnement de la négociation commerciale**

- Typologies de la négociation

#### Grande négociation (B to B)

- Processus plus compliqué
- Négociateur plus rationnel, plus objectif et plus préparé
- Négociateur plus pro, mieux averti
- Achats réfléchis

➔ Exigences du B to B : Confidentialité, rentabilité, productivité, rendement, partenariat, R&D.

#### Petite négociation (B to C)

- Axée sur le relationnel
- Négociateur moins averti et moins rationnel
- On prêt plus attention aux motivations avec une petite marge d'improvisation
- Achats impulsif

#### Négociation d'achat et de vente

Prenons l'exemple d'un franchiseur et d'un franchisé.

La lourde tâche de négociation pour le franchisé revient à l'acheteur alors que pour le franchiseur, elle concerne le vendeur.

- Environnements

Plusieurs facteurs pèsent sur l'environnement de l'entreprise et sur le comportement des décideurs

-Une tendance à l'inertie : E/se type familiale qui refuse tout changement.

Elle cherche la stabilité et la stagnation.

Il faut la rassurer sur la sécurité et la continuité.

La tradition est prise comme réf et comme argument. Ex : Pdts artisanaux, de terroir...

-Une tendance à la dispersion : E/se à la recherche du changement.

L'innovation et la R&D sont les points à évoquer et à argumenter.

### **Contexte culturel et social**

Il influence l'argumentaire du négociateur qui soit s'adapter aux contextes auxquels il est confronté et chercher le SONCAS convenant.

### **Influence de type de clientèle**

Il faut adapter sa préparation et ses arguments aux # types de clients et à leurs différentes motivations.

-Le client consommateur cherche le rapport qualité prix en premier lieu

-Le client distributeur veut réaliser une marge bénéficiaire, avoir une facilité logistique et une remise sur qtité

-Le client industriel s'intéresse à la productivité, la rentabilité, le rendement, la durabilité, l'inv...

-Le client société de service se soucie de la qualité de la prestation et du relationnel.

### **L'économie du marché et du client**

Les comportements de vendeurs doivent aussi s'ajuster aux tendances économiques du marché et de l'entreprise cliente:

-Les marchés en croissance : Partenariat LT, R1D, conseil, assistance, SAC, facilités de paiement...

-Les marchés en stagnation ou en récession : Diversification

-Les entreprises en développement

-Les entreprises en difficulté

**Rq** : Quand on veut transmettre un message, il faut mettre de côté la généralisation, les préjugés et les jugements.

Le contexte est important : Nous ne sommes pas tous les mêmes.

En PNL : On dit que la carte n'est pas le territoire.

### **APPROCHES DE LA NÉGOCIATION PAR LES THÉORIES ET MODÈLES DE COMMUNICATION**

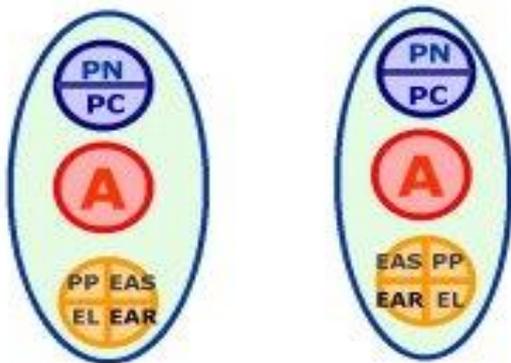
« La différence entre le succès et l'échec est la capacité à communiquer clairement et efficacement ». Aram BAKSHLAN

## 1) L'analyse transactionnelle fondée par Eric BERNE

-Propose une sorte de grille de décodage des comportements et des relations.

-Elle se sert de la notion « d'état de moi » qui caractérise un type de comportement chez chaque individu.

### Les Etats du Moi



- **Parent, domaine de l'acquis**

-Réponse aux situations par la loi, la règle, la norme

-S'exprime en se référant à des concepts, des idées, appris dans le cadre de sa famille, de sa scolarité, de son activité professionnelle.

