

Négociier et défendre ses marges

Philippe KORDA

4^e édition

DUNOD

Écrivez à l'auteur : philippe.korda@korda-partners.com
et visitez le site www.korda-partners.com

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements</p>	 <p>DANGER LE PHOTOCOPIAGE TUE LE LIVRE</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
--	---	--

© Dunod, Paris, 2010
ISBN 978-2-10-055076-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Remerciements	XI
Avant-propos de la quatrième édition	XIII
Prologue	1
 PREMIÈRE PARTIE – Devenez un sage : maîtrisez les cinq règles d’or de la négociation	
CHAPITRE 1 ■ Le grand préalable	5
Le grand préalable : savoir ce que l’on veut	7
Cerner le terrain	7
Hiérarchiser vos priorités	7
Ne pas se contenter d’une fourchette de prix : déterminer des objectifs précis	9
Ne pas confondre les objectifs et les points limites	11
Et dans les cas les plus difficiles ?	12
Quand on manque d’information	12
Quand la demande de la partie adverse évolue en cours de négociation	13
Quand on ne dispose pas de consignes claires en interne	14
CHAPITRE 2 ■ Comment bâtir son offre initiale	16
Règle d’or n° 1 : Tu oseras commencer par une exigence élevée	18

Déterminer le niveau d'exigence initiale	19
Comment appliquer la règle d'or n° 1 dans les cas les plus difficiles ?	21
Premier exemple	21
Deuxième exemple	23
Troisième exemple	24
Pour conclure...	26
CHAPITRE 3 ■ Comment réagir aux premières attaques de la partie adverse	28
Règle d'or n° 2 : Quand on te demandera une concession, tu répondras d'abord par un argument	30
La contre-proposition immédiate est une erreur	30
La négociation acheteur-vendeur : un match de rugby ?	32
Comment appliquer la règle d'or n° 2 dans les cas les plus difficiles ?	35
CHAPITRE 4 ■ Comment obtenir une contrepartie à toute concession	37
Règle d'or n° 3 : Tu n'accorderas une concession que moyennant contrepartie	40
Comment obtenir une contrepartie : une méthode en quatre étapes	43
Comment appliquer la règle d'or n° 3 dans les cas les plus difficiles ?	46
CHAPITRE 5 ■ Comment limiter le coût des concessions	49
Règle d'or n° 4 : Si tu dois reculer, tu le feras à petits pas	51
Comment appliquer la règle d'or n° 4 dans les cas les plus difficiles ?	54
Un outil pour appliquer les règles d'or 3 et 4 : la matrice concessions-contreparties	55
CHAPITRE 6 ■ Comment piloter la conclusion de la négociation	58
Règle d'or n° 5 : Tu piloteras la conclusion	60
Principes d'application de la règle d'or n° 5	62
Utiliser les techniques de pré-fermeture	62
Lister avec l'interlocuteur les différents points à examiner	64
Prendre l'initiative de la conclusion	64
Comment appliquer la règle d'or n° 5 dans les cas les plus difficiles ?	66

DEUXIÈME PARTIE – **Devenez un maître : déchiffrez le jeu de l'adversaire**

CHAPITRE 7 ■ Comment distinguer la demande apparente et la demande réelle	71
Le secret des grands négociateurs	73
Considérer l'interlocuteur avec bienveillance	77
Ne considérer jamais la demande initiale de la partie adverse comme une base de discussion	77
Poser des questions ouvertes	78
Et dans les cas les plus difficiles ?	78
Demander des éléments pour convaincre la direction	79
Tenir un discours que l'adversaire n'attend pas	79
Faire parler les autres	80
CHAPITRE 8 ■ Comment infléchir le rapport de forces acheteur-vendeur	81
Quels sont les vrais pouvoirs de votre adversaire ?	84
Le pouvoir de négociation intrinsèque :	
les sept « curseurs du pouvoir »	84
La propension du négociateur à utiliser son pouvoir	87
La capacité personnelle du négociateur à optimiser l'efficacité de son pouvoir	89
Comment rééquilibrer un rapport de forces défavorable ?	90
Le pouvoir qui compte le plus n'est pas le pouvoir réel, c'est le pouvoir perçu	91
Le pouvoir se prend	91
Chaque contrainte de l'un renforce le pouvoir de l'autre	93
CHAPITRE 9 ■ Comment déjouer les pièges des négociateurs professionnels	99
Les pièges des négociateurs professionnels	102
La dévalorisation	102
La menace	103
L'urgence	103
L'effet Columbo	104
« Le gentil et le méchant »	107
La « limite budgétaire »	108

Quelques autres pièges de négociateurs professionnels...	110
Quatre recommandations pour déjouer les pièges des négociateurs professionnels	112
CHAPITRE 10 ■ Comment analyser et exploiter les circuits de décision	114
Les acteurs	116
L'objectif réel de chaque acteur	118
Les ressources et les contraintes de chaque acteur	120
Les stratégies logiques des acteurs	123
Votre propre stratégie	125
TROISIÈME PARTIE – Devenez une légende : développez des talents rares de négociateur	
CHAPITRE 11 ■ Gagner la sympathie de l'ennemi	133
Soignez – évidemment – votre apparence physique	136
Montrez à votre interlocuteur que vous lui ressemblez	137
Flattez subtilement l'ego de votre interlocuteur	140
CHAPITRE 12 ■ Comment manier le bluff et déceler le mensonge	146
Du bon usage du bluff en négociation	148
Le bluff par omission	148
Le bluff par suggestion	149
Le bluff par exagération	149
Le bluff par invention	150
Le bluff par fausse promesse	150
Du décodage du mensonge	151
Nous sommes généralement incapables de discerner le mensonge de la vérité	152
Nous sommes encore davantage impuissants quand nous connaissons bien notre interlocuteur	153
Nous nous fions, pour détecter le mensonge, à de mauvais indices	153
Le menteur se trahit surtout par les mots	153
Il existe aussi des signaux non verbaux, mais ils sont plus difficiles à détecter	154
Et dans les cas les plus difficiles ?	155
Répétez votre « pitch »	155

Mettez votre interlocuteur en difficulté	155
Négociez des garanties	156
CHAPITRE 13 ■ Diriger avec tact les échanges difficiles	158
Développez votre sens de l'écoute et de l'observation	160
Développez les trois niveaux d'écoute	160
Soyez la personne qui pose les questions	163
Les questions de compréhension	163
Soyez celui qui résume, positive et oriente	170
Effectuez des synthèses	170
Recadrez positivement	171
Maniez l'art du silence	172
CHAPITRE 14 ■ Comment s'affirmer dans les situations tendues	177
Questionnaire d'autodiagnostic	177
Dépouillement de l'autodiagnostic	180
Les trois types de comportement habituels dans les négociations les plus difficiles	184
Le comportement conciliant	184
Le comportement combatif	187
Le comportement « joueur »	188
Un outil puissant pour progresser : l'affirmation de soi	191
Qu'est-ce que l'affirmation de soi ?	191
Comment faire face « assertivement » aux pressions de mauvaise foi ?	192
Comment traiter un différend commercial avec assertivité	195
CHAPITRE 15 ■ « C'est à prendre ou à laisser » : comment sortir de l'impasse	198
« C'est à prendre ou à laisser » : une tactique à formes multiples	201
Le « préalable »	201
La « question de principe »	201
La « limite budgétaire »	201
La « dernière offre »	202
« C'est à prendre ou à laisser » : une impasse en trompe-l'œil	202
D'une façon plus générale...	216

Stéphane Lafond applique les conseils d'Anne Picard...	218
Épilogue	221
ANNEXES – Sachez compter	
ANNEXE 1 ■ L'éternel dilemme prix-volume (pour vendeurs)	225
Réponses	228
Commentaires	228
ANNEXE 2 ■ Le brouillard des conditions de paiement (pour acheteurs et vendeurs)	233
Les délais de paiement : un point essentiel de la négociation acheteur-vendeur	233
Comment mesurer les conséquences d'un délai de paiement ?	234
Commentaires	235
ANNEXE 3 ■ La boîte à outils	240
Le tableau de bord du négociateur	240
Dilemmes prix-volume	240
Délais de paiement	^ 241
Autres exigences des clients	243
Bibliographie	245

Remerciements

Cette nouvelle édition est l'occasion pour moi de remercier tous ceux et celles qui participent, à Paris et à Londres, à l'aventure de notre entreprise, Korda & Partners : mes associés, nos clients, nos collaborateurs et nos partenaires.

Je veux, en particulier, saluer une nouvelle génération de grands professionnels qui contribuent aujourd'hui au développement de Korda & Partners alors qu'ils étaient encore enfants ou jeunes adolescents lors de la parution de la première édition de ce livre ! Il s'agit notamment de Selina Agarwal, Sandrine Blanes, Pauline Blangenois, Tiffany Darbellay, Thomas Guérin, Hélène Huberty, Laetitia Hursul, Stéphanie Mateos, Stephan Perrot, Virginie Regnault, Emmanuelle Rodarie, Jérôme Thureau et Sandrine Ulmann.

D'autre part, je veux ici remercier les personnes qui me soutiennent dans le projet Énergie Jeunes, qui vise à organiser bénévolement des événements éducatifs dans les collèges et les lycées. Christian Polge, président de Coca-Cola France, et Bernard Nebout, directeur de la Fondation Manpower pour l'Emploi, ont été parmi les premiers à y croire.

Je remercie également Nathalie Roos pour son précieux travail de recherche documentaire qui m'a permis d'intégrer dans cette édition les résultats de recherches scientifiques récentes.

Avant-propos de la quatrième édition

J'ai rédigé la première édition de ce livre à une époque préhistorique.

En 1993, il y avait autant de monnaies que de pays européens, les films se regardaient sur des cassettes VHS, le téléphone mobile relevait de la science-fiction, l'e-mail n'existait pas, les appareils photo fonctionnaient avec des pellicules et la carte routière sur les genoux faisait office de GPS. Il était courant de fumer dans les salles de réunion, les avions et même les ascenseurs.

Dans l'actualité, le président américain s'appelait George Bush (il n'était pas nécessaire de préciser « père »). L'idée qu'un métis afro-américain puisse un jour accéder à la Présidence des États-Unis n'aurait même pas effleuré l'esprit d'un scénariste d'Hollywood. Ayrton Senna et Alain Prost pilotaient en Formule 1, Nelson Mandela luttait pour obtenir la tenue des premières élections libres en Afrique du Sud, Bernard Tapie était considéré comme un futur Président de la République. Le réchauffement climatique n'inquiétait à peu près personne.

Dans les affaires, la Chine était un pays agricole archaïque et largement coupé du monde, l'Inde et le Brésil inspiraient la compassion et le Japon la crainte. Les entreprises américaines les plus admirées ne s'appelaient pas Google ou Amazon mais General Motors ou Eastman Kodak. En l'absence d'Internet, l'information était une denrée rare.

Les négociations commerciales n'avaient pas encore été transformées par la mondialisation, l'essor des technologies et l'omniprésence de l'information.

Beaucoup de ces bouleversements ont été pris en compte dans les rééditions successives qui ont sérieusement rafraîchi le propos du livre.

Pourtant, derrière tout cela, beaucoup de choses essentielles n'ont pas changé. Les ressorts de la négociation commerciale, les règles d'or à respecter, les outils et méthodes des meilleurs négociateurs sont quasiment identiques à ce qu'elles étaient il y a dix-sept ans, et peut-être même il y a dix-sept siècles. J'ai donc cherché, non à modifier le fond de ce livre, mais à en affiner, compléter et simplifier toujours davantage le contenu, pour rendre celui-ci encore plus directement utile et exploitable.

J'ai résisté à l'envie d'inclure des développements sur la négociation en contexte multiculturel. En effet, l'expérience m'a montré que, dans ce domaine très complexe, les recettes prêtes à l'emploi rendent un mauvais service à ceux qui veulent les utiliser en terrain inconnu. Ce thème méritera peut-être un jour, à lui seul, un deuxième tome !

En revanche, dans cette édition, j'ai tenu à ajouter un nouveau chapitre sur « Comment manier le bluff et déceler le mensonge », pour répondre à des questions pertinentes qui m'ont mille fois été posées.

Mais surtout, alors que ce livre était titré *Vendre et défendre ses marges*, je me suis rendu compte que des dizaines de milliers de lecteurs en avaient utilisé les précédentes éditions pour se préparer à des négociations d'achat. Ceci les obligeait à des acrobaties intellectuelles pour transposer à leur fonction les conseils donnés aux vendeurs.

De même, avec les équipes de Korda & Partners, en conseillant et formant des acheteurs sur tous les continents, nous avons réalisé qu'il fallait offrir à ceux-ci un livre qui réponde concrètement à leurs attentes aussi bien qu'à celles des vendeurs.

Enfin, j'ai eu envie d'apporter une réponse précise à la question qui m'a été posée des milliers de fois : « Est-ce que vos règles d'or de la négociation s'appliquent aussi aux acheteurs ? »

Bien sûr, les règles fondamentales de la négociation sont les mêmes, que l'on soit d'un côté ou de l'autre de la table de négociation. Mais

elles s'appliquent de façon différente, avec une logique souvent spécifique.

C'est pourquoi cette nouvelle édition traite de la négociation commerciale, aussi bien du côté du vendeur que de l'acheteur. Des conseils particuliers sont donnés aux uns et aux autres pour leur permettre d'optimiser leur négociation.

Qui sait, si un jour votre interlocuteur a lu ce livre comme vous, peut-être pourrez-vous conduire une belle et âpre négociation et bâtir un formidable accord gagnant-gagnant ?

Ce livre est structuré de façon à vous aider à acquérir progressivement les compétences nécessaires pour devenir un excellent négociateur dans le contexte actuel.

Pour négocier et défendre ses marges, il importe avant tout d'acquérir une parfaite maîtrise des règles fondamentales de la négociation. C'est l'objet de la première partie de ce livre. Je vous suggère de la lire intégralement.

Une fois ces bases acquises, il faut développer sa capacité à déchiffrer le jeu de l'adversaire : la deuxième partie de l'ouvrage y est entièrement consacrée, et vous pouvez choisir d'approfondir les thèmes qui vous intéressent le plus directement.

C'est sur la base de ces fondements solides – maîtrise des « fondamentaux » et compréhension des coulisses de la négociation – que vous pouvez ensuite développer les talents qui font les grands négociateurs. Il s'agit alors de gagner la sympathie de l'« ennemi », de manier le bluff et de déceler le mensonge, de prendre avec tact le leadership des discussions, de s'affirmer dans les situations tendues et, surtout, de sortir de toutes les impasses. C'est l'enjeu de la troisième partie du livre.

Ainsi, vous saurez accepter et gérer l'affrontement pour, ensuite, transformer celui-ci en coopération, et résister efficacement à l'adversaire pour que celui-ci devienne aussi, quand ce sera possible, un partenaire.

Dernière chose, il est plus que jamais nécessaire, en affaires, de « savoir compter ». Quatre chapitres placés en annexe vous offrent quelques solides points de repère dans ce domaine.

Je vous souhaite de grands succès, mais aussi de grands plaisirs, dans vos futures négociations.

Prologue



La scène se passe dans un restaurant chic fréquenté par de nombreux hommes d'affaires. Deux personnes se font face à une table isolée. La femme est âgée d'une soixantaine d'années, l'homme est beaucoup plus jeune, trente-cinq ans, peut-être quarante. Le sommelier vient de faire goûter le vin à l'homme.

Anne PICARD – Ça me fait drôle de penser qu'on ne négociera plus ensemble... Je ne pensais pas que ma retraite viendrait si tôt !... En tout cas, nous aurons vécu quelques belles batailles... et je pense que vous avez dû parfois me détester.

Stéphane LAFOND (*en souriant*) – Vous croyez ? Pas du tout, au contraire ! Nos discussions ont le plus souvent été presque faciles, presque détendues, presque amicales... Cela dit, je le concède, le mot « presque » est important ! (*redevenant soudain sérieux et presque gêné, après un silence*) – Je vais enfin pouvoir vous formuler une demande dont j'ai longtemps rêvé. Si vous le permettez, j'aimerais qu'avec le recul vous me donniez quelques conseils, pour mieux négocier face à des acheteurs aussi coriaces que vous.

(*puis, comme confessant un secret*) – Je garde un souvenir très fort de quelques situations, dans lesquelles j'ai eu l'impression, face à vous, de ne pas pouvoir conclure ma vente, ou de la conclure à des conditions insuffisantes. J'aimerais reparler de ces situations, si toutefois vous vous en souvenez.

Anne PICARD – Je crois que je me les rappelle parfaitement.

PARTIE 1

Devenez un sage : maîtrisez
les cinq règles d'or
de la négociation

« Il vaut mieux être plusieurs sur
une bonne affaire que seul sur
une mauvaise. »

Tristan Bernard

Quand vous aurez complètement assimilé et mis en pratique cette première partie, vous serez assurément déjà un(e) grand(e) professionnel (le) de la négociation commerciale.

En effet, 95 % des affaires mal négociées le sont à cause du non-respect d'une de ces cinq règles essentielles ou de leur « grand préalable ».

Ces règles simples et fondamentales. Elles vous seront indispensables, aussi bien pour préparer vos négociations que pour conduire les entretiens en face-à-face.

Elles vous mettront définitivement à l'abri des principales erreurs qui peuvent coûter cher sur des affaires importantes.

Regardez autour de vous. Ces règles d'or, beaucoup pensent les connaître mais bien peu de gens les maîtrisent réellement, y compris parmi les responsables de haut niveau dans les grandes entreprises.

Seuls les « sages » les ont parfaitement intégrées.

CHAPITRE 1

Le grand préalable

Stéphane LAFOND – J’ai hâte que vous m’expliquiez vos tactiques de négociations...

Anne PICARD – Des tactiques... Mais pour quoi faire ?



Bureau d'Anne Picard, deux ans plus tôt...

Stéphane Lafond s’apprête à mener une négociation difficile. Après discussion avec sa direction, il apparaît que le prix plancher auquel il peut accepter de conclure la vente est de 100 €, alors que le prix maximum qu’il puisse raisonnablement annoncer en début d’entretien est de 110 €. Stéphane Lafond dispose donc d’une « fourchette » bien définie.

Anne Picard n’y va pas par quatre chemins :

« Monsieur Lafond, vous n’êtes pas sérieux. Vous m’annoncez un prix fantaisiste de 110 €, alors qu’aujourd’hui le prix de marché pour ce type de produit s’établit à 98 €. Alors, soit vous pouvez me faire une offre très proche de 98 €, soit nous sommes en train de perdre notre temps. »

Stéphane Lafond est en difficulté. Le prix annoncé se situe en dessous du prix plancher qu’il a fixé avec sa direction. Doit-il céder et accepter le prix de 98 € ? Doit-il tenter, malgré tout, de conclure à 100 € ? Mais comment ? Il sent que l’acheteuse maîtrise le jeu alors que lui-même le subit.

Dans le restaurant...



Stéphane LAFOND – C'était horrible... Mais que pouvais-je faire de plus ?

Anne PICARD – Imaginons que vous prépariez la même négociation, mais que cette fois-ci vous déterminiez un objectif précis en matière de prix, en tenant compte du marché, de vos concurrents, de vos coûts de revient, de votre politique commerciale...

Stéphane LAFOND – Par exemple, 102 €...

Anne PICARD – Vous vous dites que ce ne sera pas facile, mais que c'est le résultat à viser.

Stéphane LAFOND – Comme toujours, je détermine également un prix plancher, par exemple 100 €, et un prix maximum présentable en début d'entretien, par exemple 110 €...

Anne PICARD – Et imaginons que je débute l'entretien par les mêmes mots que la fois précédente : « Monsieur Lafond, vous n'êtes pas sérieux. Vous m'annoncez un prix fantaisiste de 110 €, alors qu'aujourd'hui le prix de marché pour ce type de produit s'établit autour de 98 €. Alors, soit vous pouvez me faire une offre à 98 €, soit nous sommes en train de perdre notre temps. »

Stéphane LAFOND – Tout a changé ! Cela n'a plus rien à voir avec cette horrible négociation !

Anne PICARD (*amusée*) – Vraiment ?

Stéphane LAFOND – Cette fois, je ne suis pas déstabilisé. Je sais que mon propre objectif est de conclure à 102 €. J'ai annoncé 110 € : c'est le jeu ! Vous avez mentionné 98 € : c'est le jeu aussi.

Anne PICARD – Et maintenant ?

Stéphane LAFOND – Je vais chercher à vous convaincre progressivement d'accepter en fin de négociation le prix de 102 €.

Anne PICARD – Vous voyez, Stéphane, par le seul fait d'avoir établi un objectif précis, vous vous sentez cette fois-ci beaucoup plus fort. Vous jouez à armes égales avec l'acheteur.

Stéphane LAFOND – En d'autres termes, il faut savoir ce qu'on veut...

Anne PICARD – C'est le grand préalable à toute négociation réussie.

Le grand préalable : savoir ce que l'on veut

Quand on doit mener une négociation commerciale difficile, il faut en effet savoir établir ses priorités et ses objectifs. Voici quelques conseils pratiques.

Cerner le terrain

Il s'agit d'identifier l'ensemble des composants de l'accord à trouver. Le plus souvent, il faut déterminer dans l'accord :

- des aspects logistiques : calendrier, délais, transport, organisation... ;
- des aspects techniques : spécifications des produits et services (principaux et annexes) ;
- des aspects juridiques : nature des engagements réciproques, conditions applicables en cas de litige ultérieur... ;
- des aspects financiers : prix, mais aussi mode et conditions de règlement ;
- des aspects commerciaux...

Il est important d'adopter une vision large de l'accord à construire, pour bien identifier les enjeux essentiels et aussi anticiper les points susceptibles de donner lieu à négociation avec le client.

Hierarchiser vos priorités

Comme on le verra en détail dans un prochain chapitre, il est nécessaire de comprendre la « demande réelle » de la partie adverse : ses véritables priorités, ses préoccupations majeures, ses objectifs essentiels.

De même, vous devez analyser les enjeux de la négociation pour votre propre entreprise : Que cherchez-vous par-dessus tout à obtenir ?

Pour un vendeur, une négociation peut être particulièrement importante par le volume que doit générer l'affaire, une autre l'est parce que l'affaire aidera l'entreprise à développer un nouveau savoir-faire, une autre encore parce qu'elle l'aidera à se positionner sur un marché porteur... En effet, défendre le prix n'est généralement pas une priorité en soi. Quand le vendeur veut défendre son prix, il peut avoir plusieurs types de priorités très différents.

Si sa priorité est d'assurer la rentabilité du contrat, la défense du prix n'est pas la seule stratégie possible. Le vendeur peut préférer, en fonction de la « demande réelle » du client, accorder une baisse de prix limitée, compensée par exemple par :

- un volume beaucoup plus important ;
- des contreparties génératrices d'économies (regroupement des commandes et des livraisons, simplification du produit ou du conditionnement, etc.).

Si sa priorité est d'éviter tout « dérapage » sur le marché et d'assurer le maintien d'un prix de référence auprès de l'ensemble des clients, il peut au contraire de refuser toute concession sur le prix, mais accorder si nécessaire à son client des concessions non tarifaires : accords de coopération, services complémentaires...

Pour un acheteur, bien définir ses priorités est encore plus important, puisqu'il a le plus souvent un choix à faire entre plusieurs fournisseurs qui satisfont ses attentes à des degrés différents. C'est aussi encore plus difficile, car les risques de mauvaises surprises ultérieures à l'achat sont, par définition, difficiles à évaluer.

Matrice des objectifs, première colonne

Points susceptibles d'être négociés				
Prix				
Paiement				
...				

On considère souvent, en diplomatie notamment, qu'un excellent négociateur se caractérise par une apparente souplesse sur certains points accessoires... au service d'une fermeté absolue sur l'essentiel. Il est donc indispensable de savoir ce qui est réellement prioritaire. Pour

la partie adverse d'une part, pour soi-même d'autre part. Et si tout est prioritaire ? C'est que rien ne l'est vraiment !

Posez-vous ces questions :

- « Qu'est-ce qui est vraiment important pour moi dans cette négociation ? »
- « Dans un an, qu'est-ce qui pourra me faire dire que j'ai bien négocié aujourd'hui ? »

Ne pas se contenter d'une fourchette de prix : déterminer des objectifs précis

Selon Sénèque, « il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où aller ». Il faut donc, sur chacun des éléments de l'offre (prix, volume, délais...) définir précisément le niveau visé.

Pour le vendeur, cette définition des objectifs doit être faite bien avant l'établissement de l'offre qui sera présentée au client. C'est un point capital car beaucoup d'erreurs, dans la pratique, viennent de là : trop souvent, il commence par établir une offre, et c'est au moment où il est confronté à la pression du client qu'il se demande ce qu'il faut obtenir et ce qu'il peut céder. Il faut inverser cette logique, et définir des objectifs précis avant toute autre chose.

Il existe dans certains métiers particuliers une logique qui consiste à construire, en fonction du *budget du client*, une offre de produit ou de service satisfaisante.

On traitera ici du cas le plus courant, celui dans lequel le fournisseur établit d'abord l'offre de produit et/ou de service en fonction des *besoins du client*, puis seulement l'offre de prix. Pour les entreprises vendant des produits simples standardisés ou « banalisés », l'offre de prix peut être déterminée en fonction de deux critères : le coût de revient et la connaissance des prix pratiqués par la concurrence.

Dans le cas de vente de produits ou de prestations plus complexes, l'offre de prix peut également prendre en compte la « valeur perceptible » par rapport à la concurrence. Il faut pour cela identifier les principaux concurrents, puis collecter et analyser le maximum d'informations objectives permettant d'estimer, pour le principal concurrent :

- le niveau de prix probable de l'offre ;

– les principales forces et faiblesses de l’offre par rapport à celle que l’on vient d’établir.

Il s’agit alors de *quantifier la valeur de chaque avantage relatif de votre offre, telle que cette valeur peut être perçue par le client*. Par exemple, on pourrait imaginer, sur une négociation particulière, qu’une solution technique permettant une mise en œuvre avancée de deux mois puisse représenter un avantage perceptible pour le client de l’ordre de 200000 €.

De même, on peut *quantifier le coût perceptible de chaque inconvénient relatif de l’offre par rapport au principal concurrent*.

Il faut enfin prendre en compte la « valeur d’estime », que le client peut attacher à tel ou tel fournisseur pour des raisons de confiance, d’image ou de relation. La « valeur perceptible » de l’offre est alors :

- Prix estimé du meilleur concurrent
- + Valeur estimée des avantages relatifs de notre offre
- Coût estimé des inconvénients relatifs de notre offre
- +/- Différence de valeur d’estime.

Naturellement, cette « valeur perceptible » n’a qu’un rôle indicatif. Elle doit être comparée aux prix de marché constatés et au prix moyen de vente de l’entreprise pour des produits ou prestations comparables, pour permettre de définir l’objectif de prix. En dernier lieu, il faut bien sûr étudier les coûts de revient, et examiner la rentabilité dégagée par la transaction si elle s’effectue au prix « objectif ».

Matrice des objectifs, deuxième colonne

Points susceptibles d’être négociés	Objectifs			
Prix	100 €			
Paiement	30 jours net			
...	...			

Pour un acheteur, il est également nécessaire de définir des objectifs précis. Certes, c'est généralement au vendeur de « dévoiler ses cartes » en premier. De plus, les objectifs peuvent aussi évoluer en fonction des informations recueillies au cours de la négociation – par exemple, l'apparition de nouvelles offres encore plus attractives qu'espéré. Mais savoir ce qu'on veut est une des clés de la négociation, à l'achat comme à la vente !

Il faut enfin et surtout évaluer la cohérence globale des objectifs de négociation : compte tenu de la partie adverse et de ses attentes, compte tenu du marché, des coûts de revient, de la politique de votre entreprise, vos objectifs sont-ils acceptables ? Sont-ils réalistes ? Forment-ils un ensemble cohérent ?

Ne pas confondre les objectifs et les points limites

Préparez-vous à affronter le pire : un contexte de marché plus défavorable que prévu et une pression encore plus forte qu'attendu de la part de la partie adverse pour obtenir des conditions inférieures aux objectifs définis. Il est essentiel pour vous de clarifier vos points limites. Si vous ne le faites pas, vous courez le risque de consentir, dans le feu de l'action, des concessions que vous regretterez par la suite.

Il faut donc, sur chaque élément de l'offre, déterminer les *points limites* acceptables en calculant si possible le *coût des concessions envisagées* (résultant de la différence entre l'objectif fixé et le point limite).

Sur certains éléments spécifiques, il peut être nécessaire de prévoir, dès cette étape, les « conditions d'accès aux points limites ». Par exemple, pour le vendeur, il pourra être nécessaire de vendre un certain volume de produit pour accepter un niveau de prix donné, inférieur à l'objectif. Un acheteur peut prévoir de consentir un certain effort sur le prix d'achat, à condition que le contrat soit assorti de garanties supplémentaires.

Naturellement, l'acheteur étant « condamné à conclure » avec l'un ou l'autre des fournisseurs possibles, il lui est plus difficile de se déterminer des points limites dans l'absolu. Au moins doit-il fixer les barrières au-delà desquelles il s'interdit de traiter... avant d'avoir épuisé toutes les autres possibilités de négociation.

Matrice des objectifs, troisième colonne

Points susceptibles d'être négociés	Objectifs	Points limites		
Prix	100 €	95 €		
Paielement	30 jours net	60 jours net		
...		

À ce stade, vous avez *cerné le terrain* (tous les éléments susceptibles d'être négociés), *hiérarchisé les enjeux* (les priorités, les risques), *déterminé vos objectifs de négociation* et *clarifié vos points limites*.

Et dans les cas les plus difficiles ?

Il n'est parfois pas aisé de déterminer des objectifs de négociation. Comment doit-on procéder ?

Quand on manque d'information

Il peut arriver qu'on doive engager une négociation sur un marché très peu connu, sans véritable information sur les attentes de la partie adverse en matière de prix ni sur les autres offres disponibles sur le marché. Si aucune étude de marché n'a pu encore être menée, les premières négociations constituent elles-mêmes un moyen de découvrir le marché. Il faut alors se fixer un objectif raisonnable en fonction des quelques informations dont on dispose. Mais comment obtenir ces informations ?

Fournisseur ou client, vous pouvez par exemple interroger d'autres clients potentiels, dans le cadre d'une étude, et poser, parmi d'autres questions, celle concernant le prix auquel ils achètent des produits équi-

valents à celui qui vous concerne. On peut interroger des confrères, ou d'autres experts du marché.

Mais s'il n'existe aucun précédent sur le marché ? Pour le vendeur, il peut être utile, dans ce cas, de laisser le client « parler le premier », à condition de le faire très en amont de la négociation, dans une phase exploratoire au cours de laquelle il y a une chance pour que le client soit sincère et ne « joue » pas avec le vendeur...

Il est également possible de laisser le client « parler le premier » quand on indique qu'on n'est soi-même pas disposé à ouvrir une négociation : « Indiquez-moi le dernier prix acceptable pour vous, et après examen je vous dirai simplement si nous pouvons vous l'offrir ou non. » Si le client est intéressé par votre produit, cette tactique le dissuade d'annoncer un prix fantaisiste, au risque de perdre l'opportunité de réaliser l'achat. Et puis, naturellement, quel que soit le prix annoncé par le client, il n'est pas interdit d'engager malgré tout une négociation...

Pour l'acheteur, il faut évaluer le « business model » du fournisseur pour comprendre sa structure de coût. Identifier les sources d'approvisionnement du fournisseur, estimer la part respective des charges fixes et variables, déterminer une fourchette crédible de coût de revient sont des tâches de plus en plus familières aux acheteurs.

Quand la demande de la partie adverse évolue en cours de négociation

Exemples

Vous négociez la vente de 10 unités, et le client annonce qu'il est finalement prêt à en acheter 50.

Vous négociez la vente d'un équipement de type A quand le client s'oriente soudainement vers le modèle B.

Vous négociez à l'achat : le fournisseur abandonne soudainement une exigence à laquelle il semblait tenir beaucoup et formule une nouvelle demande totalement inattendue...

Dans tous ces cas, le risque est bien sûr d'aller à l'échec en improvisant une nouvelle stratégie sans véritable réflexion préalable. Une négociation se prépare, à partir de données de base concernant en premier

lieu les attentes de la partie adverse. Si ces attentes évoluent de façon forte, il s'agit d'une nouvelle négociation et il faut savoir négocier un délai pour préparer celle-ci.

Quand on ne dispose pas de consignes claires en interne

Il est assez facile de préparer une négociation quand on dispose d'instructions précises : les priorités, les objectifs de négociations, les conditions planchers...

Mais souvent, la direction de l'entreprise – ou le management intermédiaire – ne donne au négociateur que peu d'éléments.

Dans le cas du vendeur, celui-ci connaît rarement ses véritables limites de négociation car sa direction évite de dévoiler celles-ci, de peur que le vendeur ne les accorde trop vite au client.

Or, si vous ne pouvez pas vous fixer d'objectifs de négociation, vous ne pouvez pas négocier efficacement. Il est donc nécessaire d'engager un minimum de dialogue pour analyser la situation de la partie adverse, la situation du marché et les impératifs de votre entreprise, pour fixer d'un commun accord en interne les objectifs à poursuivre.

Au minimum, il est indispensable de clarifier la nature des chiffres indiqués par la direction en matière de prix et de conditions : s'agit-il du résultat à atteindre ou des limites à ne dépasser en aucun cas ?

Points clés à mémoriser

- La bonne négociation est celle qui se conclut par un accord respectant à la fois les priorités de l'acheteur et celles du vendeur.
- Cerner l'ensemble des éléments de l'accord à construire.
- Définir ses priorités : qu'est-ce qui est réellement important pour nous ?
- Déterminer des objectifs très précis, ne pas se contenter d'une « fourchette de prix ».
- Fixer des points limites au-delà desquels on ne conclura pas.

Quelques bonnes questions à vous poser

- Qu'est-ce qui est vraiment important pour moi dans cette négociation ? Et pour la partie adverse ?
- Dans un an, qu'est-ce qui pourra me faire dire que j'ai bien négocié aujourd'hui ?
- Quels sont tous les points susceptibles d'être négociés ?
- Ai-je défini sur chaque point un objectif précis ?
- L'ensemble de ces objectifs est-il cohérent ? Est-il réaliste, compte tenu de la partie adverse, du marché, des coûts de revient, de la politique de l'entreprise ?

CHAPITRE 2

Comment bâtir son offre initiale

Stéphane LAFOND – Vous avez toujours été une négociatrice très exigeante...

Anne PICARD – Et si l'exigence était la première vertu du négociateur ?



Bureau d'Anne Picard, deux ans plus tôt...

Le mois de novembre, dans le métier de Stéphane Lafond, est celui de la négociation des hausses de prix. Chaque année, à cette époque, l'entreprise envoie à ses clients un courrier annonçant une hausse de prix à compter du 1^{er} janvier. Le rôle de Stéphane Lafond consiste alors à aller voir ses clients, et à négocier la hausse. Car inmanquablement, les acheteurs refusent la hausse annoncée par le courrier, qu'ils jugent excessive, voire « ridicule » ou « scandaleuse ».

Cette année-là, Stéphane commence à connaître Anne Picard. Il sait trop bien que celle-ci connaît parfaitement le marché et l'évolution des coûts de revient de ses fournisseurs. Du reste, l'année précédente, la discussion de la hausse de tarif a été longue et difficile. Le directeur commercial de Stéphane avait, dans

son courrier, annoncé une hausse de 4 %. Anne Picard avait très mal réagi, et immédiatement convoqué Stéphane. Elle s'était opposée à toute hausse de plus de 1 % ! Et il avait fallu plusieurs heures de négociation et deux visites pour trouver finalement un compromis à 2,5 % qui, il est vrai, correspondait à la prévision que Stéphane avait communiquée à sa direction.

Cette année, Stéphane a décidé de changer de mode de négociation : il est inutile, pense-t-il, de passer des heures à « marchander » dans un climat agressif pour finalement « couper la poire en deux ». Aussi, Stéphane arrive-t-il confiant dans le bureau d'Anne Picard, malgré un accueil assez froid de celle-ci.

Anne PICARD – J'ai l'impression que votre directeur commercial vit sur un nuage... Chaque année, il prétend m'annoncer 4 % de hausse, alors même qu'il est de plus en plus concurrencé ! Est-il inconscient... ou doué d'un sens de l'humour hors du commun ?

Stéphane LAFOND – Il est tout à fait conscient de l'état du marché... et comme vous le savez, ces courriers sont un peu « standard » et ne tiennent pas compte de notre courant d'affaires avec tel ou tel client...

Anne PICARD (*visiblement soulagée*) – Ah !

Stéphane LAFOND – D'ailleurs, pour ce qui est de l'an prochain, j'ai une proposition à vous faire : ne perdons pas de temps en marchandages stériles... je vais vous proposer un ajustement tarifaire réaliste, qui tient compte de votre potentiel d'achat et de nos relations, et je vous proposerai d'en rester là.

Anne PICARD – Pourquoi pas ?

Stéphane LAFOND – Je crois qu'une hausse de 2,5 % est le minimum réaliste à envisager. J'ai pris l'initiative de vous la présenter d'emblée, et ce sera ma meilleure offre, vous l'avez compris.

Anne PICARD (*glaciale*) – C'est inacceptable.

Stéphane LAFOND (*décontenancé*) – Mais...

Anne PICARD – Parlons un peu sérieusement, Monsieur Lafond ! Je reçois chaque semaine des offres de concurrents de tous pays : Inde, Russie, Chine... à des conditions nettement plus avantageuses que celles que vous me proposez, avant même toute hausse de prix !

Stéphane Lafond tente de résister : les Indiens ont encore peu d'expérience de ce marché, le concurrent russe a pour l'instant une réputation de moindre fiabilité, les Chinois ne peuvent pas offrir les meilleures garanties de service client... Anne Picard secoue négativement la tête.

Anne PICARD – C'est de moins en moins vrai, monsieur Lafond... Il faut vous adapter au marché.

Stéphane LAFOND – C'est ce que nous faisons tous les jours !

Anne PICARD – Moi, au fond, je souhaite continuer à travailler avec vous – mais pas à n'importe quelles conditions. Je suis prête, pour vous aider, à accepter une hausse de 0,5 % au 1^{er} janvier. Et éventuellement, si la conjoncture le permet, une autre hausse de 0,5 % en juillet, mais je ne veux pas m'engager sur ce point.

Stéphane Lafond a blêmi. Il lui faudra trois visites et quatre heures de négociation pour obtenir 1 % de hausse au 1^{er} janvier et 0,5 % au 1^{er} juillet.

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Ce jour-là, vous m'avez coincé !

Anne PICARD – Non, Stéphane, vous vous êtes coincé tout seul.



Stéphane LAFOND – Ce que je voulais, c'est un compromis...

Anne PICARD – Dans une négociation, tout finit toujours par un compromis. C'est justement la raison pour laquelle il ne faut jamais commencer par un compromis.

Stéphane LAFOND – Vous voulez dire que seule une exigence initiale élevée permet de réussir ?

Règle d'or n° 1 : Tu oseras commencer par une exigence élevée

Il ne s'agit pas de transposer dans le monde des affaires les techniques des marchands de tapis des bazars orientaux, mais de se créer un espace de négociation, une marge de manœuvre suffisante pour éviter d'être « dos au mur ».

Bien évidemment, « placer la barre haut » comporte un risque, qui doit être mesuré. Des études menées à Harvard révèlent d'ailleurs que la capacité à prendre certains risques est un point commun des meilleurs négociateurs.

D'autres recherches, effectuées notamment à l'université de Californie du Sud, confirment que l'efficacité d'un négociateur est largement

liée à son niveau d'exigence initiale : le plus haut possible, dans la limite du marché... et de la crédibilité.

Déterminer le niveau d'exigence initiale

Il est important de choisir les marges de négociation qu'on va se ménager, en soumettant une offre délibérément distincte – sur certains points – des véritables objectifs recherchés.

Pour le vendeur, le point critique de l'opération consiste bien sûr à définir le niveau de prix à afficher : annoncer un prix inutilement bas, c'est pénaliser à coup sûr la rentabilité finale ; oser un prix trop élevé, c'est peut-être perdre toutes ses chances...

Supposons pour l'instant que tous les autres éléments de l'offre sont affichés à leur niveau « objectif » défini à l'étape 3. Le prix à annoncer initialement peut être défini grâce à deux « seuils ».

1. Le seuil de compétitivité

Il s'agit ici du seuil au-delà duquel on estime que le fournisseur serait éliminé du processus de négociation. En fonction des offres probables de la concurrence, du mode de négociation du client et de la relation établie, il faut faire un pari, et accepter un certain risque.

2. Le seuil de crédibilité

Ce seuil s'établit lui-même en fonction de deux critères.

Il faut d'abord estimer le pourcentage de baisse de prix envisageable au cours du processus de négociation, tout en restant compréhensible et crédible pour le client. Ce pourcentage peut varier de 1 % à 30 % selon les métiers, les pays, les clients. Sa connaissance et sa prise en compte sont bien évidemment essentielles pour la réussite de la négociation. Peut-on imaginer un vendeur offrant en cours de discussion un rabais de 30 % à un industriel suisse ?... ou à l'inverse limitant son effort de prix à 1,5 % face à un négociateur du Moyen-Orient ?

Le seuil de crédibilité est donc un garde-fou indispensable. Il sera calculé de la façon suivante :

$$\text{seuil de crédibilité} = \frac{\text{prix plancher}}{(1 - \text{pourcentage de baisse acceptable})}$$

Exemple : si le prix fixé pour point limite (étape 4) est de 80 € et le pourcentage de baisse acceptable de 20 %, le « seuil de crédibilité » est de 100 euros. En fixant l'offre initiale à 99 euros, on sait qu'en aucun cas on n'aura à justifier une baisse supérieure à 20 %.

Le seuil de crédibilité s'évalue aussi – et surtout – en fonction de la possibilité pour le vendeur de justifier son exigence initiale par des arguments crédibles. Il faut donc associer la préparation des *exigences initiales* et celle des *arguments* qui permettront de les justifier.

Une fois estimés le « seuil de crédibilité » et le « seuil de compétitivité », l'exigence initiale de prix doit être située *immédiatement en dessous du plus bas de ces deux seuils*.

Supposons par exemple : un prix objectif de 8,70 euros et un prix plancher de 8,00 euros avec un seuil de crédibilité à 10 euros et un seuil de compétitivité à 9,30 euros. On aura intérêt à établir l'offre initiale à 9,25 euros environ.

Pour l'acheteur, la démarche est légèrement différente. Tout objectif de prix annoncé doit en effet créer une tension maximale dans le camp du fournisseur. Il faut donc dépasser les objectifs et les points limites fixés par celui-ci, tout en restant dans des ordres de grandeur suffisamment raisonnables pour qu'un compromis puisse être trouvé par la suite.

Matrice des objectifs, quatrième et cinquième colonnes

Points susceptibles d'être négociés	Objectifs	Points limites	Exigence initiale	Arguments
Prix	100 €	95 €	103,80 €	hausse des coûts de contrôle qualité
Paiement	30 jours net	60 jours net
...

Comment appliquer la règle d'or n° 1 dans les cas les plus difficiles ?

Lorsque la partie adverse est en position de force, il peut sembler irréaliste d'afficher un niveau d'exigence initiale élevé.

Trois exemples concrets vont nous démontrer que c'est justement dans ces situations que la règle d'or n° 1 est la plus utile... à condition de maîtriser quelques astuces tactiques.

Premier exemple

Le directeur des achats d'une importante entreprise de négoce de produits destinés à l'agriculture reçoit le représentant d'un de ses principaux fournisseurs de produits phytosanitaires. Il s'agit de négocier les conditions commerciales pour l'année à venir : volumes, calendrier, promotions, mais surtout ristourne de fin d'année. Ayant obtenu 10,5 % l'année précédente et prévoyant un accroissement du courant d'affaires, le directeur des achats s'est fixé pour objectif de porter cette ristourne à 12 % à l'occasion de cette négociation.

Le vendeur présente d'abord un bilan de la collaboration des deux entreprises au cours de l'année écoulée. Puis il dévoile une proposition de conditions commerciales qui fait bondir l'acheteur. En effet, tout en maintenant le niveau de ristourne à 10,5 %, il propose de verser cette ristourne sous forme de produits fongicides.

L'acheteur juge cette proposition inacceptable : les ristournes annuelles doivent selon lui être versées sous forme de chèque le 15 janvier, il n'y avait rien à changer à cela.

Le fournisseur explique alors dans le détail sa politique commerciale et l'importance stratégique des produits fongicides sur le marché. Il refuse toute concession sur ce point.

Après plus de trois quarts d'heure de négociation, l'acheteur explose : « J'en ai assez de vos arguments qui n'en sont pas ! Arrêtons-nous là pour aujourd'hui, et revenez avec une proposition sérieuse, ou je serai obligé de cesser toute relation commerciale avec votre société... »

Le vendeur accepte alors d'assouplir sa position. La ristourne pourrait être valable non seulement sous forme de fongicides, mais également sous la forme de tous les autres produits de la gamme du fournisseur.

L'acheteur refuse encore, et la négociation est très proche de la rupture quand le vendeur semble « craquer ». La tête baissée, les épaules voûtées, la voix lasse, il explique qu'à la condition de maintenir le taux de ristourne à 10,5 %, il est prêt, pour préserver la relation commerciale, à prendre la décision exceptionnelle de revenir au système de la ristourne sous forme de chèque. L'acheteur tente alors d'obtenir un taux de ristourne plus élevé, mais accepte finalement la proposition du vendeur.

1. Dans les situations difficiles, quand on dispose de peu de marge de manœuvre sur le prix, il peut être habile d'affirmer au moins une exigence très élevée, dans un domaine autre que le prix

C'est ce qu'a fait avec succès le vendeur de produits phytosanitaires, en exigeant du client un changement de la *forme* de la ristourne pour mieux résister sur le *taux* de la ristourne.

Ce type d'exigence très élevée, sur un point autre que le prix, permet de disposer d'une « soupape de sécurité » : l'expérience prouve que dans ce cas la partie adverse consacre son énergie à réduire cette exigence, et réduit parallèlement son propre niveau d'aspiration en ce qui concerne le prix. Il s'agit d'une tactique extrêmement puissante... et à utiliser avec précaution.

Il peut ainsi être efficace, à condition de ne pas dépasser les bornes, de prévoir une exigence volontairement excessive en matière de volume, de conditions de paiement ou de délai de livraison...

Il ne s'agit bien sûr pas de revendiquer des avantages exorbitants, pour ensuite accumuler les concessions sur tous les points devant la partie adverse !

Le dispositif complet de l'offre doit comprendre des « zones de rigidité », sur lesquels toute concession sera quasiment impossible, du fait d'un espace nul entre le niveau d'exigence initial et l'objectif, voire entre l'objectif et le « point limite ». Ces zones de rigidité crédibilisent l'offre : la partie adverse a besoin de sentir que la proposition qui lui est faite est sérieuse, et qu'il n'est pas besoin de vérifier et de renégocier chaque mot du contrat pour obtenir des conditions normales.

L'offre doit également, et c'est le sens de la règle d'or n° 1, comporter des « zones de flexibilité », sur lesquelles les concessions seront possibles sans renoncer aux objectifs.

La démarche d'établissement de l'offre conduit donc à déterminer :

- tous les éléments susceptibles d'être négociés ;
- une définition claire des priorités ;
- un objectif précis à atteindre pour chaque élément de l'offre ;
- des planchers indiquant clairement les « zones d'accès interdit » ;
- des niveaux d'exigence initiale libérant des marges de négociation sur certains éléments de l'offre.