- **Adulte, domaine du pensé et du réfléchi**

-Réponse aux situations par la raison, le rationnel

-La communication s'appuie sur la logique, le raisonnement, le bon sens

-La réflexion domine le principe et la spontanéité.

- **Enfant, domaine du senti**

-Réponse aux situations par l'émotionnel

-Les sentiments et les émotions dominent sur le raisonnement, les normes et les règles.

## 2) Les positions de vie

La position de vie est la valeur que je me donne à moi-même et aux autres, l'idée positive (que l'on nomme ici ok et que l'on symbolise par un +) ou négative (que l'on nomme non ok et que l'on symbolise par un -) que j'ai de moi, des autres et du monde.

## 3) La PNL : Grinder et Bandler

-Programmation : Fait référence à l'ensemble de nos automatismes, qu'il s'agisse d'automatismes cognitifs, émotionnels ou comportementaux.

-Neuro : Fait référence aux neurones, à notre système nerveux central et notre système nerveux périphérique qui sont aux commandes.

-Linguistique : Le langage est un code, il nous permet de communiquer, il structure notre pensée, il véhicule notre culture.

→ VAKOG : Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif, Gustatif.

### Objectif SMART

**Ex :** Franchise La Fonda

Spécifique : Ouvrir la Fonda à Mesnana

Mesurable : 1 millions de dhs

Atteignable : Alliances (Réseau, argent, support familial...)

Réaliste : Etude de marché, enseignes semblables dans le quartier

Temporel : Dans 5 ans

### Atteignable :

-Support moral et financier de la famille

-S'associer avec mon mari

-Aide juridique et procédurale

-Contacts qui disposent d'une franchise

-Investir à la Bourse

-Infos sur les subventions étatiques

-Financement des jeunes e/ses

-Ludique (Associations/formations)

-Statistiques concernant l'emplacement

→ Lancer une franchise « La Fonda » à Mesnana d'ici 5 ans

### PN et PNA

- Points négociables :

Les points que je vais négocier

- Points négociables anticipés :

Les points que je pense que l'autre va négocier avec moi

Ex : La Fonda

**Points négociables :**

- Prix de la franchise
- Facilités de paiement
- Paiement en différé
- Echéance
- Formation
- Local
- Emplacement
- Matériel
- Personnel
- Marge bénéficiaire (Redevance mensuelle)
- Communication
- Assurance
- Marge d'action
- Architecture
- Exclusivité
- Politique marketing
- Contrôle
- Normes
- Accompagnement et soutien
- Résiliation de contrat
- Accès
- Livraison
- Lancement
- Approvisionnement
- Procédé de fabrication
- Emplacement tourisme

**Coûts et valeurs**

Coût : Ce que ça nous coute (Charge pécuniaire, matérielle et/ou immatérielle)

Valeur : Ce que je pourrai avoir comme avantage en obtenant un point négociable quelconque.

→ Ce que ça va me coûter VS ce que ça va m'apporter

Le coût n'est pas uniquement financier (Temporel...)

Ex : La Fonda

PN	Coût	Valeurs
<b>Prix</b>	1 million de dhs	Avoir la franchise
<b>Facilités de paiement</b>	Augmentation du délai et du taux (5% du total)	-Alléger l'apport -Avoir la somme manquante -Gagner du temps -Garder un fond de roulement (Ne pas utiliser tout l'apport)
<b>Formation</b>	Coût de la formation (100 dhs/ personne)	-Savoir faire -Qualité du S -Innovation -Productivité et rendement -Moins cher qu'une personne déjà formée et qualifiée
<b>Emplacement</b>	Loyer : 10 000	-Parking accessible -Carrefour de plusieurs quartiers -Zone de chalandise -Visibilité
<b>Matériel</b>	100 000 dhs neuf 70 000 dhs d'occasion (Coût d'entretien, de réparation...)	-Production -Rendement

Toujours dans le cas de la Fonda, travaillons sur le binôme Loyer et Matériel neuf.