Deuxième exemple

Le directeur général d'une petite entreprise industrielle veut s'équiper d'un nouveau matériel susceptible d'être amorti rapidement. Ne disposant pas des fonds nécessaires, il décide de faire appel à une banque pour financer l'investissement. Naturellement, il convoque deux établissements pour faire jouer la concurrence et obtenir les meilleures conditions.

La première banque convoquée propose un crédit sur cinq ans au taux de 5,5 %.

Le second établissement a une approche différente.

Client – Je vous ai maintenant donné tous les éléments sur cette affaire. Quelles sont vos conditions pour un crédit sur cinq ans ?

Banquier – Avant toute chose, vérifions qu'un crédit est la solution la meilleure pour vous. Ce que vous souhaitez, c'est ménager votre trésorerie et financer 100 % de l'investissement, tout en évitant de charger le passif de votre bilan ?

Client – Oui, c'est cela.

Banquier – Je vous conseille une formule différente de celle que vous propose mon confrère : il s'agit d'un crédit-bail... (*suit une description des avantages de ce type de financement*).

Client – Quel est le taux que vous proposez pour ce crédit-bail ?

Banquier – En matière de crédit-bail, on ne parle pas de taux, mais de mensualités.

Client – Alors je vais comparer les mensualités !

Banquier – Là encore, ma solution est différente : plutôt que des mensualités constantes, je vous propose des remboursements variables, adaptés à la saisonnalité de votre activité industrielle... Ce serait l'idéal, n'est-ce pas ?

Client – Effectivement, mais je ne peux pas comparer les prix... Et en supposant que les mensualités soient constantes, cela reviendrait à combien par mois ?

Banquier – Je vais vous donner les chiffres, mais ils ne seront pas significatifs, car mon crédit-bail s'entend sur quatre ans et non cinq, et comprend en outre le prix de l'assurance du matériel, ainsi que des avantages spécifiques en cas de revente du matériel pendant la période d'amortissement...

Le chef d'entreprise pressent que la seconde offre revient peut-être légèrement plus cher, mais sans pouvoir le chiffrer précisément. Il choisit de signer avec le second banquier, dont la solution répond à ses attentes.

2. Chaque fois que c'est faisable, il faut présenter à la partie adverse une offre telle qu'une stricte comparaison avec d'autres propositions soit impossible

On peut ainsi prévoir une spécificité du produit, une durée particulière de garantie... ou simplement une formulation différente des conditions commerciales.

Cette tactique présente deux avantages déterminants :

- elle permet au négociateur de justifier son refus d'aligner son offre : pour le vendeur, sur le concurrent le moins-disant et, pour l'acheteur, sur le montant conclu sur une autre affaire apparemment similaire ;
- elle peut également aider chaque négociateur de justifier son choix au sein de son organisation.

Troisième exemple

Un groupe industriel de premier plan fabriquait, dans l'une de ses divisions, des bidons métalliques de deux litres destinés à contenir l'huile moteur vendue au détail dans les garages et les grandes surfaces.

Les services de marketing des sociétés pétrolières avaient conduit les acheteurs, depuis quelques années, à s'approvisionner en bidons en plastique, offrant une plus grande variété de formes et de couleurs que les traditionnels emballages en fer-blanc. Le marché de ces derniers s'était donc rétracté, et les quelques fabricants spécialisés se livraient à une guerre de prix sans merci pour écouler leur production.

Le principal client de la division était un groupe multinational qui « consommait » quinze millions de bidons métalliques par an, au prix

moyen de 0,40 €. Ce client avait choisi, l'année précédente, de faire de la division son fournisseur unique, auprès duquel il concentrait ses achats d'emballages en fer-blanc.

Lorsqu'il fallut négocier les évolutions tarifaires pour l'année suivante, le directeur de la division choisit une stratégie « dure » : relever vigoureusement les prix, en pariant que les concurrents adopteraient la même politique pour éviter une surenchère suicidaire.

Il se rendit donc au siège de la multinationale pétrolière, accompagné de son chef des ventes, décidé à annoncer une hausse de prix de 8 %... dans l'espoir d'obtenir 6 % de hausse après négociation. Il était persuadé qu'il resterait le fournisseur unique du client. L'enjeu était de taille : la rentabilité de sa division, mais aussi des dizaines d'emplois étaient directement liés au résultat de la négociation.

Arrivés sur place, le directeur de division et le chef des ventes furent accueillis par le directeur des achats de la société pétrolière ainsi que par celui de la filiale « lubrifiants », accompagné de son adjoint. Les cinq hommes prirent place dans une grande salle de réunion, autour d'une table ovale en acajou.

Alors que le directeur de la division s'apprêtait à prendre la parole, l'adjoint du directeur des achats installa sur la table une petite caisse en carton, d'où il sortit un bidon d'huile sale et graisseux. Il posa le bidon d'huile sur la table en acajou et, sans un mot, fit pivoter le bidon de telle sorte que le directeur de division et le chef des ventes purent apercevoir sur la tranche de l'emballage une soudure défectueuse, responsable de la fuite. Toujours sans un mot, l'adjoint déposa sur la table deux autres bidons, sales et graisseux, et présentant le même défaut de soudure.

C'est le directeur général des achats qui prit la parole, avec un calme et une fermeté impressionnants : « Messieurs, dit-il, voici la qualité que nous recevons de vos usines. J'espère que vous êtes venus avec de solides explications... si toutefois vous souhaitez avoir une chance de figurer parmi nos fournisseurs de bidons l'an prochain. »

Le chef des ventes eut pratiquement le souffle coupé. Il pria intérieurement pour que son directeur de division ait la sagesse de renoncer à une hausse de prix irréaliste, et qui pourrait conduire au pire dans ce contexte.

Contre toute attente, le directeur de division sourit, se leva, empoigna les trois bidons graisseux et les déposa à ses pieds, sous la table. Il promit en quelques mots de faire expertiser ces emballages, tout en rappelant l'importance attachée à la qualité dans son groupe, et les résultats obtenus.

Aussitôt après et sans aucune transition, il annonça la hausse de prix : «... et compte tenu de ce contexte, une hausse de prix de 8 % nous paraît tout à fait logique et incontournable. »

Le débat prit un tour agressif, presque violent. La séance s'acheva sur un constat de désaccord.

Cependant, dans les jours qui suivirent, les deux « numéro deux » tentèrent par téléphone de jeter les bases d'un compromis. Les deux « numéro un », enfin, conclurent un accord aux termes duquel la division restait effectivement le fournisseur unique, et les prix étaient effectivement augmentés de 6 % (la seule concession faite par le directeur de division par rapport à son objectif fut le calendrier exact d'application de la hausse).

Au chef des ventes qui lui demandait une explication, le directeur de division expliqua : « Dans une négociation de ce type, chacun cherche à placer la barre très haut pour se créer une marge de manœuvre. Mais chacun sait aussi que l'autre va chercher à placer la barre très haut... Il est donc logique que l'acheteur cherche à intimider le vendeur, pour le conduire à placer la barre un peu plus bas. »

Il ajouta : « Je me doutais que quelque chose se passerait : offre de la concurrence, problème de qualité... Si on se laisse impressionner par cela et si on revoit ses exigences à la baisse, la partie est déjà perdue. Quoi qu'il arrive, il faut annoncer les conditions prévues. »

3. Attendez-vous à ce que la partie adverse essaie de vous intimider pour réduire votre niveau d'exigence

Par exemple, un acheteur peut afficher d'emblée un niveau d'exigence très élevé (« Je vous dis tout de suite que je n'accepterai pas une remise inférieure à 15 % »).

En aucun cas ne réduisez dès le départ votre niveau d'exigence : annoncez le prix prévu.

Pour conclure...

Démarrer une négociation par une offre entièrement acceptable pour la partie adverse, c'est commettre une erreur grave. En effet, en cas de pression sur un élément de l'offre : soit on frustrera l'interlocuteur en refusant tout compromis ; soit on reculera, et l'affaire se traitera en deçà de l'optimum accessible, puisque l'offre initiale était déjà acceptable pour la partie adverse !

Être réaliste, c'est donc demander l'impossible : ouvrir la négociation par une offre qui, sur certains points, suscitera l'opposition de la partie adverse et la négociation.

Points clés à mémoriser

- Seule une exigence élevée permet d'obtenir un résultat final favorable.
- L'offre présentée au client s'établit après que les objectifs ont été très précisément définis : utiliser la « matrice des objectifs » et son mode d'emploi en cinq étapes :
 - cerner le terrain (tous les éléments de l'offre),
 - hiérarchiser les enjeux, les priorités,
 - déterminer les objectifs qu'on veut atteindre,
 - clarifier les « zones d'accès interdit »,
 - déterminer le niveau d'exigence initiale.
- Il est important de prévoir une « soupape de sécurité » sur un point autre que le prix.
- Quand on le peut, il faut présenter une offre non exactement comparable.
- Quoi qu'il arrive, annoncer les exigences prévues.

Quelques bonnes questions à vous poser

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

CHAPITRE 3

Comment réagir aux premières attaques de la partie adverse

Anne PICARD – Je vous assure, vous vous êtes bien défendu !

Stéphane LAFOND – En négociation, est-on si souvent attaqué qu'il faille savoir se défendre ?



Anne PICARD – Je le crains.



Bureau d'Anne Picard, sept ans plus tôt...

Les éléments de l'offre de Stéphane Lafond sont maintenant clairs, et la solution proposée correspond bien au besoin du client. La discussion porte sur le prix.

Anne PICARD – Il va falloir faire beaucoup mieux, monsieur Lafond, beaucoup mieux. Sur un produit de cette nature, alors que votre première offre se situe à 100 euros par carton, la plupart de vos concurrents proposent des prix inférieurs à 96 euros ! Je vais donc être très directe : Il faut que vous fassiez un effort.

Stéphane LAFOND – C'est vrai, certains de nos concurrents font n'importe quoi actuellement pour prendre des parts de marché, mais ça ne durera pas ! (*Anne Picard reste silencieuse.*) Disons que... je veux bien faire un effort, mais en dessous de 99 euros, ce sera vraiment très difficile.

Anne PICARD – Allons, monsieur Lafond, je vous demande une proposition sérieuse... Je souhaitais pour ma part sincèrement aboutir. Mais à 99 euros, vous n'êtes pas placé !

Stéphane LAFOND – Attendez, je suis à 99 euros, vous êtes à 96 euros... Nous pouvons sûrement trouver un compromis !

La vente sera finalement conclue à 97,50 euros.

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Vous savez, mon directeur commercial me reproche encore cette vente à 97,50 euros le mètre carré !



Anne PICARD – Il a tort. Vous vous êtes bien battu.

Stéphane LAFOND – C'est vrai... Pourtant, j'ai le sentiment d'avoir commis une erreur, lorsque j'ai répondu à votre attaque par une contre-proposition à 99 euros.

Anne PICARD (*amusée*) – Vraiment ?

Stéphane LAFOND (*concentré, cherchant à rassembler ses idées*) – Oui... Comme si d'un seul coup j'avais gaspillé des munitions !

Anne PICARD (*en hochant la tête*) – Oui, vous avez sans doute perdu 1 euro pour rien...

Stéphane LAFOND – Comment ça, pour rien ? Pour moi, 1 euro c'était déjà énorme !

Anne PICARD – Mais Stéphane... lâché aussi vite, cet euro ne représentait rien pour moi : je me suis seulement dit que vous pouviez aller beaucoup plus loin...

Stéphane LAFOND – Et pourtant ma solution technique était excellente, et bien adaptée à vos besoins. Que devais-je faire ?

Anne PICARD – En tant qu'acheteur, nous avons toujours vis-à-vis du vendeur un certain « pouvoir de dire non ». Il n'y a qu'un seul instant

où ce pouvoir passe dans les mains du vendeur : c'est l'instant où nous lui demandons un « effort » sur le prix, ou sur les conditions...

Stéphane LAFOND – Je vois ! Une sorte de « minute de pouvoir » pour le vendeur...

Anne PICARD – Quand le vendeur répond immédiatement par une contre-proposition – comme vous l'avez fait à 99 euros –, nous respirons !... et nous retrouvons le « pouvoir de dire non »...

Stéphane LAFOND – C'est ce qui m'est arrivé...

Anne PICARD – Alors que si le vendeur fait la sourde oreille, revient à ses arguments – sur les produits, le service... – il nous met en difficulté, nous oblige à répéter notre demande, et nous sommes souvent obligés d'assouplir notre position.

Stéphane LAFOND – Et si en fin de compte il vous donne 1 euro...

Anne PICARD – Cet euro représente vraiment quelque chose !

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

La partie adverse peut attaquer votre offre de deux façons.

1. Soit par une objection : « Le prix que vous mentionnez n'est pas raisonnable », « Les conditions de paiement figurant dans votre projet de contrat sont aberrantes ».
2. Soit par une demande directe de concession : « Faites un effort ! ».

La contre-proposition immédiate est une erreur

► Face à une objection

Face à une objection, vous devez naturellement défendre votre offre. Ne répondez en aucun cas à une objection par une proposition de concession¹ !

1. Sauf si une concession très mineure permet de conclure immédiatement l'affaire, par exemple : « Puisque le poids est le dernier point qui vous fasse hésiter, et puisque vous êtes à 500 mètres de chez nous, je vous propose de le livrer gratuitement. On fait comme cela ? »

Remarques :

- une concession peut coûter cher, un argument ne coûte rien ;
- rien n'indique, à partir d'une objection, que votre interlocuteur n'acceptera pas, finalement, la proposition initiale.

► **Face à une demande directe de concession**

Quand votre interlocuteur émet non pas une objection, mais une *demande directe de concession*, vous pourriez être tenté, comme Stéphane Lafond, de répondre immédiatement par une contre-proposition : l'offre initiale est à 100 euros, l'acheteuse réclame un « effort » (par exemple 96 euros), et le vendeur explique qu'il ne pourra pas aller en deçà de 99 euros.

Comme Anne Picard l'a expliqué à Stéphane Lafond, répondre immédiatement par une contre-proposition est une erreur, pour trois raisons.

1. Vous perdez immédiatement de l'argent

D'une part, la contre-proposition (par exemple, 99 euros) induit un recul par rapport à la proposition initiale. Ce recul est « gratuit » : il n'apporte ni contrepartie, ni chance véritable d'obtenir une décision immédiate. Or ce recul limite votre marge de manœuvre ultérieure, en vous rapprochant de votre « plancher de négociation » – marge de manœuvre qui peut pourtant être bien utile dans la suite de la discussion.

Comme l'avoue Stéphane Lafond, répondre immédiatement par une contre-proposition revient en fait à « gaspiller des munitions ».

2. La concession proposée est sans valeur aux yeux de la partie adverse

D'autre part, le recul induit par la contre-proposition (1 euro dans notre exemple) ne constitue pour votre interlocuteur qu'un « premier pas ». Celui-ci considère, dans sa logique, que la première offre était abusive, et que la contre-proposition immédiate constitue simplement une « base de discussion » plus sérieuse.

Dans notre exemple, la contre-proposition de Stéphane Lafond ne fait que déplacer les bornes de la négociation : celle-ci s'établit non plus entre 100 euros et 96 euros, mais entre 99 euros et 96 euros. Or, l'effort de 1 euro était bel et bien considérable *du point de vue du vendeur*, même si l'acheteuse le considère comme négligeable car « trop rapide ».

3. *Vous dilapidez votre « minute de pouvoir »*

Enfin, la contre-proposition immédiate à 99 euros est une erreur grave, pour des raisons de stratégie de négociation. Comme l'a expliqué Anne Picard, celui qui émet une demande directe de concession confère à son interlocuteur, pour quelques instants, le pouvoir de dire non. C'est ce que Stéphane Lafond appelle votre « minute de pouvoir ». Pendant cette minute, c'est au tour de votre interlocuteur d'attendre une réponse – qu'il souhaite positive, sinon pourquoi perdrait-il du temps à discuter avec vous ? C'est lui qui est à cet instant « demandeur », et sa demande-même trahit son intérêt pour votre offre.

Vous disposez alors d'une occasion unique pour prendre la maîtrise de l'entretien. Vous pouvez, en faisant attendre votre réponse, vous mettre en position d'exiger des contreparties, d'obtenir une décision rapide ou, au contraire, de ralentir le processus de négociation. Il est clair que répondre immédiatement par une contre-proposition, c'est dilapider cette « minute de pouvoir », et redonner à votre interlocuteur le pouvoir de dire « non, c'est insuffisant ». Tout est alors à recommencer – à ceci près que vous vous êtes rapproché(e) de votre « zone d'accès interdit ».

Mais s'il ne faut pas répondre à une demande par une contre-proposition, que faut-il faire ?

La négociation acheteur-vendeur : un match de rugby ?

► Chacun cherche à placer le jeu dans le terrain adverse

Le terrain recherché par l'acheteur est celui du prix, des conditions commerciales. En effet, il dispose dans ces domaines d'informations privilégiées (notamment les offres de la concurrence) alors que le vendeur joue avec « le soleil dans les yeux ».

De plus, l'acheteur peut profiter de chaque faux pas, de chaque hésitation du vendeur pour marquer essais, drops ou pénalités.

En résumé, plus le jeu se déroule sur le terrain du prix et des conditions, plus la partie est confortable pour l'acheteur, et plus le score risque de tourner à son avantage.

À l'inverse, le vendeur doit chercher à jouer sur l'autre partie du terrain : celle des produits, de la technique, des services... Autant de

domaines dans lesquels le vendeur dispose de connaissances et d'informations généralement plus complètes que celles de l'acheteur. Là, c'est le vendeur qui peut réaliser des « percées » et marquer quelques points, grâce à des arguments décisifs.

► **Il faut savoir renvoyer le ballon dans le camp adverse**

Autrement dit, quand la balle arrive sur le terrain du prix et des conditions, le premier réflexe du vendeur doit être de la remonter, le plus loin possible, sur le terrain des arguments commerciaux sur les produits et les services. Même si la combinaison de jeu est éventée, même si l'argument est usé et doit être « bloqué » par l'acheteur, même s'il ne s'agit que d'un « dégageement en touche », au moins le danger aura été écarté pour un temps.

De même, si vous êtes acheteur, vous devez rapidement remettre le vendeur en difficulté sur les questions de prix, sans le laisser tirer profit de ses arguments techniques pour se démarquer de ses concurrents plus compétitifs.

► **Défendre dans ses 22 mètres... mais le plus tard possible**

Bien sûr, en fin de match, vous pouvez devoir « défendre sur votre ligne » et jouer sous la pression, sur le terrain qui vous est le moins favorable. Mais le score final vous sera d'autant plus favorable que vous aurez limité la durée de jeu sur ce terrain. La deuxième règle d'or prend donc tout son sens : « Quand on te demandera une concession, tu répondras d'abord par un argument. »

Répondre par des arguments peut, dans certains rares cas, vous permettre de conclure l'affaire aux conditions de votre offre initiale. C'est évidemment l'idéal, à condition de ne pas susciter chez votre interlocuteur une frustration telle qu'il cherche à prendre sa revanche dès qu'il en aura l'occasion.

Même dans le cas le plus général, où les arguments ne suffisent pas pour emporter l'affaire aux conditions de l'offre initiale, la règle d'or n° 2 présente des avantages déterminants :

- « économiser les munitions » pour la suite de la négociation ;
- valoriser par contraste les concessions qui pourront être accordées après une longue résistance ;
- ancrer la « minute de pouvoir » dont vous disposez face à la

demande insistante de votre interlocuteur ; cette « minute de pouvoir », on le verra, est la clé qui permet de diriger la négociation, obtenir des contreparties ou accélérer la décision.

Amateurs et professionnels...

Une société importante, qui fabrique et commercialise des produits d'entretien ménager bien connus, a fait une expérience particulièrement intéressante.

Dans les années quatre-vingt, les produits de la marque étaient distribués par deux forces de vente : l'une, composée d'une soixantaine de vendeurs, était en charge des ventes à la grande distribution, alors que la seconde – vingt-cinq représentants – suivait la clientèle des détaillants droguistes.

Lorsque les drogueries ont petit à petit disparu des centres-villes, leurs propriétaires souvent âgés ne trouvant pas de repreneurs sur un marché dominé par les grandes surfaces, l'entreprise s'est trouvée dans l'obligation de supprimer la force de vente en charge de cette clientèle.

Son directeur général était placé face à un dilemme : soit licencier les représentants concernés, soit tenter de les affecter à la clientèle des hypermarchés, en confiant à chacun le suivi d'une vingtaine de points de vente sur un secteur géographique donné. Le risque était grand de voir ces représentants, habitués à des discussions amicales, avec des détaillants souvent âgés, « exploser » sous la pression des acheteurs des Carrefour, Intermarché et autres Leclerc !

Aussi, quand l'entreprise choisit de ne pas licencier les représentants et de leur affecter une clientèle de grandes surfaces, il fut décidé de mettre en œuvre un contrôle de gestion extrêmement strict. Il fallait vérifier que l'adjonction de ces nouveaux vendeurs au réseau « grandes surfaces » ne se traduirait pas par une envolée des remises, des ristournes et des autres conditions promotionnelles. À cet égard, comparer les conditions négociées par ces représentants avec les résultats des véritables « pros » de la vente à la grande distribution pouvait paraître injuste et cruel pour les premiers...

Mais contre toute attente, les premiers résultats révélèrent non pas une dégradation des conditions tarifaires chez les « nouveaux » vendeurs, mais au contraire – et de façon très nette – une meilleure maîtrise des remises et autres avantages commerciaux, et ce sans que le volume d'affaires en fût pénalisé ! Il fallut procéder à une véritable enquête pour trouver la clé de ce mystère...

La vérité fut cruelle pour les « pros » de la grande distribution. Il apparut que ces vendeurs, qui connaissaient parfaitement les rouages de la négociation en grande distribution, étaient à ce point « conditionnés » par le discours de leurs clients qu'ils étaient persuadés que seuls les aspects « prix » et « conditions » intéressaient les acheteurs. Ils avaient « oublié » leurs produits. Ils étaient devenus des « vendeurs de remises ».

À l'inverse, les vendeurs issus du circuit « détaillants » étaient restés attachés à leurs produits. Ils y croyaient. Par habitude – par instinct ? –, chaque fois qu'ils étaient mis en difficulté sur une demande de remise ou d'avantage commercial, ils replaçaient le débat sur le terrain du produit et de ses avantages plutôt que sur le terrain du prix et des conditions. Ils étaient restés des vendeurs de produits et de services.

Sans le savoir, ils appliquaient la règle d'or n° 2...

Comment appliquer la règle d'or n° 2 dans les cas les plus difficiles ?

C'est justement dans le cas où votre interlocuteur est en position de force que la règle n° 2 est la plus indispensable. En effet, l'étape « négociation » risque de vous coûter cher.

En conséquence, si vous êtes en position de vendeur, soyez fidèle à trois principes.

1. Différez autant que possible l'étape « négociation », en retardant l'annonce et la discussion du prix, en argumentant longuement face à chaque demande de concession, en répétant vos principaux arguments sous des formes différentes, mais aussi en demandant au client de justifier précisément et d'étayer chacune de ses demandes de concessions.
2. Ayez les arguments sur le produit (ou mieux : le besoin du client) plutôt que sur le prix : plus votre « différence » sera perçue par l'acheteur, plus vous aurez de chances de faire diminuer la pression.
3. Essayez de conclure immédiatement après avoir présenté un argument fort... et en cas d'échec, essayez encore.

Si vous êtes en position d'acheteur :

1. Argumentez pour donner de la légitimité à vos demandes.

2. Relativisez les arguments du vendeur. Montrez qu'à vos yeux, malgré certaines différences, les différentes offres se valent d'un point de vue technique.
3. Si nécessaire, feignez l'incompétence technique ! Découragez le vendeur de vous parler de son produit pour l'obliger à se placer sur le terrain du prix.

Points clés à mémoriser

- Face à la pression de l'interlocuteur qui demande un « effort », ne répondez surtout pas immédiatement par une contre-proposition : ce serait perdre de l'argent, et accorder une concession qui n'aurait que peu de valeur aux yeux de la partie adverse.
- Il est important de défendre son offre par des arguments, pour retarder le plus possible le temps des concessions.
- Défendre son offre, c'est acquérir une « minute de pouvoir ».

Bonne question à vous poser

- Ai-je préparé des arguments pour résister aux attaques de l'interlocuteur sur vos différentes demandes ?

CHAPITRE 4

Comment obtenir une contrepartie à toute concession

Stéphane LAFOND – Finalement, aujourd’hui, le vendeur ne peut que céder, toujours céder, encore céder...

Anne PICARD (*amusée*) – Vraiment ?



Bureau d'Anne Picard, six ans plus tôt...

Stéphane Lafond doit présenter à Anne Picard son offre pour un matériel. Il s'agit d'un produit assez « banalisé », sur lequel un prix de marché s'est établi à 400 000 euros. Le directeur commercial de Stéphane Lafond a été clair : « Il faut améliorer les conditions de règlement de nos clients, et obtenir un acompte de 20 % pour toute commande. »

Stéphane présente à sa cliente une offre à 430 000 euros. Il s'est ainsi constitué une marge de discussion – bien nécessaire face à une acheteuse de la trempe d'Anne Picard ! Comme prévu, l'acheteuse proteste, exige un prix compétitif, et Stéphane Lafond, après avoir argumenté et défendu son offre, propose enfin un compromis à 400 000 euros. Tout semble en ordre. Il reste à aborder la question des délais de règlement, chère au patron de Stéphane Lafond.

Stéphane LAFOND – En matière de délais de règlement, pour finir...

Anne PICARD (*l'interrompant*) – Vous connaissez nos conditions : 45 jours fin de mois !

Stéphane LAFOND – Eh bien justement, non, pour ce type d'équipement il est prévu un acompte de 20 % à la commande. C'est obligatoire.

Anne PICARD – Il n'en est pas question. Ce serait contraire à la politique de notre société – que vous devriez connaître...

Stéphane LAFOND – Allons, madame Picard, soyons raisonnables ! J'ai fait un effort sur le prix, vous pouvez faire un effort en acceptant de verser un acompte de 20 %...

Anne PICARD – Pourquoi le ferais-je ? Du reste, même si je le voulais, ma direction ne l'accepterait jamais : surtout dans le contexte actuel !

Deux heures plus tard, Stéphane Lafond expliquera à son directeur commercial en quoi l'exigence d'un acompte à la commande n'était pas réaliste, sur un marché aussi concurrentiel. Le directeur commercial ne s'opposera pas à cette explication.

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Entre nous, encore aujourd'hui, je me demande parfois si vous aviez ou non la possibilité de me verser cet acompte...



Anne PICARD – Cela m'aurait ennuyée, mais j'aurais pu le faire.

Stéphane LAFOND – Et votre direction ?

Anne PICARD (*avec un large sourire*) – Je vous en ai souvent parlé... mais heureusement pour moi elle m'a toujours laissé une très large autonomie. Jamais elle ne serait intervenue sur une question de ce genre !

Stéphane LAFOND (*avec un sourire plus crispé*) – Bien sûr, je m'en doutais... Mais qu'aurais-je pu faire pour obtenir cet acompte ?

Anne PICARD (*redevenu sérieux, presque grave*) – Quand vous m'avez posé la question de l'acompte, il était déjà trop tard.

Stéphane LAFOND – Il fallait pourtant bien parler du prix avant !

Anne PICARD – Il fallait aborder les deux sujets en même temps. Si vous m'aviez présenté l'acompte comme une contrepartie nécessaire pour obtenir un prix de 400000 €, je vous l'aurais accordé.

Stéphane LAFOND – Mais je vous ai parlé de l'acompte à peine une minute plus tard !

Anne PICARD – Une minute plus tard, c'était trop tard.

Stéphane LAFOND – Et pourtant, j'ai souvent essayé d'obtenir des contreparties...

Anne PICARD –... et vous y êtes souvent parvenu !

Stéphane LAFOND – Pas toujours. Vous vous rappelez la question de l'exclusivité ?

Anne PICARD – C'est déjà bien loin...

Stéphane LAFOND – Je n'arrive toujours pas à comprendre pourquoi je ne l'ai pas obtenue.

Anne PICARD – Rappelez-moi de quoi il s'agissait...



Bureau d'Anne Picard, sept ans plus tôt...

Stéphane Lafond résiste depuis plusieurs minutes aux attaques répétées de l'acheteuse. Anne Picard veut obtenir un effort de 3 % sur le prix. Stéphane Lafond le répète :

« Je ne peux pas vous consentir de telles conditions, c'est impossible... »

Il entrevoit cependant une possibilité : s'il pouvait obtenir l'exclusivité chez le client, pour la gamme considérée, l'effort de 3 % serait acceptable par sa direction.

« D'accord pour 3 %, dit soudain Stéphane Lafond, mais j'aimerais obtenir l'exclusivité sur cette gamme. »

Le visage d'Anne Picard reste impassible.

« Bon, je prends note de votre accord sur les 3 %... et s'agissant de l'exclusivité, je ne suis pas contre, au contraire. »

Elle ajoute cependant :

« Comme vous le savez, je ne suis pas seule à décider sur ce dernier point... et c'est quelque chose qu'on ne peut pas faire du jour au lendemain. Mais je vous promets d'étudier la question en fin d'année. »

Sur ces mots, Anne Picard ferme le dossier et passe au sujet suivant.

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Là, j'ai pourtant bien tenu compte du principe de réclamer une contrepartie...



Anne PICARD – Oui, Stéphane mais les principes ne servent à rien, si l'on ne maîtrise pas une méthode pour les mettre en application...

Règle d'or n° 3 : Tu n'accorderas une concession que moyennant contrepartie

C'est sans doute la règle la plus importante de toutes – et la moins respectée. Elle repose sur cinq fondements essentiels.

1. C'est une des règles de base du commerce

Le commerce suppose l'échange, le troc, et dans le monde des affaires, il est communément admis qu'un avantage consenti suppose une contrepartie, sous quelque forme que ce soit. Pour un « commerçant », un homme d'affaires, une concession faite de façon unilatérale est considérée au mieux comme un acte de mauvaise gestion, au pire comme un signe de faiblesse. Exiger une contrepartie, c'est d'abord se faire respecter !

2. C'est un moyen pour préserver la rentabilité de la relation d'affaires

Certaines concessions accordées en négociation coûtent cher. Un des moyens de ne pas « perdre sa chemise » est d'obtenir des contreparties permettant de compenser par des contreparties profitables.

3. C'est le moyen unique d'obtenir certains avantages

Comme on l'a vu, le négociateur qui émet une demande directe de concession se place lui-même, paradoxalement, dans une certaine position de faiblesse : son interlocuteur peut lui dire non. Or ce non implique deux échecs pour le demandeur :

- un échec économique : la concession espérée n'est pas obtenue ;
- un échec psychologique, qui peut à l'extrême être ressenti comme une humiliation.

En conséquence, le demandeur est prêt, à l'instant où sa demande de concession est soumise au « pouvoir de dire non » de la partie adverse,

à certains sacrifices pour éviter ces deux échecs. C'est donc à cet instant – et cet instant seulement – que vous pouvez obtenir des avantages qui vous auraient été refusés à tout autre moment.

Exemple de schéma simple de négociation

L'acheteur énonce une objection :

- Votre voiture est trop chère, par rapport au modèle concurrent...

Le vendeur répond par un argument :

- Oui, le prix est différent, et cela s'explique notamment par la qualité des matériaux utilisés pour tous les organes de sécurité : châssis, suspension, freins...

L'acheteur émet alors une demande directe de concession :

- Je pourrais être intéressé si vous m'accordez au minimum 7 % de remise.

Le vendeur répond à nouveau par un argument :

- Au fond, l'important pour vous est d'économiser de l'argent à terme : la fiabilité de notre modèle, sa bonne valeur à la revente vous permettront de faire sur la durée une meilleure affaire qu'en achetant une voiture bon marché.

L'acheteur répète sa demande directe de concession, il est maintenant en situation de « peur de l'échec » :

- Allons... vous pouvez me faire 6 ou 7 %...

Le vendeur demande alors une contrepartie :

- Seriez-vous prêt à prendre un modèle d'exposition ?

Il est possible que le client accepte ce sacrifice. Il est en tout cas probable qu'il ne l'aurait jamais accepté à un autre moment de la discussion : le vendeur a su exploiter sa « minute de pouvoir ».

4. C'est un moyen de limiter l'« appétit » de la partie adverse

Le négociateur chevronné, dès qu'il a obtenu une concession, cherche à en obtenir une autre. Pour lui, un avantage obtenu « gratuitement » (par exemple, pour un acheteur, une remise de 5 % accordée sans contrepartie) est une incitation à demander plus. Pourquoi s'arrêter en si bon chemin ?

Face à un adversaire qui n'utilise pas son « pouvoir de dire non », ce négociateur se sent tout-puissant. Au contraire, face à un interlocuteur qui se bat pied à pied, et ne concède que moyennant contrepartie, il doit s'adapter à une relation d'égal à égal.

Dans ces conditions, pour aboutir à un accord favorable, il sait qu'il a intérêt à formuler des exigences précises et limitées.

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

Il existe, au fond, deux conceptions de la négociation.

1. La conception *distributive* : selon cette approche, il y a un « gâteau à partager », et chaque négociateur a intérêt à recevoir la plus grosse part. En conséquence, la logique du rapport de forces est essentielle, et la bataille d'effectue à partir des positions de chacun.
2. La conception *intégrative* : elle consiste à considérer que chaque partie a des attentes légitimes, et qu'il s'agit de trouver une solution permettant d'y répondre de façon acceptable. En conséquence, c'est la logique de la coopération qui prime, et la négociation s'articule non pas autour des « positions », mais d'une recherche de solutions répondant à la « demande réelle » de chacun. La créativité est donc, dans cette optique, une qualité indispensable au négociateur.

La recherche de contreparties vous permet de passer d'une logique purement *distributive* à une forme de négociation *intégrative*. C'est donc un moyen de faire baisser la pression, et de rechercher une issue de type « gagnant-gagnant » plutôt que de type « gagnant-perdant » ou « perdant-gagnant ».

Le responsable commercial d'une entreprise spécialisée dans l'outillage industriel négociait une hausse de prix de 3,5 % avec son principal client allemand.

L'acheteur allemand refusait toute hausse de prix : « Mes fournisseurs allemands, disait-il, n'augmentent pas leur tarif cette année. »

Le vendeur français était convaincu que la hausse était justifiée : « En un an, les coûts de revient ont augmenté de 3,5 % pour toute la profession. La hausse que je vous propose est normale ! »

La situation resta bloquée, l'acheteur refusant tout compromis. Le vendeur français perdait patience. Il s'était engagé vis-à-vis de sa direction à faire accepter « sans problème » la hausse de prix...

L'acheteur allemand baissa soudain la voix : « Bon, il faut qu'on trouve une solution... Vous savez, je souhaite qu'on poursuive une relation de partenariat... »

Connaissant les qualités de négociateur redoutable de son interlocuteur, le vendeur resta sur la défensive...

« Au fond, poursuivit l'acheteur, ce que vous cherchez, c'est à conserver une bonne rentabilité de vos ventes... »

Le vendeur ne pouvait qu'approuver.

« Quand à moi, continua l'acheteur, je souhaite bien sûr payer mes outillages le moins cher possible... »

Il s'interrompit un instant, puis ajouta : «... mais ce qui m'importe encore plus, c'est de payer mes outillages un peu moins cher que mes concurrents... »

Le vendeur, là encore, ne put que prendre acte...

L'acheteur lui rappela alors l'aide apportée dans le passé : « Vous vous en souvenez certainement, il y a un an je vous ai recommandé auprès de mon ami Monsieur Kaufmann, mon confrère de Munich... »

Le vendeur approuva : « C'est vrai, et je vous en suis reconnaissant, car monsieur Kaufmann est maintenant un bon client... »

L'acheteur coupa net : « Si vous m'apportez la preuve que monsieur Kaufmann subit 4 % de hausse à partir du 1^{er} janvier, je suis prêt à accepter 3,5 %. »

Peu importe la fin de la négociation... L'acheteur avait changé la nature du jeu ; il proposait une solution grâce à laquelle les deux adversaires pouvaient tous deux atteindre leurs objectifs respectifs : la hausse de prix pour l'un, l'avantage compétitif pour l'autre.

Il faut donc, pour réussir une négociation, identifier les intérêts communs aux deux parties – nécessaires pour fonder une coopération –, mais aussi et surtout les priorités divergentes – très utiles pour bâtir un accord gagnant-gagnant par le jeu des concessions réciproques.

Comment obtenir une contrepartie : une méthode en quatre étapes

► Première étape : arguments

Comme on l'a vu avec la règle d'or n° 2, il est essentiel pour vous de défendre votre offre initiale avant d'envisager de la modifier. Plus cette

première étape est riche et longue, plus le résultat final vous sera favorable.

► **Deuxième étape : question préalable**

Acheteur – Je n'achèterai pas sans une remise de 10 %.

Vendeur – Seriez-vous prêt, de votre côté, à faciliter le travail de nos ingénieurs de maintenance ?

On peut définir ainsi la « question préalable » : c'est une question fermée, qui :

- est formulée positivement (ne pas dire : « Vous ne pouvez pas... ? ») ;
- engage peu l'interlocuteur en apparence, grâce à une formulation assez vague ;
- montre une volonté sincère d'aboutir.

Il s'agit d'un outil puissant : l'interlocuteur, en situation de « peur de l'échec » après avoir formulé sa demande de concession, a tendance à répondre oui. Il fait ainsi un pas important vers l'acceptation de la contrepartie. Si le client répond « non », vous pouvez :

- soit insister, et montrer qu'une attitude ouverte de votre interlocuteur sur cet aspect de la négociation pourrait lui permettre d'obtenir un meilleur accord global ;
- soit poser une autre question préalable, pour savoir si votre interlocuteur est disposé à réexaminer les conditions de paiement, le calendrier de l'opération, ou d'autres domaines...

Si votre interlocuteur répond autre chose que « non », vous pouvez alors passer à la troisième étape.

► **Troisième étape : ouverture**

Vendeur – Si vous acceptez de déléguer deux ingénieurs à plein-temps pendant la mise en route de l'installation, nous pouvons sans doute faire un effort supplémentaire... Peut-on l'envisager ?

L'ouverture est une condition précise qui :

- énonce d'abord très précisément la contrepartie demandée ;
- énonce ensuite le principe d'une concession possible de sa part, sans en dévoiler les détails ;
- demande à l'interlocuteur de se prononcer.

L'objectif de l'ouverture est d'obliger votre interlocuteur à s'avancer dans une logique d'échange, et d'éviter de dévoiler trop tôt la concession exacte que vous êtes prêt(e) à faire. Bien sûr, on ne peut pas demander à la partie adverse de prendre un engagement définitif sur une concession dont vous n'avez pas encore dévoilé la contrepartie. Mais vous devez obtenir de lui qu'il envisage cette possibilité. En quelque sorte, votre interlocuteur vous montre que cette carte fait partie de son jeu. Vous pouvez alors dévoiler votre propre carte.

► Quatrième étape : contre-proposition

Vendeur – Si, comme nous venons de l'envisager, vous acceptez de déléguer deux ingénieurs à plein-temps pendant la mise en route de l'installation, nous pouvons vous faire bénéficier d'un équipement annexe XL200 à titre gratuit. Cet équipement est normalement proposé au prix de 2700 euros, et vous permettra des économies supplémentaires d'énergie. On fait comme cela ?

La contre-proposition énonce d'abord la contrepartie demandée, présente la contrepartie comme précise et immédiate, énonce ensuite la concession proposée, valorise fortement l'importance de cette concession pour la partie adverse, et demande enfin l'accord de l'interlocuteur.

Cinq conseils pour réussir

- *Rechercher*, tout au long de la démarche de vente, les priorités réelles de votre interlocuteur : (rentabilité, délais de livraison, financement, garanties... ?)
- *Comparer* précisément les priorités de votre interlocuteur et les vôtres.
- *Préparer* avant la négociation une liste de contreparties possibles.
- *Penser à demander* une contrepartie, même dans le cas d'une concession qui ne vous coûte rien : si votre concession apporte un avantage à la partie adverse, elle doit vous permettre d'obtenir quelque chose en échange.
- *Prendre* l'initiative en recherchant des solutions nouvelles. Ne pas hésiter à proposer des concessions ou des contreparties hors des sentiers battus.

Comment appliquer la règle d'or n° 3 dans les cas les plus difficiles ?

Lorsque la partie adverse dispose d'un pouvoir important, il peut vous paraître impossible d'obtenir des contreparties en échange des concessions indispensables. C'est faux, à condition de respecter les principes suivants.

- Commencer par demander délibérément une contrepartie inacceptable, en obligeant l'interlocuteur à justifier son refus : c'est une façon de reprendre l'offensive et la maîtrise de l'entretien... pour obtenir ensuite plus facilement des contreparties réalistes.
- Rechercher des contreparties qui coûtent peu à la partie adverse, en formulant notamment des exigences qualitatives : modifier les spécifications d'un produit...
- Accepter un certain déséquilibre entre concession et contrepartie : le « rapport de poids » concession/contrepartie reflète largement le rapport de forces acheteur/vendeur. Une contrepartie, même symbolique, est très nettement préférable à une concession unilatérale, pour les cinq raisons citées au début de ce chapitre.
- Si nécessaire, regrouper les points de négociation par blocs, et échanger deux ou trois concessions indispensables contre une contrepartie significative.

Exemples de contreparties à négocier en échange d'une baisse de prix

Pour un vendeur :

- un volume plus important
- un engagement sur une durée plus longue
- des délais de paiement plus courts
- un mode de règlement plus avantageux
- un assouplissement des spécifications techniques
- la prise en charge par le client d'une partie du travail du fournisseur
- modification des conditions de garantie
- un accord du client pour acheter des prestations annexes ou des consommables

- un accord du client pour tester ou référencer un autre produit
- une action du client pour prescrire ou recommander le produit à d'autres clients potentiels
- une simplification du conditionnement
- une modification des conditions de transport
- une modification du système de commandes
- un allègement des clauses de pénalités de retard (durée de franchise, taux, plafond...)
- une position de fournisseur exclusif

Pour un acheteur :

- un engagement de volume moins important
- un engagement sur une durée moins longue
- des délais de paiement plus longs
- un mode de règlement plus avantageux
- une adaptation des spécifications techniques
- la prise en charge par le fournisseur d'une partie du travail du client
- une extension des conditions de garantie
- un accord avantageux sur les prestations annexes ou des consommables
- un accord avantageux pour tester ou référencer un autre produit
- une action du fournisseur pour donner au client un avantage par rapport à ses autres clients
- une modification du conditionnement
- une modification des conditions de transport
- une modification du système de commandes
- un durcissement des clauses de pénalités de retard (durée de franchise, taux, plafond...)
- une position de client exclusif, pendant une période donnée

Points clés à mémoriser

- Toute concession suppose une contrepartie : c'est une règle absolument incontournable.
- Préparer une liste de contreparties possibles, avant la négociation.
- Commencer par chercher une question préalable : « De votre côté, seriez-vous prêt à examiner la question de... ? »
- Formuler ensuite une ouverture : « Si vous [m'accordez telle concession précise], je peux revoir ma position. »
- Formuler enfin une contre-proposition : « Si vous [m'accordez telle concession précise], voici exactement ce que je peux vous consentir. »
- En situation difficile, rechercher des contreparties à faible coût pour la partie adverse.

Quelques bonnes questions à vous poser

D'une façon générale

- Quelles contreparties ai-je l'habitude de demander à mes interlocuteurs en échange d'un effort sur le prix ?
- Quelles autres contreparties puis-je également obtenir ?
- Quelles sont les plus profitables à court terme ?
- Quelles sont les plus avantageuses à terme ?
- Quelles sont celles qui paraissent le plus facilement acceptables par la partie adverse ?

Sur une affaire particulière

- Quelle est la « demande réelle » de mon interlocuteur ?
- Quels sont les moyens imaginables pour répondre à cette « demande réelle » ?
- Quel est l'intérêt que je cherche à défendre ?
- Quels sont les meilleurs moyens pour y répondre ?

Par exemple, l'acheteur cherche à obtenir un paiement échelonné *pour soulager sa trésorerie*. Le vendeur préfère un paiement comptant *pour limiter les risques*. Il peut proposer un paiement échelonné, à condition d'obtenir une garantie.

CHAPITRE 5

Comment limiter le coût des concessions

Stéphane LAFOND – J’ai toujours admiré votre façon de négocier : argumenter, obtenir, avancer... c’est tout un art !



Anne PICARD – Reculer peut l’être aussi.



Bureau de Stéphane Lafond, huit ans plus tôt...

Stéphane LAFOND – Cela me fait plaisir que vous soyez venu chez nous...
C’est la première fois !

Anne PICARD – Il faut dire que ce nouveau produit BB 126 est peut-être appelé à un grand avenir chez nous... Il fallait que j’assiste à sa naissance !

Stéphane LAFOND – L’an prochain, le BB 126 doit représenter 50 % de notre courant d’affaires, à égalité avec le BB 52.

Anne PICARD – Quelles conditions me proposez-vous sur le BB 126 ?

Stéphane LAFOND – 4 % de remise.

Anne PICARD – Alors que j’ai 10 % sur le BB 52 ?

Stéphane LAFOND (*après avoir longuement défendu les mérites du nouveau BB 126*) – Je peux vous proposer 5 %...

Anne PICARD – Vous oubliez que vous n'êtes pas seul sur ce marché... Et une remise de 10 % me paraîtrait tout à fait logique !

Stéphane LAFOND – Ne perdons pas de temps à nous disputer pour quelques centimes. Coupons la poire en deux ! Et vous aurez 7,5 % sur le BB 126.

Anne PICARD – Pourquoi pas ?... Mais il faudra aussi faire un effort promotionnel au moment du lancement...

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – J'ai été surpris, ce jour-là, de vous voir accepter si vite mon offre de prix... Vous m'avez habitué ensuite à plus de pugnacité !



Anne PICARD – Ce n'est peut-être pas un hasard...

Stéphane LAFOND (*soudain inquiet*) – Que voulez-vous dire ?

Anne PICARD – Puis-je être franche avec vous ? Malgré une négociation en apparence satisfaisante, vous avez ce jour-là commis trois erreurs très coûteuses à terme...

Stéphane LAFOND – Lesquelles ?

Anne PICARD – La première, la plus immédiate, est d'avoir reculé d'abord lentement, de 4 à 5 %, puis très vite de 5 à 7,5 %.

Stéphane LAFOND – Vous avez eu l'impression de pouvoir obtenir d'autres avantages ?

Anne PICARD – Oui, alors que si à l'inverse vous étiez passé de 4 à 7 %, puis de 7 à 7,5 %, j'aurais eu l'impression d'avoir correctement « pressé le citron »...

Stéphane LAFOND – La seconde erreur ?

Anne PICARD – Avoir « coupé la poire en deux ». Cette erreur a été plus lourde de conséquences, car j'ai réalisé que les 7,5 % que vous me donniez étaient arbitraires... et qu'avec vous, plus j'exigerais, plus j'obtiendrais !

Stéphane LAFOND (*un peu vexé*) – Ça n'a pas toujours été vrai par la suite. Et la troisième erreur ?

Anne PICARD (*gênée*) – Je ne sais pas si je dois vous parler de tout cela...

Stéphane LAFOND – Allez-y !

Anne PICARD – C'est en fait la plus ennuyeuse pour votre société. Sous la pression, vous avez accepté de baisser le prix de votre nouveau produit... et mis le doigt dans un engrenage qui vous condamnait à grever pour longtemps la rentabilité de notre courant d'affaires.