Le loyer est estimé à 10 000 dhs/mois et le matériel à 100 000 dhs.

**Scénario 1**

- Baisse de loyer de 10% (1000 dhs)
- Augmentation du matériel à 120 000 dhs
- Au bout de 20 000 dhs, j'aurai payé le montant que j'ai avancé et j'aurai arnaqué le franchiseur le reste du temps pour la période minimale de 5 ans que j'ai contractée avec lui

**Scénario 2**

- Loyer gratuit
- Matériel à 100 000 dhs : Amortissement de 10 000 dhs laissé après rupture possible imaginable puisque le but est de gagner
- Le loyer est donc gratuit pour toujours :  
 $12 \times 5 \times 10\,000 = 60\,000$

### Scénario 3

-Loyer de 11 000 dhs sur 5 ans.

Cela fait 60 000 dhs de plus (1000 x 60 mois)

-Matériel : Avance de 50 000 dhs au lieu de 100 000 dhs

→ On aura obtenu un délai de paiement/facilité de paiement.

Il aura obtenu 10 000 dhs au bout de 5 ans.

#### Limite inférieure et limite supérieure

- Limite inférieure :

Limite en dessous de laquelle je ne négocie plus (Rupture de négociation) → Pire cas

- Limite supérieure :

La meilleure position que j'aimerais avoir → Meilleur cas

**Rq :** Il faut raisonner en termes de demandeur et d'offreur.

#### Application pour le prix de la franchise :

- Cas 1 :

	Franchiseur	Franchisé
<b>LS</b>	1,5 million	500 000
<b>LI</b>	750 000	1 million

**Marge de négociation** = Ecart entre les 2 LI :

Entre 1 million et 750 000 (=250 000)

Dans ce cas, le franchiseur ne vendra pas en dessous de sa LI qui est de 750 000.

Le franchisé ne paiera pas plus d'1 million de dhs et rompra les négociations au-delà de ce montant (LI).

La vraie marge entre le franchiseur et le franchisé est de 250 000 (1 million – 750 000).

- Cas 2 :

	Franchiseur	Franchisé
<b>LS</b>	1,5 million	500 000
<b>LI</b>	750 000	850 000

**Marge de négociation** = Ecart entre les 2 LI :

Entre 850 000 et 750 000 (=100 000)

Dans ce cas, le franchiseur ne vendra pas en dessous de sa LI qui est de 700 000.

Le franchisé ne paiera pas plus de 850 000 dhs et rompra les négociations au-delà de ce montant (LI).

La marge de négociation est seulement de 100 000 (850 000 – 750 000).

Ici, le franchisé a été – ambitieux dans la fixation de sa marge de négociation.

→ Pour le 1<sup>er</sup> cas, il s'est fixé une marge personnelle de 500 000 (1 million – 500 000) alors que pour le 2<sup>ème</sup> cas, il s'est fixé une marge personnelle de 350 000 (850 000 – 500 000).

Entre les 2 cas, il a baissé sa marge de négociation de 150 000 dhs (500 000 - 350 000).

- Cas 3 :

	Franchiseur	Franchisé
<b>LS</b>	1,5 million	500 000
<b>LI</b>	750 000	730 000

Dans ce cas, le franchisé s'est fixé un prix de rupture de négociation < à celui fixé par le franchiseur (730 000 < 750 000).

La marge perso que s'est fixé le franchisé est de 230 000 (730 000 – 500 000).

Il n'y a donc aucune marge de négociation pour ce cas.

→ Le meilleur cas de négociation entre les 3 est le premier car le franchisé était très ambitieux et audacieux dans la fixation de ses objectifs. Il y avait donc une grande marge de négociation.