Stéphane LAFOND – Que devais-je faire ?

Anne PICARD – Céder le moins possible, le plus lentement possible, mais surtout céder ce qui était le moins dangereux à terme : par exemple, une remise supplémentaire sur le BB52, qui allait être retiré du marché quelques mois après...

Stéphane LAFOND –... ou encore des concessions moins coûteuses que des remises !

Anne PICARD – Oui, des services supplémentaires...

Stéphane LAFOND – de meilleurs délais de livraison...

Anne PICARD – En un mot, il aurait fallu reculer à petits pas.

Règle d'or n° 4 : Si tu dois reculer, tu le feras à petits pas

Indépendamment des contreparties possibles, la stratégie de concession est un élément clé de la négociation. Six principes sont à respecter.

1. Éviter d'être le premier à faire une concession majeure

En effet, dans le bras de fer qui oppose le vendeur à l'acheteur, celui des deux qui lâche prise le premier sur un point essentiel subit une double perte : une perte en terme de *position*, une perte en terme d'*image*.

Exemple : le fabricant veut vendre 100 € ; l'utilisateur veut acheter 80 € ; si l'un des deux propose rapidement 90 €, il est doublement perdant : il voit son espoir de rentabilité diminuer, et il montre clairement à son interlocuteur qu'il est prêt à réduire fortement son niveau d'exigence pour conclure. La suite de la négociation sera probablement bien difficile pour ce négociateur.

Vous pouvez aider votre interlocuteur à sauver la face pour lui faire accepter la première concession importante. Un moyen efficace pour

obtenir de l'autre la première concession importante est de proposer soi-même de céder sur un point (mineur), si...

2. *Dire non avant de dire oui*

On a vu plus haut qu'à une demande de concession, le négociateur avisé répond d'abord par un argument. On peut ajouter que si cette demande est réitérée, et avant toute suggestion de contrepartie, il est souhaitable de répondre par la négative. Vous accentuez ainsi la pression sur votre interlocuteur, et les chances d'obtenir ensuite une contrepartie significative.

L'erreur trop souvent commise en début de négociation consiste à laisser penser à l'interlocuteur que « l'on peut s'arranger »... C'est le contraire qu'il faut faire !

3. *Minimiser chaque concession*

Il faut en particulier lutter contre la tentation de la « poire en deux ». Exemple : le vendeur offre 10 % de remise, le client exige 20 %. Si chacun campe sur sa position un certain temps, on peut penser que 15 % constitue pour le vendeur un bon compromis à proposer au client. C'est faux. En effet, rien ne prouve que l'exigence du client est fondée, rien ne prouve que 15 % est le meilleur compromis entre 10 % et 20 %. Le client considérera simplement que le compromis proposé (15 %) est le nouveau niveau d'exigence du vendeur, et qu'il faut désormais trouver un compromis entre 15 % et 20 %.

Ce qu'il faut faire :

- inciter votre interlocuteur à faire le premier pas, et bénéficier de l'« effet de cliquet » : je n'accepte pas encore, mais je prends en compte votre nouvelle proposition ;
- si l'on doit soi-même débloquer la situation, proposer un compromis très proche de la position initiale et assorti d'une exigence de contrepartie.

Il faut en effet rappeler trois constatations.

- Votre interlocuteur ne sait pas précisément jusqu'où vous êtes prêt(e) à négocier.
- Il mesure l'importance des concessions qui lui sont faites en fonction de la difficulté qu'il rencontre pour les obtenir. Une remise immédiate de 30 % ne vaut rien aux yeux d'un acheteur, il en déduit simplement que le prix était surévalué au départ. En revanche, une

remise de 3 % acquise après une négociation difficile peut lui apporter une grande satisfaction.

- Une fois qu'une concession a été accordée, elle ne peut plus l'être à nouveau : chacun a donc intérêt à conserver ses cartes, plutôt qu'à les distribuer trop vite ou trop généreusement.

4. *Choisir soi-même ses concessions*

Rien ne vous oblige à répondre par oui ou par non à une demande de concession de la partie adverse. Au contraire, la capacité à « déplacer le jeu », et à accorder à la partie adverse ce que l'on a soi-même choisi d'accorder, est une clé de réussite en négociation.

Il existe une formule clé : « Sur ce point je ne peux rien faire. En revanche, j'aimerais vous faire une proposition... »

On essaiera ainsi d'éviter de faire des concessions trop coûteuses, trop difficilement réversibles, ou présentant le risque de contagion (à d'autres produits ou d'autres clients).

5. *Prévoir des concessions d'importance décroissante*

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

Cette méthode a donc un triple objectif :

- préserver la rentabilité de l'affaire ;
- donner à l'interlocuteur le sentiment d'avoir bien négocié ;
- accroître les chances de conclusion rapide.

6. *Prévoir des délais de réponse croissants*

Quel que soit le niveau de délégation dont vous disposez effectivement, il peut vous être utile d'évoquer des raisons internes pour différer votre réponse, face à une demande de concession.

Exemples de motifs de délai : « Je dois vérifier certaines informations avec les services techniques... » ; « Je dois faire le point avec ma

direction... » ; « Je dois poser la question au directeur financier avant de me prononcer... »

Le fait d'imposer un délai de réponse peut vous apporter des avantages considérables.

- Si la réponse est « non » : votre interlocuteur a le sentiment que vous avez tout fait pour obtenir le feu vert, en vain. Lui a donc déjà négocié au mieux et atteint votre seuil limite de concession du vendeur.
- Si la réponse est « oui » : votre interlocuteur a la conviction d'avoir obtenu un avantage important, difficile à gagner.
- Quelle que soit la réponse : un coup de frein est donné aux exigences de la partie adverse. Cette tactique est particulièrement de mise lorsque celle-ci est soumise à une contrainte de temps !

Si, en outre, on impose des délais de réponse croissants au fur et à mesure du déroulement de la négociation, on montre à l'interlocuteur qu'il ne gagnera plus, ou peu, en prolongeant le jeu par des exigences supplémentaires.

Comment appliquer la règle d'or n° 4 dans les cas les plus difficiles ?

Dans tous les cas où la partie adverse est en situation de force mais où le temps ne joue pas contre vous, il faut utiliser l'outil du délai de réponse. C'est généralement la technique la plus efficace, à condition que vous parveniez à préserver votre statut d'interlocuteur valable... au moins pour un certain temps.

Dans le cas où le temps joue contre vous, que pouvez-vous tenter ?

- *Face à la partie adverse* : appliquer impérativement les principes n° 2 (dire non avant de dire oui) et n° 6 (concessions décroissantes). Si on le peut, proposer des concessions sous conditions de conclusion dans un bref délai.
- *Face à soi-même* : accepter de prendre des risques raisonnables, en cédant un peu moins qu'il ne le paraît nécessaire.
- *Dans tous les cas* : évaluer précisément la nature et le montant des conséquences des concessions demandées par la partie adverse.

Points clés à mémoriser

- Éviter d'être le premier à faire une concession majeure.
- Dire non avant de dire oui.
- Éviter de couper la poire en deux : minimiser chaque concession.
- Donner (dans le cas de négociations longues) des concessions d'importance décroissante au cours du processus de négociation, et avec des délais de plus en plus longs.
- Déplacer les demandes de la partie adverse vers des concessions moins coûteuses, ou moins dangereuses à terme.

Quelques bonnes questions à vous poser

- Quelles sont les concessions qui sont les plus coûteuses ? Les moins coûteuses ?
- Quelles sont les concessions qui engagent le plus de conséquences à terme ? Le moins de conséquences à terme ?
- Quelles sont les concessions les plus certaines ? Les plus aléatoires ?
- Quel type de concession puis-je garder en réserve en guise de « dernière goutte du citron » ?

Un outil pour appliquer les règles d'or 3 et 4 : la matrice concessions-contreparties

Il s'agit d'établir :

- d'une part, à partir de la matrice des objectifs (*cf.* règle d'or n° 1), la liste des *concessions prévisibles* au cours de la négociation, ainsi que les principales concessions demandées par la partie adverse mais non négociables de notre point de vue ;
- d'autre part, la liste des *contreparties envisageables*, en isolant dans le bas du tableau les principales contreparties « idéales » mais que l'on sait non négociables du point de vue du client.

	Concessions	Contreparties
Possibles	<ul style="list-style-type: none"> • livraisons avancées de 15 jours • 1 j de formation du personnel • 6 mois maintenance offerts • effort de prix < 2 % 	<ul style="list-style-type: none"> • simplification du conditionnement • commande de X pièces • groupage de livraisons • paiement anticipé • commande d'essai du produit Z
Impossibles	<ul style="list-style-type: none"> • effort de prix > 2 % 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 ans d'exclusivité

On utilisera la matrice avant la négociation, pour clarifier les zones d'accords possibles, mais aussi pendant la négociation, face aux demandes de concessions du client, pour agir dans trois directions.

1. *Dissuader*

Il s'agit de réclamer d'abord une très forte contrepartie que l'on sait inacceptable. Cela permet d'obtenir deux avantages :

- inciter l'interlocuteur à renoncer à sa propre demande, ou au moins à réduire celle-ci ;
- obtenir ensuite plus facilement une contrepartie réaliste, en application de la règle d'or n° 1 (un objectif réaliste, mais une exigence initiale très élevée).

2. *Obtenir*

La matrice permet de passer en revue l'ensemble des contreparties envisageables de la part de la partie adverse en échange d'un effort de notre part. Les avantages visés sont :

- éviter de céder sans contrepartie, sous la pression ;
- multiplier les pistes de recherche d'accord en cas de blocage.

3. Déplacer

Vous devez identifier les concessions les moins coûteuses, les plus facilement réversibles, les moins « contagieuses »... afin de déplacer le jeu vers ces concessions, plutôt qu'accorder celles que demande votre interlocuteur.

	Concessions	Contreparties
possibles	<ul style="list-style-type: none"> • livraisons avancées de 15 jours • 1 j de formation du personnel • 6 mois maintenance offerts • effort de prix < 2 % 	<ul style="list-style-type: none"> • simplification du conditionnement • commande de X pièces • groupage de livraisons • paiement anticipé • commande d'essai du produit Z
impossibles	<ul style="list-style-type: none"> • effort de prix > 2 % 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 ans d'exclusivité

CHAPITRE 6

Comment piloter la conclusion de la négociation

Stéphane LAFOND – Pour un vendeur, c'est douloureux de conclure à de mauvaises conditions...

Anne PICARD – Mais le pire, c'est de ne pas pouvoir conclure !



Salle du conseil, deux ans plus tôt...

Anne Picard soupire, secoue négativement la tête, et lâche :

« Il faut faire un effort sur le prix, monsieur Lafond... Vous n'êtes pas placé. »

La discussion s'engage sur le prix. Stéphane Lafond défend son offre, propose une remise de 8 %, mais l'acheteuse veut 15. Lafond explique qu'il ne pourra pas aller au-delà de 12 %. Anne Picard en prend note. Mais au moment où Stéphane Lafond espère remplir le bon de commande, son interlocutrice reprend la parole :

« Le problème, monsieur Lafond, ce sont surtout vos conditions de paiement ! Vous nous proposez 30 jours date de facture, alors que nos conditions générales d'achat sont de 30 jours fin de mois le 10. Alors, si vous n'acceptez pas ces conditions, nous ne pourrons rien faire ensemble... »

La discussion porte sur les conditions de paiement. Stéphane Lafond défend avec conviction la politique commerciale de son entreprise. Mais il sent que s'il ne cède pas, tous ses efforts vont être réduits à néant. Il accepte 30 jours fin de mois. « J'ai sauvé dix jours », pense-t-il. Stéphane Lafond est maintenant plus détendu. La conclusion est maintenant à sa portée.

Mais l'acheteuse se penche vers lui :

« Enfin, il y a une chose dont je voulais vous parler – mais ça ne doit vous poser aucun problème. J'ai remarqué dans votre offre que vous vouliez facturer l'installation du matériel. Or la plupart de vos concurrents acceptent de prendre ces frais à leur charge, surtout dans le cas d'une commande importante comme la mienne. C'est bien ce que vous avez l'intention de faire ? »

Stéphane Lafond soupire, puis ferme un bref instant les yeux.

« Ne lui donnons pas de prétexte pour faire capoter la vente maintenant », pense-t-il. Il répond donc dans un murmure : « Oui, si vous voulez. »

Il s'apprête à proposer la signature du contrat, lorsqu'Anne Picard demande naïvement :

« Bien entendu, votre offre s'entend avec une fourniture gratuite de consommables pendant les six premiers mois ? »

Stéphane Lafond sursaute, son cœur se met à battre plus vite.

« Mais pas du tout ! D'ailleurs comme vous le savez ces consommables font l'objet d'une offre séparée, qui vous a été communiquée. »

L'acheteuse se rejette au fond de son siège, et écarte les bras en signe d'impuissance.

« Ah, monsieur Lafond, c'est pourtant ce que j'avais cru comprendre... Mais c'est un point que vous pouvez certainement arranger ! »

C'en est trop. Stéphane Lafond réprime sa colère, et dit froidement :

« Je vais poser la question à ma direction, mais ça m'étonnerait qu'on puisse vous donner ça. Nous sommes déjà allés très loin. »

L'acheteuse désigne son poste téléphonique :

« Allez-y, monsieur Lafond, posez la question à votre direction ».

Mais Stéphane n'entend pas céder à la pression. Il se lève, et propose à l'acheteuse de la rappeler demain. Il prend congé, en cachant mal sa frustration de voir la vente retardée. Une fois seul, Anne Picard classe ses documents. Puis elle sort un dossier, et donne un coup de téléphone :

« Allô, monsieur Martin ? Je suis ennuyé, monsieur Martin, car votre confrère M. Lafond me fait des propositions très intéressantes. Il faut revoir votre offre... »

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Je me demande souvent comment j'ai pu faire tant d'efforts sur le prix et les conditions... pour finalement perdre l'affaire !



Anne PICARD – Eh oui, cela doit être rageant...

Stéphane LAFOND – Chaque fois que je faisais une concession, j'avais l'impression que c'était le dernier effort qui me séparait de la ligne d'arrivée...

Anne PICARD – Cette ligne, vous auriez pu la franchir.

Stéphane LAFOND – Comment ?

Anne PICARD – Supposez que vous m'avez simplement demandé : « Mis à part le prix, sommes-nous bien d'accord sur tout le reste, madame Picard ? »

Stéphane LAFOND – Et si vous m'aviez dit oui ?

Anne PICARD – Vous pouviez ajouter : « Donc, si nous trouvons un accord sur ce point, je peux compter sur votre commande dès maintenant ? »

Stéphane LAFOND – Vous auriez signé ?

Anne PICARD (*en souriant*) – Reprendrez-vous un peu de sauce ?

Stéphane LAFOND (*catastrophé*) – Maintenant, cela me paraît tellement évident...

Règle d'or n° 5 : Tu piloteras la conclusion

Vous devez vous poser, quant à la conclusion, deux questions clés.

► Quand ai-je intérêt à conclure ?

Il n'est pas forcément souhaitable de conclure rapidement une négociation. Si vous estimez, par exemple, que la partie adverse doit impérativement traiter avant une échéance proche et que vous êtes en position de partenaire incontournable, vous avez intérêt à tempérer.

En effet, au fur et à mesure que la partie adverse sera confrontée à l'urgence, elle sera obligée de réduire ses exigences pour trouver un accord. L'utilisation des « délais de réponse » est alors un bon moyen pour gagner du temps. On peut en trouver d'autres : faire procéder à des essais, réunir des commissions, inviter l'interlocuteur à visiter nos installations avant de conclure les négociations, etc.

À l'inverse, si vous devez impérativement traiter avant une échéance proche, et que votre position est faible, il est clair qu'il faut conclure rapidement – après avoir vérifié les points suivants.

- Votre « échéance » est-elle négociable, sur le plan interne ?
- Quel est le risque objectif si vous différez la conclusion de deux jours, de deux semaines, de deux mois ?

En résumé, si la volonté de conclure est nécessaire, la patience est également souvent indispensable. Vous devez en tout cas avoir une idée claire quant à la date à laquelle vous avez intérêt à conclure.

► Dois-je négocier « en bloc » ou « point par point » ?

La négociation point par point, également appelée méthode du « salami », peut offrir plusieurs avantages :

- elle donne aux deux négociateurs le sentiment d'« avancer », à chaque fois qu'un accord partiel est trouvé sur un point ;
- elle peut permettre de rogner petit à petit les positions d'un adversaire en position de faiblesse, sans provoquer de rupture ;
- elle fait gagner du temps face à un négociateur en position de très forte domination : « jeter des miettes » tout au long de la négociation peut aider à préserver l'essentiel...

Cependant, cette méthode du salami présente deux inconvénients, comparée à une négociation « en bloc ». Elle rend parfois impossible toute solution innovante, élargie. De plus, elle peut comporter le risque constant de blocage par des exigences supplémentaires de la partie adverse (comme celles formulées par l'interlocutrice de Stéphane Lafond).

En pratique, l'acheteur a souvent intérêt à négocier en salami et le vendeur à négocier « en bloc », au moins pour obtenir un accord de principe sur l'essentiel.

Principes d'application de la règle d'or n° 5

Utiliser les techniques de pré-fermeture

Il s'agit notamment des « questions d'engagement conditionnel » : « Si nous trouvons un accord sur ce point, puis-je compter sur votre accord définitif dès aujourd'hui ? » Ce type de technique permet d'atteindre trois objectifs.

1. S'assurer qu'il n'y aura pas d'autres points de désaccord à négocier.
2. S'assurer que l'on a en face de soi un interlocuteur apte à prendre la décision (du moins si cet élément crucial n'a pas été vérifié auparavant).
3. « Verrouiller » la conclusion : votre interlocuteur est en effet placé dans une situation délicate, dans laquelle s'il répond « non » ou « peut-être » à la question posée, il perd presque toute chance d'obtenir satisfaction ; s'il répond « oui », il s'oblige à accepter la conclusion.

Comment utiliser ces techniques de pré-fermeture ? Un conseil : procédez en deux étapes.

- *Posez d'abord une « question de balayage »*. Il s'agit de la question « magique » :
 - « Mis à part ce point, sommes-nous bien d'accord sur le reste ? »

Cette question place votre interlocuteur dans une situation délicate. S'il répond par la négative, vous pouvez le pousser dans ses retranchements, refusant de faire la moindre concession tant que l'horizon n'est pas dégagé :

 - « Quels sont les autres points que vous souhaitez examiner ? »

Un négociateur habile essaie le plus souvent d'esquiver la question, par exemple en affirmant : « Si nous ne sommes pas d'accord sur ce point, ce n'est même pas la peine de poursuivre cette discussion... ». Il cherche ainsi à obliger l'adversaire à céder sans contrepartie, pour ensuite enfoncer le clou en exigeant encore quelques concessions moins coûteuses : croyant avoir fait l'essentiel, l'interlocuteur peut commettre l'erreur de continuer à céder, de peur de compromettre le contrat « pour pas-grand-chose ».

Naturellement, il faut d'emblée refuser de céder sur un point tant que les autres ne sont pas clairs.

Si, enfin, votre interlocuteur répond par l'affirmative, indiquant qu'il est « d'accord sur tout le reste », que « seul ce dernier point (généralement le prix) pose problème », le vendeur aura intérêt à accentuer son avantage :

- « Donc, pour nous résumer, vérifions que nous sommes bien d'accord sur les points suivants : [...] »

Il est vrai que ce type de reformulation fait frémir. Votre interlocuteur ne va-t-il pas en profiter pour soulever d'autres points de désaccord ? Ne va-t-on pas faire échouer l'affaire *in extremis* ? Mais il s'agit d'être précis et d'éviter le flou qui tôt ou tard profitera à la partie adverse de bonne ou de mauvaise foi. De plus, votre interlocuteur, attaché à obtenir gain de cause sur le dernier point de négociation, évitera soigneusement d'invoquer des demandes accessoires dont vous pourriez vous servir pour lui refuser l'essentiel... Il faut donc oser confirmer, oser clarifier.

- Ceci fait, *posez ensuite la « question d'engagement »*. Cette question permet de verrouiller la conclusion :

- « Donc, dans le cas où nous trouvons un terrain d'entente sur ce dernier point, je peux compter sur votre engagement dès maintenant ? »

L'étau se referme sur votre interlocuteur : il n'a plus que deux types de réponses possibles.

- Il peut affirmer qu'il a besoin de temps, ou – ce qui revient au même – rester flou sur ses intentions. Vous devez alors demander pourquoi :

Si votre interlocuteur a besoin de consulter d'autres personnes, vous devez bien sûr depuis longtemps savoir lesquelles. Si vous ne pouvez pas accéder à ces personnes, vous pouvez au moins « engager » l'interlocuteur : « Si vous étiez le seul décideur, que feriez-vous ? ». Si la réponse est favorable, vous pouvez aider sans réserve celui-ci à convaincre ses collègues ou sa direction.

Si celui-ci a besoin de « réfléchir », une bonne réponse sera : « Moi aussi, j'ai besoin de refaire le point avec ma direction, je ne peux pas vous donner ma dernière offre avant quelques jours ».

- Votre interlocuteur peut se montrer prêt à conclure : il lui sera alors difficile de faire marche arrière. Il faut alors négocier une contrepartie et faire l'ultime concession qui permettra de conclure.

Lister avec l'interlocuteur les différents points à examiner

Le nombre de points à négocier peut aller de un (le prix) à plusieurs dizaines, sans parler des négociations les plus complexes, comme la vente de centrales nucléaires ou la cession de sociétés ou de groupes entiers.

Il est dans tous les cas souhaitable de *cerner le champ de négociation* : pour le limiter et éviter que la partie adverse ne rallonge en permanence la liste de ses exigences ainsi que pour avoir une vision globale des zones d'accord et de désaccord.

Ainsi, il devient possible :

- soit, comme on l'a vu, de proposer des solutions globales, « en bloc » ;
- soit, s'il le faut, de négocier point par point et l'on pourra alors barrer sur la liste les sujets sur lesquels un accord a été trouvé.

Attention ! La terminologie employée peut être importante. Il vaut mieux parler de sujets à « examiner » que de points à « négocier », si vous ne voulez pas donner l'impression de vouloir céder sur tous les points !

Prendre l'initiative de la conclusion

Comme on l'a vu, la notion de conclusion est différente selon qu'il s'agisse d'une « transaction simple » ou d'une « négociation de vente ». Dans la « transaction simple », il est recommandé au vendeur de déclencher la conclusion : il s'agit en effet, de surmonter les hésitations du client, et d'éviter de laisser au concurrent l'occasion de conclure avant vous. Dans la négociation de vente, le vendeur doit également prendre l'initiative, mais pour des raisons différentes. En effet, l'acheteur ne prendra lui-même l'initiative que s'il a la conviction qu'il a épuisé toutes les possibilités de concessions du vendeur. Il a donc intérêt à attendre que le vendeur propose la conclusion.

Quatre conseils pour conclure

- **Ne jamais avoir l'air pleinement satisfait** : votre interlocuteur se dirait « Je me suis fait avoir » ou « Je peux lui demander beaucoup plus »...
- **Garder une « carte dans sa manche »** : rien ne dit que votre interlocuteur acceptera la conclusion – au contraire, votre volonté de conclure est *par nature suspecte*, puisqu'elle suppose que vous êtes satisfait(e) du résultat obtenu. Il est donc possible que la partie adverse formule (au moins) encore une exigence avant d'accepter la conclusion.
- **Ne pas s'attendre à un accord enthousiaste** de l'adversaire : ne serait-ce que pour la forme, un négociateur se montre généralement insatisfait du résultat obtenu. En exprimant sa frustration, sa déception, chacun espère :
 - soit obtenir une concession supplémentaire,
 - soit donner à la partie adverse le sentiment d'une « dette morale » en vue des négociations à venir.

Vous devez donc *faire la distinction entre un refus ferme de conclure et une protestation de pure forme.*

- **Proposer vaut mieux qu'imposer** : si vous tentez de réduire les choix de votre interlocuteur, ou d'imposer une solution, il cherchera souvent tous les moyens pour échapper à la contrainte. S'il a l'impression qu'on essaie de « faire plier sa volonté », il consacra son énergie à défendre ses positions et à faire plier votre propre volonté.

À l'inverse, argumenter, suggérer des alternatives, proposer sans imposer sont les meilleures façons de présenter la conclusion.

Il faut enfin rappeler une vérité toute simple : « votre interlocuteur doit être content de sa négociation ». Quelle que soit l'âpreté des échanges, quels que soient les intérêts en jeu, il est nécessaire, pour vous, que la partie adverse sorte de la négociation avec le sentiment d'avoir « fait une bonne affaire ».

Si je suis acheteur, qu'est-ce qui peut me donner ce sentiment ?

1. Le fait d'avoir payé moins que le prix imprimé.
2. Le fait d'avoir payé moins que prévu.
3. Le fait que d'autres me disent que j'ai fait une bonne affaire.
4. La conviction d'avoir pu acquérir le « dernier » disponible.





5. Le sentiment d'avoir pu obtenir un produit que quelqu'un d'autre convoitait également.
6. L'impression que mon choix prouve ma compétence (ou : mon goût, mes moyens, mon audace, mon humour, etc...).
7. La certitude de ne pas regretter mon choix dans l'avenir (achat sécurisant).
8. Le fait de payer moins cher qu'ailleurs, à produit équivalent.
9. Le fait de payer moins cher que d'autres

Si je suis vendeur, qu'est-ce qui peut me donner ce sentiment ?

1. Le fait d'avoir vendu à un prix supérieur à celui exigé par l'acheteur.
2. Le fait d'avoir vendu à un prix plus élevé que prévu.
3. Le fait que d'autres me disent que j'ai fait une bonne affaire.
4. La conviction d'avoir pu arracher une affaire que des concurrents voulaient absolument gagner.
5. L'impression que le résultat obtenu prouve ma compétence.
6. La certitude de ne pas regretter mon choix dans l'avenir.
7. Le fait de vendre plus cher qu'à d'autres clients, à produit équivalent.
8. Le fait de vendre plus cher que d'autres (mes concurrents par exemple).

Il est clair que votre intérêt est de donner à votre interlocuteur de bonnes raisons d'être satisfait ; ces bonnes raisons ne sont pas forcément les plus coûteuses pour vous !

Comment appliquer la règle d'or n° 5 dans les cas les plus difficiles ?

Pour vous, le cas le plus difficile est sans doute celui dans lequel *la décision est prise en votre absence*. Par exemple, si vous êtes vendeur, une commission d'achat reçoit les différents fournisseurs, puis prend la décision seule. Ou, si vous êtes acheteur, le vendeur présente le projet de contrat à un comité qui prend la décision collégalement.

Dans ces deux cas, il vous est très difficile d'orienter la négociation vers la conclusion. Que faire ? Le chapitre 10 est consacré à l'approche des « groupes de décision », et on peut utilement s'y reporter.

Pour ce qui concerne la négociation en face à face, on peut suggérer trois conseils.

► **Impliquer personnellement l'interlocuteur**

Il s'agit...

- De développer une communication de personne à personne : préférez « vous et moi » à « nos entreprises ».
- D'obtenir un engagement moral de l'interlocuteur. Trop souvent, on laisse à un interlocuteur la possibilité de se réfugier derrière un groupe de décision sans s'engager personnellement. Quelques questions simples peuvent fortement consolider votre position.

Acheteur – Bien, je dois maintenant attendre la réunion du comité avant de vous donner une réponse.

Vendeur – Vous-même, monsieur Lemoine, quel est votre sentiment sur notre offre ?

Acheteur – Elle me paraît très intéressante, mais je ne suis pas seul à décider.

Vendeur – Donc, pour ce qui vous concerne, vous êtes convaincu que notre offre est « très intéressante ».

Acheteur – Oui, tout à fait.

Vendeur – Qu'est ce qui vous a particulièrement intéressé dans notre offre ?

Acheteur – Il est clair que votre procédé de contrôle nous apporte une sécurité supplémentaire, et [...]

- De donner à l'interlocuteur les moyens de présenter et défendre notre offre : dossiers, diapos, transparents peuvent l'aider à obtenir la décision du comité.

► **Séparer accord de principe et négociation des points accessoires**

Il est parfois possible de maîtriser la conclusion d'une négociation complexe en refusant de négocier les points « accessoires » tant qu'un accord n'a pas été trouvé sur l'essentiel. De la sorte, on peut :

- accéder au plus haut niveau de décision chez la partie adverse pour négocier l'« accord de principe » (par exemple, sur le produit et le prix) ;
- traiter ensuite les différents points accessoires, dans une réunion ultérieure. Attention cependant à ne pas abuser du rapport de forces, parfois devenu très favorable après l'accord de principe de la partie

adverse.

► **Se rappeler que le mode de prise de décision est lui aussi négociable**

Hormis le cas des procédures relatives à certains marchés publics, toutes les procédures internes suivies par les organisations pour prendre des décisions de vente et d'achat résultent, elles-mêmes, de négociations... Or il existe un principe : *tout ce qui a été créé par la négociation peut être remis en cause par la négociation.*

À vous de démontrer que votre cas est « spécifique », et mérite un traitement particulier...

Points clés à mémoriser

- « Mis à part ce point, sommes-nous bien d'accord sur le reste ? »
- Ne pas offrir de concessions sur le prix tant que le reste n'est pas clairement accepté.
- « Donc, si nous trouvons un accord sur ce point, vous me donnez votre accord tout de suite ? »

Quelques bonnes questions à vous poser

- Quand ai-je intérêt à conclure cette affaire ?
- Qui est le décideur final ?

DEUXIÈME PARTIE

**Devenez un maître :
déchiffrez le jeu
de l'adversaire**

« Les méchants ont sans doute compris
quelque chose que les bons ignorent. »

Woody Allen

Quand vous aurez complètement assimilé et mis en pratique cette partie, vous serez un maître, quelqu'un que l'on ira consulter avant toute décision importante en matière de négociation commerciale.

En effet, vous distinguerez mieux que d'autres, derrière la demande apparente de votre interlocuteur, les attentes réelles de celui-ci.

D'autre part, malgré l'apparente position dominante de la partie adverse, vous pourrez démystifier le jeu des pouvoirs et, bien souvent, rééquilibrer le rapport de forces.

Vous déjouerez avec le sourire tous les pièges redoutables que les meilleurs négociateurs vous tendront dans le but de vous déstabiliser psychologiquement.

Enfin, vous saurez analyser et exploiter les circuits complexes de décision de votre partenaire, pour mettre à nu les stratégies de vos interlocuteurs et bâtir vous-même une stratégie gagnante.

Dans les affaires, il y a beaucoup de petits malins, mais bien peu de grands maîtres. Devenez-en un !

CHAPITRE 7

Comment distinguer la demande apparente et la demande réelle

Stéphane LAFOND – Tous les acheteurs demandent des concessions sur le prix. C'est aussi simple que cela : obtenir de meilleures conditions, il n'y a que cela qui les intéresse !



Anne PICARD – C'est parfois l'impression que nous donnons.



Bureau d'Anne Picard, cinq ans plus tôt...

Stéphane Lafond est déterminé à conclure la vente sans dégrader le prix. Anne Picard ne se laisse pas faire.

Anne PICARD – Il ne m'est pas possible d'accepter votre offre : même à 152000 euros, je ne peux pas signer.

Stéphane LAFOND – Mon offre initiale était à 170000 €, je vous ai déjà offert 160000 € puis 152000 €, je ne peux pas aller plus loin.

Stéphane Lafond est convaincu que son offre est désormais compétitive. Il n'est pas décidé à céder, malgré l'insistance d'Anne Picard.

Anne PICARD – Vous n'êtes pas seul sur cette affaire...

Stéphane LAFOND – Nous avons l'un des meilleurs rapports qualité-prix du marché ! Ne me demandez pas de brader davantage...

Anne PICARD – Vous n'êtes pas seul, et j'ajoute que je ne suis pas seule non plus...

Stéphane LAFOND – Il s'agit d'un ensemble complexe dont les composants sont de premier ordre. Vous pourrez facilement convaincre votre direction de la valeur de ce produit, personne ne pourra vous faire le reproche d'avoir traité avec nous...

Anne PICARD – Je sais que vous avez déjà vendu ce produit à d'autres...

Stéphane LAFOND – Oui, cela prouve le succès de cette innovation, et cela en justifie le prix !

Anne PICARD (*après un silence*) – Il faut que vous fassiez un dernier effort sur le prix...

Stéphane LAFOND – Écoutez, je ne peux plus faire grand-chose... Mettez-vous à ma place !

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Pourquoi la négociation avec un acheteur se résume-t-elle souvent à un tel dialogue de sourds ?



Anne PICARD (*se penchant vers lui*) – J'allais justement vous le demander !

Stéphane Lafond fronce les sourcils.

Stéphane LAFOND – Vous voulez dire que c'est le vendeur qui n'écoute pas ?

Anne PICARD – Le vendeur écoute mais il n'entend pas.

Stéphane LAFOND – Comment pouvez-vous dire cela ? Le vendeur analyse les besoins de son client, ses motivations rationnelles et irrationnelles, et c'est grâce à cela qu'il peut formuler une proposition, argumenter, traiter les objections...

Anne PICARD – C'est tout à fait exact. Pourtant, tout se passe comme si l'écoute du vendeur ne durait qu'un temps. Arrivé au moment où l'acheteur demande de meilleures conditions de prix...

Stéphane LAFOND (*avec un large sourire*) – Pas votre genre, madame Picard !

Anne PICARD (*restant sérieuse*) –... le vendeur ne rebondit plus, il n'essaie plus de comprendre la véritable demande de l'acheteur.

Stéphane LAFOND – Mais quand l’acheteur demande un meilleur prix, il demande un meilleur prix, c’est clair : on ne va quand même le soumettre à une psychanalyse...

Anne PICARD (*sur un ton plus dur*) – Stéphane, si vous ne comprenez pas *pourquoi* l’acheteur demande un meilleur prix, vous n’aurez qu’une seule issue : baisser le prix.

Stéphane LAFOND – Ce jour-là, quelle était votre véritable demande ?

Anne PICARD – D’abord, j’avais besoin d’être convaincue que votre offre était plus compétitive que celle d’un de vos concurrents, qui m’intéressait beaucoup.

Stéphane LAFOND – Je vois. J’aurais dû vous demander contre qui je me battais, afin de vous présenter précisément les avantages spécifiques de mon offre...

Anne PICARD – Oui. J’avais également le souci de susciter l’adhésion de Madame Lambert, qui venait d’arriver au siège et qui ne connaissait pas encore votre société. Je savais qu’un bon prix saurait la convaincre.

Stéphane LAFOND –... mais j’aurais aussi pu demander à la rencontrer, ce qui m’aurait sans doute permis de répondre à ses questions et d’en faire une alliée, sans baisser le prix !

Anne PICARD – C’est possible. Je me demandais aussi si je n’allais pas payer un prix supérieur à celui dont avaient bénéficié vos autres clients...

Stéphane LAFOND – Mais pas du tout ! J’avais tous les éléments pour vous rassurer facilement sur ce point...

Anne PICARD – Pour tout cela, Stéphane, il aurait fallu qu’au-delà de ma demande d’un meilleur prix, vous découvriez ma « demande réelle ».

Stéphane LAFOND (*après un moment de stupeur*) – Mais cela change fondamentalement la façon dont je vois la négociation ! Aller au-delà de la demande apparente de l’acheteur et identifier sa demande réelle, c’est sûrement...

Anne PICARD (*grave*) – Oui, Stéphane, le secret des grands négociateurs...

Le secret des grands négociateurs

Vous êtes chef du gouvernement d’un riche pays. Votre industrie automobile exporte chaque année 50 000 véhicules dans le pays voisin, alors

que votre marché n'importe quasiment aucune voiture fabriquée dans ce pays. Il est pour vous important de maintenir vos exportations. Le chef du gouvernement du pays voisin exige soudain une diminution de 30 % de vos ventes de voitures sur son marché. Comment réagissez-vous ?

Vous pouvez engager un bras de fer, en refusant toute concession et en brandissant des menaces de représailles commerciales. Vous pouvez engager une négociation pour trouver un compromis, par exemple en proposant de ne diminuer vos exportations que de 5 %. Mais vous pouvez aussi chercher par tous les moyens à identifier la « demande réelle » de ce chef de gouvernement. En effet, si la « demande apparente » consiste dans une diminution de 30 % des importations de voitures, sa « demande réelle » pourrait être par exemple :

- de maintenir dans son pays des usines susceptibles d'être délocalisées par les fabricants de voitures ;
- d'obtenir pour ses propres exportateurs de voitures un meilleur accès au marché de votre pays ;
- d'être mieux reconnu et respecté par votre gouvernement, en vue de prochaines négociations sur les fruits et légumes ;
- de bénéficier de votre appui pour obtenir des aides internationales ;
- de montrer à sa propre opinion publique, quelques mois avant des élections, qu'il ne se laisse pas dominer par les pays voisins ;
- de « fermer l'espace politique » qu'un des leaders de son opposition parlementaire essaie d'occuper...

En fonction de la demande réelle de ce chef de gouvernement, vous établirez une stratégie adaptée, qui vous permettra sans doute de maintenir vos exportations de voitures, voire même de les augmenter.

Cet exemple montre que, dans toute négociation, alors que les exigences des différentes parties semblent toujours inconciliables, leurs « demandes réelles » sont souvent compatibles.

Quand votre interlocuteur exige de vous une concession, il formule ainsi une « demande apparente ». La *raison* pour laquelle il exige cette concession permet d'identifier sa « demande réelle ». Il est souvent possible de conclure sans céder à la « demande apparente » de l'interlocuteur, à condition de traiter la « demande réelle » de celui-ci.

Dans le domaine commercial, quelles sont les « demandes réelles » à découvrir ?

1. Vous êtes vendeur, voici quelques exemples de demandes réelles de client :

Pourquoi votre client vous demande-t-il un effort de prix ?	Au lieu de baisser le prix, vous pouvez par exemple essayer de...
Le client veut avoir la satisfaction d'avoir bien négocié.	prévoir dès le départ de petites concessions qui, lâchées après une longue résistance, donneront au client le sentiment d'avoir « gagné »
Le client a peur de payer plus cher que d'autres clients pour le même produit	<ul style="list-style-type: none"> – le rassurer en refusant toute concession, poliment mais sans hésitation – si possible, le mettre en contact avec d'autres clients ayant bénéficié de conditions identiques
Le client a peur de se voir reprocher en interne d'avoir choisi une solution trop coûteuse	<ul style="list-style-type: none"> – rencontrer les détracteurs possibles pour les écouter et en faire des alliés – donner à votre interlocuteur les arguments pour convaincre en interne
L'acheteur veut montrer en interne qu'il a « servi à quelque chose ».	<ul style="list-style-type: none"> – prévoir dès le départ quelques concessions – effectuer des concessions peu coûteuses mais « visibles » – aider l'acheteur à chiffrer les avantages qu'il a obtenus
Le client doit respecter un budget limité.	<p>l'aider à :</p> <ul style="list-style-type: none"> – négocier un budget supplémentaire auprès de sa direction – trouver un financement complémentaire sur un autre budget – respecter son budget en modifiant la quantité ou les spécifications du produit ou du service – répartir son achat sur deux exercices budgétaires
Le client pense qu'un de vos concurrents présente un meilleur rapport qualité-prix.	<ul style="list-style-type: none"> – identifier précisément le concurrent et la nature de son offre – argumenter précisément sur vos points forts, chiffrer vos avantages comparatifs – créer le doute sur le concurrent sans jamais le dénigrer directement





<p>En tant que distributeur, il veut bénéficier d'une marge suffisante pour assurer sa rentabilité.</p>	<p>l'aider à :</p> <ul style="list-style-type: none"> – accroître son volume de vente pour accroître sa masse de marge (aide à la revente, merchandising, PLV, publicité, appui terrain...). – réduire ses coûts (simplifications administratives, économies logistiques, réduction des litiges qualité...)
---	---

1. Vous êtes acheteur, voici quelques exemples de demandes réelles de fournisseur :

Pourquoi votre vendeur vous demande-t-il un effort de prix ?	Au lieu d'augmenter le prix, vous pouvez par exemple essayer de...
<p>Le vendeur veut avoir la satisfaction d'avoir bien négocié.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • formuler des exigences considérables et prévoir dès le départ de petites concessions qui, lâchées après une longue résistance, donneront au vendeur le sentiment d'avoir « gagné »
<p>Le client a peur de se voir reprocher en interne d'avoir cédé trop facilement aux exigences de l'acheteur.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – rencontrer les détracteurs possibles pour les convaincre – donner à votre interlocuteur les arguments pour convaincre en interne
<p>Le vendeur veut montrer en interne qu'il a « servi à quelque chose ».</p>	<ul style="list-style-type: none"> – prévoir dès le départ quelques concessions – effectuer des concessions peu coûteuses mais « visibles » – aider le vendeur à chiffrer les avantages qu'il a obtenus
<p>Le vendeur doit respecter un prix plancher.</p>	<p>l'aider à :</p> <ul style="list-style-type: none"> – négocier un prix plancher spécial auprès de sa direction – respecter son prix plancher en modifiant le contenu du produit ou du service
<p>Le vendeur pense que le prix doit être loyal vis-à-vis de ses autres clients.</p>	<ul style="list-style-type: none"> – argumenter précisément sur les différences entre votre situation et celle des autres clients du vendeur





<p>Il veut bénéficier d'une marge suffisante pour assurer sa rentabilité.</p>	<p>l'aider à :</p> <ul style="list-style-type: none"> – accroître son volume de vente pour accroître sa masse de marge – réduire ses coûts (modification des spécifications, simplifications administratives, économies logistiques, réduction des litiges qualité...)
---	--

Pour parvenir à aller au-delà de la demande apparente du client pour identifier les véritables attentes de celui-ci, voici trois recommandations :

Considérer l'interlocuteur avec bienveillance

En exigeant un effort de prix, votre interlocuteur nous agresse. Il met en cause la qualité de notre offre et en doute la validité de nos arguments. Son ton peut parfois être cassant, son attitude désinvolte, ses explications floues. Il peut aller jusqu'à dicter ses conditions, « à prendre ou à laisser ».

Notre tendance naturelle est de résister, alors qu'il faut écouter. De s'opposer, alors qu'il faut chercher à comprendre.

En effet, de bonne ou de mauvaise foi, *votre interlocuteur adopte toujours le comportement qu'il pense devoir adopter*. Aussi, juger son comportement ne présente aucun intérêt. Au contraire, l'efficacité commande de considérer l'interlocuteur avec bienveillance, de façon à rechercher sereinement les raisons qui lui font adopter tel comportement et formuler telle demande.

Ne considérer jamais la demande initiale de la partie adverse comme une base de discussion

S'il est un bon négociateur, le client commence toujours par formuler une demande excessive, par exemple en demandant 10 % de rabais alors qu'il espère 5 % et que le vendeur ne peut a priori donner que 3 %. Si le vendeur reprend à son compte la demande initiale du client – ne serait-ce qu'en la répétant : « vous souhaitez obtenir un rabais de 10 % » –, il crédibilise l'exigence de l'acheteur et incite celui-ci à s'y accrocher avec force.

Pour la suite de la négociation, les « 10 % » évoqués par l'acheteur seront une référence constante, alors même que ce chiffre est peut-être strictement arbitraire et que la vraie préoccupation du client est ailleurs.

Si, au contraire, vous reformulez le *principe* de la demande de la partie adverse *de façon atténuée* – par exemple en disant simplement : « *vous souhaitez réexaminer la question du prix* » –, vous gardez les mains libres pour piloter la discussion et partir à la recherche de la « demande réelle » de votre interlocuteur.

Poser des questions ouvertes

Face à la demande initiale de la partie adverse qui « entre en négociation », il n'est pas naturel de questionner. En effet, vous pouvez craindre que votre interlocuteur n'avance des arguments imparables, notamment sur les offres de la concurrence ou, plus souvent encore, qu'il n'utilise des arguments de mauvaise foi dans le seul but de consolider sa position et de vous mettre en difficulté.

Aussi, les questions que nous posons à ce moment précis sont souvent craintives et centrées sur la *confirmation* de la demande : notre interlocuteur est-il sûr de pouvoir obtenir des contrats à ce niveau de prix ?

Il faut au contraire poser des questions ouvertes sur les *raisons* de la demande, en partant du principe que même si la demande de la partie adverse est excessive, sa motivation est certainement légitime. Après avoir reformulé le principe de la demande de façon atténuée, on peut utilement poser des questions ouvertes :

Vous souhaitez réexaminer la question du prix...

- en quoi cela vous aiderait-il ?
- au-delà du prix lui-même, qu'est-ce qui est important pour vous ?

Et dans les cas les plus difficiles ?

Il est parfois très difficile de découvrir la demande réelle de l'interlocuteur, quand celui-ci semble fermé à toute discussion, pratiquant par exemple le « disque rayé » : *le prix, le prix, le prix...* Il n'existe bien sûr

aucune technique infaillible... mais on peut essayer les trois suivantes, qui ont fait leurs preuves.

Demander des éléments pour convaincre la direction

Bien sûr, vous devez représenter votre entreprise et il est indispensable de montrer à la partie adverse que vous êtes solidaires de votre direction. Cependant, vous pouvez utiliser le fait que vous ne soyez pas seul à décider pour inciter votre interlocuteur à se livrer davantage.

« Même si je voulais vous accorder ce prix, ma directrice générale ne l'accepterait pas. Il me faut mieux comprendre vos véritables attentes. En effet, ma directrice générale refuse par principe tout ce qui ressemble à ses yeux à un *chantage*, mais elle est toujours prête à entendre un argument fondé sur des faits. Si je peux lui expliquer vos préoccupations, je suis sûr que elle et moi nous trouverons une solution pour vous aider. »

Tenir un discours que l'adversaire n'attend pas

Il faut parfois savoir déstabiliser un interlocuteur « fermé », qui refuse le dialogue. Un des meilleurs moyens est l'approche paradoxale, qui consiste à tenir précisément le discours que l'adversaire aurait envie de tenir lui-même...

« Si j'étais à votre place, je me dirais que ce fournisseur exagère. Je me dirais que ses prix sont excessifs, qu'il ne fait aucun effort pour être plus compétitif et qu'il me fait perdre mon temps. »

L'acheteur est étonné. Il approuve silencieusement. Le vendeur continue.

« Je me dirais aussi que ce vendeur ne comprend pas mes véritables préoccupations, qu'il n'est pas compétent. Je me dirais que je suis prêt à traiter avec lui, mais pas à n'importe quelles conditions. »

L'acheteur est intrigué. Son corps s'est vidé de toute agressivité. Le vendeur reprend :

« Je me mets à votre place et j'aimerais qu'un instant, vous vous mettiez à la mienne. Je souhaite conclure cette affaire et trouver un accord avec mon client. Je voudrais l'aider à trouver un bon accord mais, au-delà de sa demande de prix – que je ne peux pas satisfaire –, je ne comprends pas vraiment ce qu'il veut. »

L'acheteur sourit. Il va prendre la parole. C'est presque déjà gagné !

Faire parler les autres

Le meilleur moyen pour découvrir les attentes d'un négociateur est souvent de faire parler ses proches. Si votre interlocuteur est un « mur », établissez une relation de confiance avec d'autres personnes de son entreprise, et à l'occasion essayez d'en savoir plus sur les préoccupations et les priorités de votre interlocuteur principal.

N'essayez pas de « manipuler » les uns ou les autres. Tentez simplement de comprendre votre interlocuteur : c'est une façon de lui rendre service.