## LA TRILOGIE : COMMERCIAL, CLIENT ET PRODUIT

### I- Commercial

Les quatre principes fondamentaux :

#### 1) Le dialogue

Critères de base : Actif, constructif, enrichissant

#### Objectifs :

- Valoriser, sécuriser, impliquer, positiver
- Communiquer sur les faits non sur les opinions (Incontestable, contestable, indiscutable)
- Faire parler en posant des questions.
- Etre à l'écoute

#### Expressions à éviter :

- Questions interro négatives
- Expressions dubitatives
- Expressions bloquantes
- Expressions trop personnelles
- Expressions trop impersonnelles
- Expressions dévalorisantes
- L'imparfait
- Le conditionnel
- Les formules complexes
- Le jargon
- Les mots porteurs d'une image négative
- Les exagérations

**Rq** : Ne jamais dénigrer un produit qu'on propose au profit d'un autre !

#### 2) L'empathie

Se mettre à la place de l'autre sans forcément ressentir ce qu'il ressent.

- S'intéresser à l'autre, le comprendre se mettre dans sa peau
- Se renseigner sur le client (Acheteur ou vendeur)
- L'interroger
- L'observer et l'écouter
- Lui parler de lui
- Pratiquer l'inversion des rôles
- Pas de jugements ni de préjugés

#### 3) Créer un climat de confiance

Avoir confiance en soi, en son entreprise, en ses produits.

- Etre ferme
- Savoir dire non
- Respecter la parole donnée
- Connaître le langage client
- S'affirmer

Etre un commercial = être un bon conseiller

#### 4) Commencer par les avantages

- Ne jamais avancer une caractéristique technique sans y ajouter l'avantage que le client va en retirer
- Les caractéristiques techniques : c'est fait de
- Les avantages : c'est fait pour.

#### La séquence efficace

- Détecter les attentes du client
- Choisir une caractéristique technique
- Ajouter un avantage

#### → Deux alternatives :

- ✓ Caractéristiques techniques + Avantages
- ✓ Avantages + Caractéristiques techniques

### SOFIA

Sentiment

Opinion

Fait

Initiative d'Actions

→ Il faut se focaliser sur les 2 derniers points, qui représentent l'objectivité.

#### Rq :

Argumentation objective = Etat adulte

Argumentation subjective = Sympathie

### II- Client

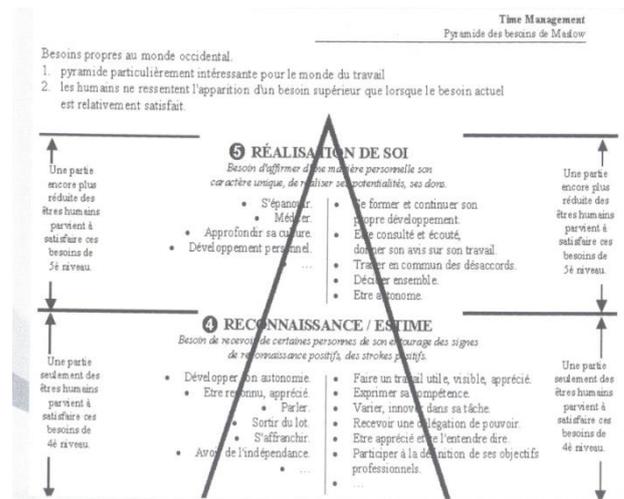
-Savoir le découvrir, aptitude à repérer son interlocuteur, à le décoder pour pouvoir ensuite s'y adapter

-Faire la distinction entre les # motivations

### SONCAS

<b>Sécurité</b>	Réfléchit, essaie, hésite, se méfie, prend l'avis des autres.	Références, normes, SAV, certifications, assurances, garantie, preuve...
-----------------	---	--