Points clés à mémoriser

- Répondre à la demande réelle de l'interlocuteur plutôt qu'à sa demande apparente : ce qui compte, ce n'est pas ce que la partie adverse exige dans la négociation, c'est pourquoi elle l'exige.
- Considérer l'interlocuteur avec bienveillance, même quand celui-ci nous met en difficulté.
- Pour rechercher efficacement la demande réelle de l'interlocuteur, éviter d'accepter pour base de discussion sa demande apparente.
- Poser des questions ouvertes.
- Face aux négociateurs les plus difficiles :
 - demander au client des éléments pour convaincre votre direction ;
 - se mettre à la place de l'adversaire et tenir à celui-ci le discours qu'il n'attend pas ;
 - faire parler les autres personnes de l'entreprise.

Quelques bonnes questions à vous poser

- Est-ce que je connais les véritables priorités de mon interlocuteur dans cette négociation ? Comment puis-je obtenir plus d'information sur ses préoccupations principales ?
- Mis à part un effort de prix, quels sont les éléments qui pourraient répondre à la « demande réelle » de mon interlocuteur ?

CHAPITRE 8

Comment infléchir le rapport de forces acheteur-vendeur

Stéphane LAFOND – Notre dernière négociation a été particulièrement difficile...

Anne PICARD (*en souriant*) – Pour qui ?



Salle du conseil, deux semaines plus tôt...

M. Lafond doit mener sa dernière négociation véritablement importante avec Anne Picard avant le départ à la retraite de celle-ci. L'enjeu est grand pour Stéphane Lafond, car s'il perd cette affaire il sera ensuite en position de faiblesse pour prendre contact avec le successeur de M^{me} Picard. De plus, cette négociation intervient juste avant la fin de l'exercice budgétaire de l'entreprise de M. Lafond.

Stéphane LAFOND – Je souhaite que nous trouvions un accord aujourd'hui...

Anne PICARD – Je vous le répète, pas à n'importe quelles conditions. N'oubliez pas que je suis le premier client de votre entreprise dans la région !

Stéphane LAFOND – C'est vrai, et notre offre est déjà particulièrement étudiée.

Anne PICARD – Étudiée par rapport à quoi ? Pas par rapport à vos concurrents, en tout cas...

Stéphane LAFOND – Il faut pourtant prendre en compte les coûts des matières...

Anne PICARD – Entièrement d'accord ! J'ai ici-même un dossier complet sur l'évolution des coûts de revient dans votre secteur d'activité. J'ai d'ailleurs quelques explications à vous demander, car je sais que certaines baisses de coûts n'ont pas été répercutées, jusqu'à présent, dans vos prix de vente...

Stéphane LAFOND – Nous verrons cela...

Anne PICARD – À votre place, monsieur Lafond, je ferais un sérieux effort... Rappelez-vous qu'en tant que présidente de l'association des acheteurs de notre profession, je suis en permanence interrogée par des confrères qui me demandent conseil sur le choix d'un fournisseur...

Stéphane LAFOND – Je sais tout cela et, comme je vous l'ai dit, je souhaite trouver un accord aujourd'hui même, puisque notre...

Anne PICARD – Je comprends, et moi-même j'aurais eu plaisir à traiter rapidement... mais de notre côté, nous ne sommes pas si pressés. Je crois que je vais prendre le temps de réétudier les offres, et peut-être même laisser le dossier à mon successeur, à la rentrée...

Stéphane LAFOND (*crispé*) – Oui, bien sûr...

Anne PICARD – Mais sachez bien que si vous ne passez pas sur ce dossier, je ne pourrai pas obliger mon successeur à vous consulter pour notre grand projet de l'année prochaine...

Stéphane LAFOND (*de plus en plus mal à l'aise*) – Naturellement...

Anne PICARD – Au fond, monsieur Lafond, à travers cette question de prix, j'attends simplement que notre entreprise soit traitée de façon loyale. À ma place, vous auriez exactement la même attente !

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Cette dernière négociation aura été très difficile. J'ai dû faire des concessions importantes pour avoir l'affaire...



Anne PICARD – Vous l'avez eue, c'est ce que vous vouliez...

Stéphane LAFOND – Je l'ai eue dans de bien mauvaises conditions financières, mais le rapport de forces m'était très défavorable...

Anne PICARD – Vous trouvez ?

Stéphane LAFOND – En tout cas c'est l'impression que vous m'avez donnée (*il*

s'interrompt un instant pour chercher ses idées.) Au fond, qu'est-ce qui a pu me donner cette impression ?

Anne PICARD – Vous savez, Stéphane, le rapport de forces, dans une négociation, est la résultante d'un certain nombre de curseurs...

Stéphane LAFOND (*intrigué*) – de curseurs ?

Anne PICARD – Oui, les « curseurs du pouvoir », qui peuvent se trouver soit dans les mains du vendeur, soit dans celles de l'acheteur...

Stéphane LAFOND –... d'où le rapport de forces...

Anne PICARD – Et tout une partie du jeu de la négociation consiste à « faire pression », c'est-à-dire à faire comprendre – ou à faire croire – à l'adversaire que tous les curseurs sont du même côté.

Stéphane LAFOND – Par exemple ?

Anne PICARD – « Je suis le plus gros client de votre entreprise dans la région » : c'est le curseur du poids. « Vos concurrents... » : c'est le curseur du choix.

Stéphane LAFOND – Oui, je vois... et le « dossier sur les coûts de revient », c'est le curseur de l'information ?

Anne PICARD –... de même que l'« association des acheteurs » positionne le curseur de l'influence...

Stéphane LAFOND –... et « je laisserai peut-être le dossier à mon successeur », le curseur du temps !

Anne PICARD –... quant au grand projet de l'année prochaine, il positionne chez moi le curseur de la sanction... et l'appel à un traitement convenable, le curseur de la légitimité.

Stéphane LAFOND – Tout cela devient très clair pour moi. Il y a sept curseurs qui déterminent le rapport de forces... et il suffit de les analyser à froid pour connaître l'équilibre des pouvoirs et positionner son offre !

Anne PICARD – On peut même être plus subtil...

Stéphane LAFOND (*déçu*) – Ah ?

Anne PICARD – Les curseurs expriment le pouvoir... mais le rapport de forces, c'est aussi une question de vouloir, et surtout une question de savoir-faire...

Stéphane LAFOND – Il faut que vous m'expliquiez ça...

L'examen du rapport de forces acheteur-vendeur suppose trois niveaux d'analyse. En effet, la force d'un négociateur est la résultante de trois facteurs :

- d'une part, son pouvoir « objectif » de négociation, qui est lié à la position des « sept curseurs » que vient de découvrir M. Lafond ;
- d'autre part, la propension du négociateur à utiliser – ou non – ce pouvoir ;
- enfin, bien sûr, la capacité personnelle du négociateur à tirer parti de son pouvoir.

Pour analyser ces trois éléments, demandons-nous d'abord quels sont les vrais pouvoirs du client. Nous verrons ensuite comment lutter contre ce pouvoir et rétablir le rapport de forces.

Quels sont les vrais pouvoirs de votre adversaire ?

Le pouvoir de négociation intrinsèque : les sept « curseurs du pouvoir »

Le « pouvoir intrinsèque » est un élément objectif, de nature stratégique, sur lequel nous avons peu de prise. Il faut être à même de l'analyser, dans une négociation, pour en tenir compte dans la fixation de son niveau d'exigence.

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

On peut recenser sept facteurs stratégiques de pouvoir dans une négociation.

► Le pouvoir du poids

Le client dispose d'un pouvoir intrinsèque important si ses achats représentent une part importante du chiffre d'affaires du vendeur. Cet élément jouera d'autant plus que la structure de coûts du fournisseur

comprendra une importante part de coûts fixes. Inversement, le fournisseur dispose du pouvoir du poids si le client ne représente qu'une infime partie de ses ventes.

► Le pouvoir du choix

Comme l'ont montré Roger Fisher et William Ury, le plus fort, dans une négociation, est celui qui dispose de la meilleure BATNA. Autrement dit, la faculté de pouvoir compter sur une solution de repli satisfaisante en cas d'échec de la négociation.

Le client dispose d'un pouvoir intrinsèque important s'il peut facilement obtenir un produit ou service équivalent à celui proposé par le fournisseur.

Ce pouvoir peut lui être offert :

- soit parce que les produits en cause sont indifférenciés ou normalisés (on a vu ainsi récemment les effets de la standardisation des matériels informatiques sur les prix et la rentabilité des principaux constructeurs) ;
- soit parce que le client a la possibilité de produire lui-même le produit ou service : c'est le cas de beaucoup de services (développement de programmes informatiques, recrutement, mais aussi de nettoyage ou de maintenance), et de certains produits, notamment dans le domaine de la sous-traitance automobile.

Ce pouvoir de choix n'est cependant effectif que si les coûts de transfert (*switching costs*) sont faibles. Il s'agit des coûts occasionnés au client par un changement de fournisseur : modifications d'équipements, formation des utilisateurs, courbe d'apprentissage... Ces coûts peuvent être élevés et réduire le pouvoir de l'acheteur.

Le fournisseur ne dispose du pouvoir du choix que si la demande excède potentiellement l'offre. C'est notamment le cas lorsque les produits ne sont pas exactement comparables : site immobilier unique, prestation d'un expert...

► Le pouvoir de l'information

Il appartient, bien sûr, au client qui dispose d'une information complète sur les produits et le marché. Par exemple, l'information concernant :

- les « plus » et « moins » techniques de chaque fournisseur possible ;

- les prix de marché ;
- les contraintes actuelles de chaque fournisseur.

Mais ce pouvoir appartient au vendeur qui connaît les contraintes de son client. Par exemple, l'information concernant :

- les prix de la concurrence ;
- les points faibles des offres des autres fournisseurs ;
- les circuits de décision et les pressions exercées sur l'acheteur au sein de son organisation.

► Le pouvoir de l'influence

Certains clients disposent d'un pouvoir d'influence :

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

Certains vendeurs bénéficient de ce pouvoir d'influence lorsqu'ils ont l'oreille de certains responsables capables de peser sur la décision.

► Le pouvoir du temps

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

Le vendeur peut également disposer du pouvoir du temps, s'il n'est pas contraint par des échéances proches.

En négociation, si vous devez conclure avant une date donnée, votre adversaire n'a qu'à attendre...

► Le pouvoir de sanction

Le client qui dispose de moyens de sanctions vis-à-vis du fournisseur dispose d'un pouvoir accru. La sanction peut être positive – offrir de nouveaux débouchés – ou négative – retenir une facture, annuler un marché... Cette analyse permet d'éclairer les stratégies d'achat des grandes entreprises. Ces stratégies visent essentiellement :

- à réduire le nombre de fournisseurs (pouvoir du poids) ;
- à rechercher, voir susciter de nouvelles sources d'approvisionnement (pouvoir du choix) ;
- à encourager la normalisation des produits (pouvoir du choix) ;

- à éviter toute situation de fournisseur unique (pouvoirs du choix, de l'information et de sanction) ;
- à recueillir des données (recevoir les vendeurs, participer aux salons...) (pouvoir de l'information).

Le vendeur dispose plus rarement d'un pouvoir de sanction, mais celui-ci existe lorsque le client est – au moins momentanément – en situation de dépendance vis-à-vis des livraisons, des services ou du savoir-faire du fournisseur.

► Le pouvoir de la légitimité

Qu'il soit vendeur ou acheteur, celui qui formule une demande qui apparaît légitime dispose d'un atout considérable. La légitimité d'une requête peut provenir d'un engagement reçu, d'un usage établi, d'une loi ou simplement du bon sens et de la morale.

En effet, celui qui s'oppose à une demande légitime sait qu'il sera probablement en difficulté si le sujet est porté à la connaissance d'un tiers.

La propension du négociateur à utiliser son pouvoir

L'acheteur a une forte propension à exercer son pouvoir dans les cas suivants.

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

En combinant ces deux facteurs (voir schéma ci-après), on peut avoir une idée claire de la stratégie d'achat prévisible.

Exemples de produits d'importance stratégique :

- produits dont la déficience peut provoquer des pertes considérables (par exemple, certains instruments de contrôle) ;
- produits pouvant permettre des économies importantes (exemple : produits de détection du pétrole) ;
- produits pouvant permettre des gains importants. (exemple : prestations de conseil en vue d'une acquisition) ;

		Importance stratégique du produit pour le client	
		forte	faible
Part du produit dans les coûts du client	forte	A Décisions stratégiques, compromis : pression sur les prix, recherche de sécurité	B Pression maximale sur les prix
	faible	C Peu de pression sur les prix, recherche de qualité, de sécurité	D Achat délégué ¹

– produits influençant la qualité ou l’image du produit du client (exemple : pièce sensible du moteur d’une automobile).

D’après vous, comment votre client placerait-il sa négociation avec vous sur cette matrice ?

3. Le client a une rentabilité faible

C’est un paradoxe : on pourrait penser qu’une entreprise est rentable justement parce qu’elle achète moins cher ! Or les études prouvent que les entreprises les plus rentables ont tendance à acheter plus cher, à produit identique.

4. Le décideur de l’achat exerce une fonction centrée sur la profitabilité

Un acheteur, un patron de PME seront souvent plus sensibles au prix qu’un responsable de la production ou de l’informatique, davantage accaparés par un souci de qualité.

1. On peut établir une matrice identique à l’échelle de la personne à laquelle la négociation d’achat sera déléguée.

5. Le décideur a une forte volonté d'atteindre ses objectifs de prix et conditions d'achat :

- soit par tempérament personnel ;
- soit parce qu'il s'est engagé à atteindre cet objectif, vis-à-vis de lui-même ou de son organisation.

De son côté, le vendeur a une propension s'il perçoit une possibilité de gain important à court-terme, sans conséquence significative à long-terme.

*La capacité personnelle du négociateur
à optimiser l'efficacité de son pouvoir*

Votre « pouvoir » intrinsèque sera totalement efficace aux situations suivantes.

1. Une bonne capacité de persuasion

Si vous êtes vendeur, vous devez bien sûr savoir convaincre votre client de l'intérêt de votre offre. Mais si vous êtes acheteur, dans une phase de négociation du prix, des conditions de la vente, vous devez aussi être capable de « vendre » l'affaire au vendeur et argumenter pour conduire votre interlocuteur à effectuer des concessions. Dans tous les cas, votre capacité de persuasion et votre « charisme » sont des qualités déterminantes.

2. Une forte crédibilité

Sur le plan personnel : il faut que vos affirmations, vos mises en garde, vos confidences, vos menaces sont prises au sérieux.

Sur le plan de ses prises de position : vous augmentez votre pouvoir si vous parvenez à conférer à vos positions une forte crédibilité : par exemple, en vous référant à des « conditions générales » imprimées noir sur blanc.

3. La maîtrise des techniques de négociation d'achat

La négociation est un métier !

4. Une bonne capacité à prendre des risques

Certaines décisions d'achat présentent des risques : acheter au moins disant, changer de fournisseur, faire confiance à un nouveau fournisseur sur le marché... Ce type de décision peut engendrer pour le client des risques de différentes natures :

- qualité non conforme ;
- fiabilité insuffisante ;
- mauvais service après vente ;
- retard de livraison ;
- litiges de facturation...

Dans le cas du vendeur, la notion de risque est encore plus évidente : en résistant à une demande de l'acheteur, il peut à tout moment voir l'affaire lui échapper au profit d'un concurrent... mais s'il refuse d'assumer ce risque, il se condamne à céder à toutes les pressions !

La capacité du négociateur – et de l'organisation à laquelle il appartient – à assumer les risques augmente considérablement son pouvoir dans la négociation. On peut donc résumer ainsi l'analyse du pouvoir du négociateur :

Pouvoir de négociation intrinsèque	Propension à exercer ce pouvoir	Capacité personnelle à optimiser ce pouvoir
<i>Facteurs stratégiques et objectifs</i>		<i>Facteurs personnels et subjectifs</i>
<ul style="list-style-type: none"> • poids • choix • information • influence • temps • sanction 	<ul style="list-style-type: none"> • coût • absence d'importance stratégique • profitabilité • fonction du décideur 	<ul style="list-style-type: none"> • persuasion • crédibilité • techniques • engagement personnel • prise de risque

Comment rééquilibrer un rapport de forces défavorable ?

D'abord en intégrant trois constatations.

Le pouvoir qui compte le plus n'est pas le pouvoir réel, c'est le pouvoir perçu

En négociation, chacun exprime ses pouvoirs et masque ses contraintes. Il faut donc distinguer pouvoir exprimé et pouvoir réel. Mais le pouvoir qui compte, c'est le pouvoir perçu...

Pouvoir de l'acheteur : par exemple : l'acheteur doit passer commande très rapidement, mon concurrent ne peut pas livrer le modèle désiré. Si j'ignore cette situation, bien que le pouvoir de l'acheteur soit « objectivement » faible, le résultat de la négociation découlera en fait du pouvoir de l'acheteur tel que je le perçois.

Pouvoir du vendeur : si je suis convaincu que « je ne peux rien faire », alors je ne ferai rien. Si je pense que « je ne fais pas le poids, je serai obligé de lâcher 20 % », alors je ne ferai pas le poids et je lâcherai au moins 20 %.

Comme l'a dit Henry Ford, « que vous pensiez être à la hauteur ou non, vous avez raison. »

Le pouvoir se prend

Par exemple : l'acheteur qui refuse de payer une facture tant qu'un litige n'est pas réglé, le fournisseur qui réserve sa réponse quant à une livraison urgente... Comme chacun le sait, on doit toujours négocier au moment où l'on est en position de force. L'exemple suivant le démontre.

Un ingénieur d'affaires travaillant pour une entreprise d'ingénierie et de services informatiques avait négocié pendant près d'un an un contrat important avec une entreprise industrielle. Après de nombreux rebondissements et de difficiles négociations sur le prix, l'acheteur annonça à l'ingénieur d'affaires que sa proposition était retenue. Il recevrait sous quelques jours un contrat en bonne et due forme établi par les services juridiques du client. L'acheteur rassura le vendeur en lui expliquant que cette formalité serait menée très rapidement, car les travaux devaient commencer de façon imminente.

Le fournisseur reçut effectivement un contrat détaillé, qu'il étudia attentivement. Il proposa deux modifications, qui furent acceptées par le client. L'acheteur renvoya donc au vendeur un contrat définitif, en deux exemplaires, et demanda une signature très rapide afin que les travaux commencent

sans plus attendre. L'ingénieur d'affaires fit signer les deux exemplaires par son directeur général, puis réexpédia ces deux exemplaires à l'acheteur pour signature. L'acheteur lui demanda alors d'engager immédiatement les travaux, la signature et le retour des contrats étant une question de pure forme.

Quelques jours après le début des travaux, l'ingénieur d'affaires s'inquiéta de l'absence de ce contrat au courrier. Quand il réussit à joindre l'acheteur, au téléphone, celui-ci sembla extrêmement gêné : « Oui, vous allez recevoir le contrat... Il y a juste un petit problème, c'est que notre directeur général a exigé de différer l'ensemble des règlements de six mois, par rapport au calendrier que nous avons établi... »

L'ingénieur d'affaires blêmit. « C'est inacceptable, lâcha-t-il, vous avez vous-même établi le contrat, vous m'avez demandé de le signer, vous m'avez demandé de commencer les travaux, et aujourd'hui vous voudriez changer les règles du jeu ? C'est inacceptable. »

L'acheteur semblait sincèrement ennuyé. « Je comprends parfaitement votre réaction... Je suis mis comme vous devant le fait accompli... »

« C'est inacceptable », répéta le vendeur.

L'acheteur indiqua calmement : « Je dois vous dire que notre directeur général a été clair : il est prêt à tout annuler et à reprendre l'étude à zéro si vous n'acceptez pas les conditions de règlement. Réfléchissez bien... »

L'ingénieur d'affaires accepta effectivement d'« y réfléchir », et raccrocha, furieux. Il analysa la situation : il avait mené des négociations pendant près d'un an, obtenu un accord sur l'ensemble des termes du contrat, fait engager des travaux sur la foi des promesses de l'acheteur, et se retrouvait devant un « c'est à prendre ou à laisser », sans aucun contrat en main, sans aucun moyen de négocier un compromis. Après quelques minutes, il rappela l'acheteur : « À la réflexion, je suis prêt à examiner votre nouvelle proposition ».

L'acheteur se montra soulagé. L'ingénieur d'affaires poursuivit : « Le plus simple est que vous adressiez les deux exemplaires du contrat, signé, avec le détail des modifications que vous souhaitez lui apporter. Soit nous l'accepterons, soit nous vous indiquerons une autre position... »

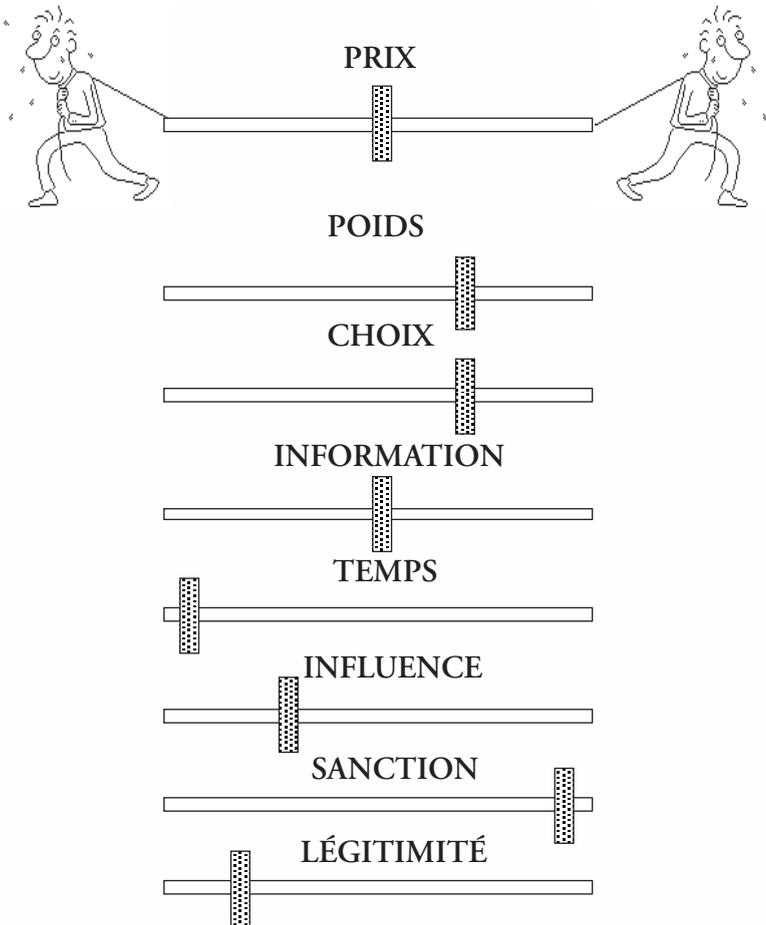
Le lendemain, il reçut le contrat signé. Il avait maintenant l'assurance de l'engagement du client. Il téléphona à l'acheteur pour lui dire : « Puisque vous souhaitez décaler les règlements de six mois, nous décalerons la pres-

tation du même délai. » L'acheteur protesta : « Mais nous sommes très pressés... Vous ne pouvez pas faire cela ! »

La partie était gagnée, l'ingénieur d'affaires avait inversé le rapport de forces.

Chaque contrainte de l'un renforce le pouvoir de l'autre

Les sept grands pouvoirs sont des « curseurs », qui peuvent se positionner du côté de l'acheteur, mais aussi du côté du vendeur. Inverser le rapport de forces, c'est *prendre appui sur les contraintes de l'adversaire*. Or, dans la réalité, tous les curseurs sont rarement du même côté !



Enfin, l'expérience démontre qu'un rapport de forces très favorable peut, paradoxalement, devenir une contrainte, pour trois raisons.

D'abord, la partie « faible » va souvent tout faire pour éviter de se voir imposer un accord ressenti comme injuste, quitte à adopter des comportements apparemment irrationnels menant au conflit, au blocage, voire à la rupture.