<b>Orgueil</b>	Fier, égoцентриque, dominant, ambitieux, cassant, a des certitudes, difficile à mener, individualiste	Vous, premier, exclusif, standing, prestige, personnalisation, notoriété
<b>Nouveauté</b>	Anticonformiste, recherche l'originalité et le changement.	Précurseur, nouveau, avant-garde, à la pointe, #, dév
<b>Confort</b>	Calme, aime ce qui est pratique, assez conservateur.	Pratique, simple fonctionnel, facilité, commodité
<b>Argent</b>	Concret, matérialiste, recherche le gain, l'économie, aime comparer, analyser	Rentabilité, profit, économique, remise, marge
<b>Sympathie</b>	Bavard, convivial, délicat, aime faire plaisir	Ensemble, agréable, convivial, parler, être entouré, cadeau, confiance



### Les principaux freins à l'achat

<b>Risque financier</b>	Peur de faire une mauvaise affaire
<b>Risque fonctionnel</b>	Être déçu par les performances du produit
<b>Risque physique</b>	Etre blessé par le produit
<b>Risque social</b>	Peur de « Qu'en dira-t-on ? »
<b>Risque psychologique</b>	Se sentir coupable ou irresponsable par rapport à la tentation

### III- Produit

Un produit n'est pas une fin en soi. Ce qui compte c'est le besoin qu'il va satisfaire.

#### CAP

- **Caractéristiques**

#### Les caractéristiques techniques du produit :

Composition, poids, forme, couleur, contenu, durée de vie....

#### Les caractéristiques commerciales :

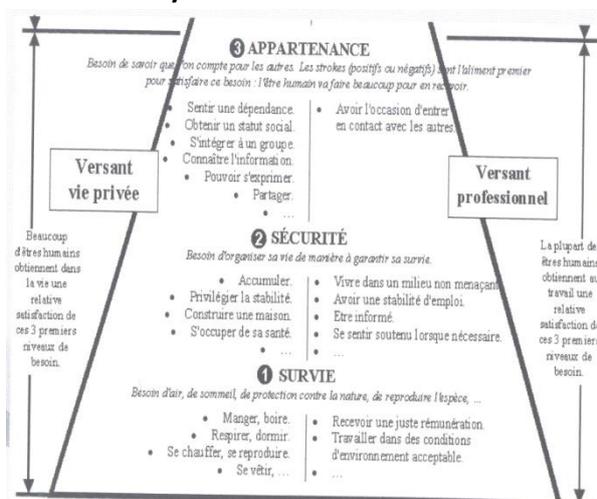
Tarifs, livraison, conditionnement, garanties, SAV. On peut parler des composantes des 4 P en marketing.

#### Les caractéristiques annexes au produit ou service :

On peut l'appeler le service plus (Voiture de prêt pour un garagiste, paiement du parking pour les clients d'un supermarché...)

Les caractéristiques de l'entreprise : Image de marque, ancienneté, nb de clients, réf clients, implantation géo...

### Pyramide de Maslow



- **Avantages**

Le client achète des produits qui vont résoudre ses problèmes et répondre à ses besoins et à ses motivations.

Les avantages sont à personnaliser en fonction des motivations du client.

- **Preuves**

Pour rassurer le client du choix effectué, les preuves sont mises en avant.

La preuve est le plus souvent constituée par un fait. On peut avancer les références de l'entreprise, faire une démonstration du produit, faire faire essayer le produit, ressortir des chiffres d'une étude réalisée, le taux de pénétration de l'entreprise...

### **Les phases de la négociation commerciale**

- **La préparation**

-Points négociables et points négociables anticipés

-Calcul des coûts et valeurs

-Limites inférieures et limites supérieures

-Préparation d'une stratégie de négociation

- **L'expression**

Binôme d'échange : Concessions susceptibles d'être échangés

- **La discussion**

Proposition des binômes

- **Le marchandage**

-Chiffrer les binômes

-Finaliser les accords

- **La récapitulation**

-Rédiger un accord

-Obtenir un document explicite et clair en vue de la rédaction d'un accord ou contrat.

## LES ETAPES DE LA NEGOCIATION ACTIVE

### Les 4C et le prix

- **Contact**

- Se présenter
- Présenter la vocation de l'entreprise
- Vérifier l'identité de son interlocuteur;
- Rappeler le contexte et l'objet de l'entretien
- Remercier (poser la question sur le temps dont vous disposez)
- Construire l'ordre du jour

- **Connaître**

- Savoir et pouvoir déceler le plus de motivations et besoins de l'interlocuteur
- Utiliser pour ceci les différents types de questions :

<b>Questions d'information</b>	Obtenir des connaissances et des informations
<b>Questions d'approfondissement</b>	Aider à comprendre, faire réfléchir, vérifier, contrôler
<b>Questions d'orientation</b>	Influencer, guider, suggérer

- **Convaincre**

- En se basant sur les CAP
- En traitant les objections. Sept phases pour cela :

<b>Repérer l'objection</b>	L'identifier (elle peut être implicite ou non verbale) Laisser le client exprimer complètement son objection.  Pratiquer l'écoute active.
<b>Admettre l'objection</b>	Je respecte votre point de vue
<b>Comprendre l'objection</b>	Poser des questions d'approfondissement
<b>Reformuler l'objection</b>	Si je comprends bien, c'est bien cela?
<b>Isoler l'objection</b>	Indépendamment de ce point, avez-vous d'autres objections?
<b>Traiter l'objection</b>	Informé, prouver, minimiser, relativiser, compenser.
<b>Valider</b>	Ai-je répondu à votre attente?

- **Présentation du prix**

- Fractionnez le prix en unités plus petites
- Comparez les gains possibles à la dépense à réaliser
- Chiffrez les avantages de votre produit en comparaison de son prix
- Étalez le prix en fonction de la durée d'utilisation
- Parlez du gain avant la dépense
- Comparez le prix à un autre produit pour obtenir un effet contraste
- Soulignez et valorisez les différences par rapport à la concurrence
- Vendre la supériorité du prix pour induire des qualités supérieures

- **Conclure**

Dès que vous sentez que le client est prêt à se décider, il faut tenter la technique de conclusion

-Agir comme si c'était conclu :

- ✓ En posant une question alternative
- ✓ En recherchant l'accord sur un point de détail
- ✓ En engageant une action précise, immédiate

-Rendre la décision urgente

-Méthode du bilan :

- ✓ Faire l'inventaire des objections faites par le client et les réponses satisfaisantes apportées.

-Technique de la dernière objection :

- ✓ J'ai répondu à toutes vos remarques ? Avez-vous encore une autre question à avancer?
- ✓ Est-ce le dernier point qui vous fait encore hésiter?

-Transformer le client en vendeur :

- ✓ Puis-je vous demander quelles sont les avantages qui vous ont le plus séduit?

-Donner un avantage supplémentaire

- **La prise de congé**

Si la priorité du premier contact est de donner une bonne impression, la prise de congé doit aussi laisser une très bonne impression. Etre calme et souriant, donner un résumé de l'entretien et évoquer le sujet d'une prochaine rencontre à fixer immédiatement si possible. S'il y a un échec, la prise de congé est le lien entre l'entretien terminé et le prochain envisagé.

- **Présentation horizontale du produit**

	Produit A	Produit B	Produit C	Produit D
Prix	+	-	-	-
Service	-	+	-	-
Qualité	-	-	+	-
L'image	-	-	-	+

- **Présentation verticale du produit**

	Produit A	Produit B	Produit C	Produit D
Prix	-	+	+	+
Service	+	-	+	+
Qualité	+	+	-	+
L'image	+	+	+	-

- **Le calcul économique pour justifier le prix**

Selon les produits, quelques éléments de comparaison utilisables et chiffrables:

- Les investissements
- Les marges multipliées par le nombre de rotation
- Les économies sur le temps d'entretien
- Les gains fiscaux (les leasings qui passent en frais généraux)
- La réduction des stocks