Ensuite, une fois l'accord signé, d'autres problèmes vont apparaître.

En effet, la partie « faible » a souvent été contrainte, pour conclure, de prendre des engagements qu'elle se savait incapable d'honorer ou d'accepter une transaction déséquilibrée, qu'elle va s'efforcer de remettre en cause par la contestation – éventuellement judiciaire – ou par la réinterprétation du contrat dans un sens plus favorable.

Disposer d'un rapport de forces favorable ne dispense donc pas de rechercher un accord gagnant-gagnant pour les deux parties. Sachez-le si vous êtes en position de force. Faites en sorte que la partie adverse le sache, si vous êtes en position de faiblesse.

Points clés à mémoriser

- Le rapport de forces acheteur-vendeur s'établit en fonction de sept curseurs : poids, choix, information, influence, temps, sanction, légitimité.
- En fonction de la position de l'interlocuteur dans l'entreprise, on peut anticiper la propension de celui-ci à utiliser son pouvoir.
- Inverser le rapport de forces, c'est prendre appui sur les contraintes de l'interlocuteur.

Quelques bonnes questions à vous poser

On trouvera ici quelques pistes de réflexion, dans le but de « déplacer les curseurs du pouvoir » dans le cadre d'une négociation difficile.

Pour accroître votre « pouvoir intrinsèque »

1. *Le poids*

Suis-je psychologiquement et commercialement préparé à l'hypothèse d'une rupture de la négociation ?

Points clés

- Disposer de solutions de repli en cas de rupture permet d'être plus fort dans la négociation.
- Si vous refusez toute idée de rupture, jusqu'où allez-vous devoir vous abaisser ?

2. *Le choix*

- Comment réduire la perception qu'a votre interlocuteur de son propre pouvoir de choix ?
- Quelle est la « meilleure solution de repli » envisagée par votre interlocuteur en cas de rupture de notre négociation ?
- Comment créer le doute dans l'esprit de votre interlocuteur ?
- Comment dramatiser les conséquences négatives d'un échec de la négociation ?

Par exemple, si vous êtes vendeur et actuellement fournisseur principal :

- Quels sont les coûts de transfert prévisibles ?
- Comment créer des coûts de transfert à la charge du client ?

Comment puis-je augmenter mon propre pouvoir de choix

- Négociation parallèle avec d'autres clients (dans le cas de produits « uniques » : immeuble, antiquité..., toujours développer une solution alternative avant d'arriver à la phase finale de négociation) ?
- Autres moyens ?





3. *L'information*

La question n'est pas, ici : « quelles informations donner », mais :

- Quelles informations obtenir ?
- Quelles informations ne pas divulguer ?

4. *L'influence*

- Quelles sont les personnes qui peuvent influencer le décideur final ?
- Comment agir sur ces personnes ?

5. *Le temps*

- Quelles sont les contraintes de la partie adverse en termes de timing ?
- Quelles sont les vôtres ?

Si le temps est de votre côté : quelles méthodes allez-vous utiliser pour accentuer la pression (exemples : « Je dois demander l'accord de ma direction, cela prendra 10 jours », « Je dois obtenir cette information au siège, alors je serai en mesure de... », « Nous pourrions éventuellement modifier cette spécification, mais il faut d'abord que nos ingénieurs examinent les conséquences... ») ?

Exemple extrême : le « blocage planifié » (si le risque n'est pas déraisonnable).

Si le temps est du côté de la partie adverse :

- Quelles méthodes pouvez-vous utiliser pour diminuer la pression sur vous (négociation interne, dans votre entreprise) ?
- Comment créer une pression sur votre interlocuteur (exemple : imposer une offre à validité limitée dans le temps) ?

6. *La sanction*

- Comment atténuer le pouvoir de sanction de la partie adverse à votre égard ?
- Quelles sont mes propres possibilités de sanction vis-à-vis de la partie adverse ?

Pour limiter la propension de votre interlocuteur à exercer son pouvoir

7. *L'importance stratégique de l'achat pour le client*

Si vous êtes vendeur :

- Comment sensibiliser le client aux conséquences possibles d'un mauvais choix ?





Si vous êtes acheteur :

- Comment sensibiliser le vendeur aux conséquences négatives possibles, à terme, d'un échec de la négociation, ou d'un accord déséquilibré aux dépens du client ?

8. La fonction du décideur

Si vous êtes vendeur :

- Comment puis-je faire peser sur le décideur la pression d'autres intervenants moins centrés sur le prix ?

Que vous soyez acheteur ou vendeur :

- Comment aider votre interlocuteur à présenter le résultat de la négociation de façon valorisante pour lui dans son organisation ?

9. La volonté d'atteindre l'objectif

- Avez-vous défini des objectifs clairs et précis ?
- Êtes-vous convaincu(e) que ces objectifs sont réalistes ?
- Êtes-vous « engagé(e) » à les atteindre (les avez-vous écrits, exprimés) ?

Pour développer votre capacité personnelle à optimiser le pouvoir

10. La capacité de persuasion

- Celle de la partie adverse : êtes-vous déterminé(e) à exiger de la partie adverse des faits tangibles qui étayent ses arguments ou ses promesses ?
- La vôtre : avez-vous vous-même acquis et développé une maîtrise suffisante des techniques de négociation ?

11. La crédibilité personnelle

Comment développer vis-à-vis de la partie adverse une forte crédibilité ? Il existe trois domaines de crédibilité :

- crédibilité de la personne du négociateur ;
- crédibilité de l'entreprise ;
- crédibilité de la proposition.





Ce dernier point est important car un négociateur confirmé tente presque toujours de mettre en doute la validité de certains arguments pour mettre l'adversaire en position de faiblesse et obtenir des concessions.

Or, de nombreux outils sont probablement à votre disposition pour établir votre crédibilité :

- les informations statistiques : présenter des chiffres, des graphiques, des tableaux afin de démontrer votre connaissance du sujet ;
- les articles de presse ;
- les présentations « instrumentées » : diapos, vidéoclips...
- les contrats standard : un tel contrat démontre au client que nous prenons en compte l'ensemble des éléments du dossier... et fournit une base de départ pour la négociation ;
- les références à la législation ou à la réglementation du secteur d'activité (exemple : « Cette épaisseur de métal répond aux normes américaines XZ325, qui s'appliqueront prochainement en Europe ») ;
- les références précises à des dossiers antérieurs (dans les limites du secret professionnel) : « Dans notre réalisation de Francfort, nous avons adopté un mode de règlement qui comprenait... ».

On peut donc, pour conclure, donner deux conseils en matière de « légitimité » dans la négociation :

- utilisez tous les arguments qui renforcent la légitimité de votre position ;

n'hésitez pas à remettre en cause la « légitimité » des arguments de la partie adverse (« c'est différent, il s'agit d'un cas particulier... »)

Comment déjouer les pièges des négociateurs professionnels

Stéphane LAFOND (*avec un sourire entendu*) – Il y a quand même des fois où vous avez dépassé les bornes...

Anne PICARD (*feignant de ne pas comprendre*) – Ah oui ? Oh, vous savez, chacun fait son métier...



Stéphane LAFOND – Non, je parle d'une ou deux négociations, à mes débuts, dans lesquelles vous avez utilisé des procédés un peu durs avec moi... Comment pourrais-je les appeler... ?

Anne PICARD – Des pièges ?

Stéphane LAFOND – Si vous voulez...



Bureau d'Anne Picard, dix ans plus tôt...

Stéphane Lafond est mal à l'aise. Il a été contraint d'attendre près d'une heure dans une petite pièce surchauffée, avant de pouvoir entrer dans le bureau de l'acheteuse. Là, il a dû prendre place sur un siège bas et inconfortable. Il ne sait pas où poser ses documents. Tout en classant divers papiers, Anne Picard explique d'un ton détaché :

« J'ai peu de temps à vous consacrer. Vous n'ignorez pas que je suis très sollicitée – et notamment par vos confrères, qui sont beaucoup mieux placés que vous. Quelle est votre dernière offre ? »

Stéphane Lafond tente de calmer le jeu, de poser des questions sur le contexte des affaires, l'évolution du marché... L'acheteuse coupe court :

« Écoutez, il y a un écart de 5 % entre votre offre et le prix proposé par votre principal concurrent. Allons à l'essentiel, dites-moi simplement si vous êtes capable de vous approcher de ce prix. »

Stéphane Lafond hésite. Le prix mentionné constitue la limite extrême de ses possibilités de négociation. Il réfléchit, puis dit :

« Non, je ne peux pas. »

Anne Picard s'avance, et dit :

« Je suis désolée de vous le dire. Mais si vous ne prenez pas cette affaire, vous n'en prendrez plus aucune autre chez nous. Je doute que votre direction apprécie de perdre du jour au lendemain un client comme nous... Ai-je été claire, monsieur Lafond ? »

Elle ajoute enfin :

« Je présente le dossier ce soir au comité. Il me faut votre réponse immédiatement. »

Stéphane Lafond tente de gagner du temps, et prétend devoir étudier la question avec sa direction.

« Mais prenez le téléphone, monsieur Lafond, allez-y ! »

Stéphane Lafond réalise qu'il ne peut que céder, et accepte de baisser son prix de 3,5 %. L'acheteuse soupire :

« S'il vous plaît, ne vous moquez pas de moi, allez au moins jusqu'à 4 %... ».

Un peu abattu, Stéphane Lafond acquiesce en silence. Anne Picard sourit enfin, visiblement satisfait d'avoir obtenu gain de cause.

« Je signerai le bon de commande dès ce soir. Vous voyez, monsieur Lafond, vous l'avez, votre contrat ! »

Stéphane se détend. Les heures d'attente n'ont pas été vaines. Il fallait, de toute façon, emporter ce marché et « marquer un point » vis-à-vis de la concurrence. C'est maintenant fait, et on peut maintenant penser au week-end qui arrive... L'acheteuse s'apprête à se lever pour raccompagner Stéphane. Elle hésite cependant un instant, semble chercher ses idées, puis demande avec un sourire :

« Bien entendu, vous nous consentez une ristourne de 2 % en fin d'année ? »

Stéphane sursaute :

« Mais pourquoi cela ? Nous n'en avons jamais parlé ! »

L'acheteuse se rassoit, l'air désolée :

« Ah, dans ce cas, j'ai peur qu'il faille tout reprendre à zéro... »

Stéphane Lafond se sent coincé, frustré, humilié. Il préfère abrégé l'entretien, et propose un autre rendez-vous pour faire un point plus précis sur les conditions du contrat. En le raccompagnant à la porte, Anne Picard se veut rassurante :

« L'essentiel du travail est fait, monsieur Lafond. Nous sommes d'accord sur tout... sauf sur cette question de ristourne, qui est un point essentiel pour moi. Je voudrais bien vous aider, mais sincèrement je ne pourrai pas céder là-dessus. Vraiment. »

Dans sa voiture, Stéphane reprend espoir. En présentant bien le dossier à son directeur commercial, il devrait pouvoir obtenir pour sa cliente la ristourne demandée...

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Ce jour-là, vous avez utilisé l'artillerie lourde...



Anne PICARD (*un peu gênée*) – Oui, peut-être...

Stéphane LAFOND – Il y a eu cette dévalorisation, cette humiliation au départ...

Anne PICARD –... c'est vrai...

Stéphane LAFOND –... ainsi que la menace, par rapport à ma direction...

Anne PICARD (*maintenant détendue*) –... et l'urgence : « Prenez le téléphone, monsieur Lafond ! »

Stéphane LAFOND – Mais le piège le plus cruel est sans doute le dernier : quand vous avez tout remis en question sur une dernière demande...

Anne PICARD – Il faut dire que j'ai toujours aimé suivre, à la télévision, les enquêtes du lieutenant Columbo ! Vous savez, il discute toujours gentiment avec ses interlocuteurs...

Stéphane LAFOND –... et il attend d'avoir la main sur la poignée de la porte pour les déstabiliser !

Les pièges des négociateurs professionnels

Il n'est ni nécessaire, ni utile de chercher à « piéger » son interlocuteur pour réussir une bonne négociation. Écouter, comprendre, convaincre, imaginer des solutions acceptables pour les deux parties sont des objectifs infiniment plus souhaitables.

Il n'est donc pas question de vous recommander d'utiliser les techniques présentées dans ce chapitre. Il est en revanche indispensable que vous sachiez les déjouer !

La dévalorisation

Le négociateur s'emploie à inférioriser son interlocuteur, généralement de façon insidieuse ou détournée : pour un acheteur, par exemple, c'est faire attendre le vendeur pendant une heure pour lui signifier qu'il ne représente au fond rien de très important, lui proposer de s'asseoir sur un siège plus bas, multiplier les interruptions pendant l'entretien en répondant systématiquement au téléphone... Cette dévalorisation peut aussi être plus directe, par exemple par des propos offensants sur l'entreprise ou la profession du fournisseur.

L'interlocuteur est mis mal à l'aise : infantilisé, il est moins à même de résister aux pressions ou aux exigences.

► Quelles sont les réponses possibles ?

- Ne pas accepter la dévalorisation : partir après vingt minutes d'attente, demander un autre siège, proposer que les appels téléphoniques soient filtrés...
- Envoyer des signes de refus de la dévalorisation : par exemple, dans le hall d'attente, rester affairé dans le dossier d'une autre affaire, et faire mine de ne pas voir l'interlocuteur arriver...
- Mettre le problème sur la table, en ménageant la susceptibilité de l'interlocuteur : « Certains acheteurs ont recours à ces procédés curieux, comme asseoir son visiteur sur un siège plus bas. Je sais que vous n'en avez pas besoin, madame Picard. »

La menace

La menace est l'arme ultime en négociation. Elle peut prendre plusieurs formes. Au mieux, on vous met en garde quant aux enjeux d'un éventuel refus des conditions demandées. Au pire, on ne vous dit rien : la menace est indirecte, elle prend la forme de rumeurs rapportées par d'autres, d'incidents curieux... qui laissent à penser qu'une rupture des négociations pourrait avoir des conséquences lourdes.

Dans tous les cas, celui qui menace espère que, sous pression, la partie adverse plus qu'il ne l'avait prévu. Face à une menace, vous devez justement éviter de céder « à chaud » sous l'effet de la peur – sans pour autant adopter une attitude de défi vis-à-vis de votre interlocuteur, même si vous ne croyez pas à la menace.

► Quelles sont les réponses possibles ?

- Il est parfois préférable de faire mine de ne pas entendre la menace : reformuler les faits, sans s'attacher aux commentaires intimidants de l'interlocuteur. Le fait d'adopter une attitude calme, centrée sur la recherche d'informations précises et sur la résolution de problèmes, peut suffire à ramener votre interlocuteur à plus de sérénité.
- Si la menace est avérée, le mieux est d'exposer les enjeux avec calme : reconnaître l'existence et la réalité du risque, en évoquer le caractère potentiellement dommageable pour les deux parties, tout en laissant apparaître – sans le dire de façon provocatrice – que vous êtes prêts à l'assumer : « Tout cela m'ennuierait, bien sûr, mais c'est à vous d'en décider. »
- Dans tous les cas, il vous faudra, bien sûr analyser à froid la probabilité de mise de la menace à exécution : quelles en seraient les conséquences pour les deux parties ?

L'urgence

Votre interlocuteur exige une réponse immédiate : « Je suis prêt à passer commande tout de suite », « Je n'ai plus qu'un exemplaire en stock », « La commission se réunit demain matin », « Si vous le voulez, téléphonez tout de suite à votre direction »...

Il s'agit d'un piège qui présente pour celui qui le tend plusieurs avantages. L'interlocuteur est mis sous la pression de l'urgence. Il perçoit le

risque de sacrifier définitivement une opportunité dans la minute s'il ne cède pas. De plus, s'il appelle son patron, celui-ci sera désarmé pour négocier : quels arguments employer (règle d'or n° 2), quelles contreparties demander (règle d'or n° 3), comment graduer les concessions (règle d'or n° 4) ? Ainsi, l'urgence conduit très souvent à céder plus qu'on ne l'aurait fait en disposant d'un temps de réflexion suffisant.

Il est donc important, pour vous, d'éviter les erreurs classiques : céder tout de suite sous la pression, téléphoner à votre direction devant votre interlocuteur (sauf entente préalable sur une tactique précise)...

► **Quelles sont les réponses possibles ?**

- Ne pas tenir compte de l'urgence exprimée par votre interlocuteur, si le bluff est probable.
- Négocier fermement le délai : demander cinq ou huit jours pour ajuster sa position.
- Imposer un délai encore plus court pour mettre la pression sur la partie adverse (« Je ne peux maintenir cette offre que jusqu'à demain midi... »).

L'effet Columbo

Votre interlocuteur semble satisfait, il s'apprête à conclure positivement la négociation, quand il formule soudain une demande inattendue : « Naturellement, il vous faudra signer cette petite modification dans nos conditions générales. Mais cela ne devrait poser aucun problème, n'est-ce pas ? ».

Vous êtes désarmé(e) : vous venez tout juste de « décompresser » – vous pensiez l'affaire conclue –, vous ne savez pas quoi répondre. Vous avez peur de tout perdre à la dernière minute. S'il vous reste une marge de négociation, il sera tentant de l'utiliser pour consentir la concession demandée.

► **Quelles sont les réponses possibles ?**

- Fermer le jeu : « Bien essayé, madame Picard... Mais vous savez bien que je vous ai présenté ma meilleure offre, et que vous faites une excellente affaire. »

- La guerre des nerfs : « Je n'avais pas connaissance de cette demande. Si elle est réellement prioritaire, cela veut dire qu'il faut tout reprendre à zéro : je ne peux pas maintenir les avantages que je vous avais proposés et sur lesquels nous étions d'accord... »
- Obtenir une contrepartie : commencer par refuser la concession, argumenter puis mettre l'interlocuteur en position d'offrir lui-même un avantage supplémentaire. Consentir alors partiellement la concession demandée par la partie adverse et conclure l'affaire !

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Et la fois où vous m'avez reçu avec votre adjoint !



Anne PICARD – Un garçon très sympathique, qui a fait une belle carrière depuis...

Stéphane LAFOND – Oui, je l'ai aussi trouvé sympathique...



Salle du conseil, neuf ans plus tôt...

Stéphane Lafond fait face à deux interlocuteurs. Anne Picard dirige le débat, avec une détermination et une combativité impressionnantes. Elle énonce des exigences très dures :

« Soyons clairs, monsieur Lafond. Il est hors de question que j'accepte de payer plus de 72000 euros pour ce produit. De plus, je n'accepterai aucun terme de paiement inférieur à 60 jours. C'est ainsi que nous travaillons, et il faut vous y adapter. Ou bien, nous n'avons plus rien à nous dire... »

L'adjoint de l'acheteuse reste silencieux, il prend des notes. Lorsque sa patronne élève la voix, il semble gêné, mal à l'aise. Stéphane essaie de défendre ses chances. Il propose de ramener le prix initial de 87000 euros à 82000 euros, mais il ne peut aller au-delà. Quant aux conditions de paiement, il est prêt à les accepter, à titre exceptionnel, pour emporter l'affaire. Cette offre est apparemment très loin des espérances d'Anne Picard. Celle-ci devient même agressive :

« Nous sommes en train de perdre du temps, monsieur Lafond, et j'ai peu de temps. Je vous laisse la possibilité de réfléchir et de revenir avec

une offre plus raisonnable. Mais je vous le répète, je ne paierai pas plus de 72 000 euros. »

Sur ces mots, l'acheteuse quitte la salle pour se rendre à une réunion « importante ». Elle demande à son adjoint de prendre note des nouvelles propositions de Lafond, et de prendre une décision le cas échéant. Stéphane Lafond entrevoit un espoir.

L'adjoint prend enfin la parole :

« Je sais, elle n'est pas facile. Mais elle est sous une pression constante. Comprenez-la, monsieur Lafond... »

L'homme réfléchit un instant, et déclare :

« Je trouve votre produit tout à fait adapté à notre besoin, et j'ajoute que vous le présentez avec beaucoup de conviction et de talent. »

Stéphane Lafond tente de réprimer un sourire de satisfaction... tout en guettant une éventuelle objection sur le prix. Mais l'adjoint continue :

« J'ajoute que le prix me paraît justifié tant par la qualité des composants que par celui de votre service après-vente. »

Cette fois, Stéphane Lafond rayonne : enfin les choses s'arrangent...

« Cependant, reprend l'adjoint, je suis tenu par un budget extrêmement strict. Tout à fait entre nous, je sais que le budget maximal envisagé est de 75 000 euros, et non de 72 000 euros comme l'a affirmé M^{me} Picard. En tout cas, je ne peux en aucun cas dépasser ce chiffre de 75 000 euros. Que pouvons-nous faire ? »

Stéphane Lafond tente de revenir sur les qualités de son offre, mais l'adjoint l'arrête :

« Je sais, et je partage tout à fait votre point de vue. Mais je ne pourrai jamais faire accepter par mon patron un investissement supérieur à 75 000 euros. Proposez-moi une solution... »

Stéphane hésite. 75 000 euros est un prix trop bas... mais bien plus raisonnable que les 72 000 euros exigés par l'acheteur. Il lui vient une idée.

« Le problème, dit Stéphane, c'est que vous comparez mon produit, qui est garanti deux ans, avec des produits de la concurrence qui ne sont garantis qu'un an ! C'est une différence considérable ! »

L'adjoint de l'acheteuse semble intéressé par ce point :

« Je pourrais utiliser cet argument pour justifier mon choix vis-à-vis de M^{me} Picard... D'après vous, quelle valeur représente cette deuxième année de garantie ? »

Stéphane décide de « bluffer » un peu, pour renforcer son argument :

« Au moins 5 000 euros ! »

L'adjoint le regarde dans les yeux, et répond :

« D'accord, monsieur Lafond. Si vous baissez votre prix de 5 000 euros, vous arrivez à 77 000 euros. Faites un pas de plus, et à 75 000 euros je vous achète ce produit avec seulement une année de garantie. Je signe tout de suite. »

Stéphane Lafond réfléchit un instant, puis sort son bon de commande.

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Ce jour-là, vous aviez fait une bonne affaire...



Anne PICARD (*modeste*) – Oui, disons que ce jeune adjoint se débrouillait plutôt bien...

Stéphane LAFOND – Vous voulez dire que les rôles étaient répartis entre vous ?

Anne PICARD – Regardez les films policiers : quand deux flics interrogent un suspect, il y a le méchant, agressif et violent, et le gentil qui offre une cigarette...

Stéphane LAFOND – C'est souvent à lui que le suspect donne les informations...

Anne PICARD – ... surtout quand il a peur que le méchant revienne !

Stéphane LAFOND – Il m'était difficile de refuser des concessions à votre adjoint, qui était d'accord en tous points sur mon offre. Il avait simplement cette limite budgétaire...

Anne PICARD (*en souriant*) – Oui, cette limite budgétaire...

« *Le gentil et le méchant* »

Deux négociateurs se relaient face au vendeur. Le premier adopte des positions très dures, et s'exprime avec force. Toute négociation est pratiquement impossible. Alors intervient le second négociateur, qui tente de « raisonner » son partenaire, et fait à la partie adverse une proposition apparemment plus acceptable.

Il s'agit, là encore, d'un piège souvent très efficace : vous êtes, éprouvé(e) par le face à face avec le « méchant » et vous avez tendance à

accorder une grande confiance au « gentil », en considérant l'offre de celui-ci comme une bouée de sauvetage à laquelle il faut s'accrocher.

Il vous faut éviter les erreurs courantes dans ce type de situation : ne pas s'emporter face à un « méchant », alors que la véritable négociation n'a pas encore commencé... ; mais il importe également de rester sur vos gardes, et de ne pas considérer trop vite le négociateur plus conciliant comme un allié.

► **Quelles sont les réponses possibles ?**

- Si, de son côté, on est également deux, se répartir les rôles : l'un affronte le « méchant » dans une joute sans réel enjeu, l'autre adopte un comportement plus affable et se prépare à mener la véritable négociation...
- Si l'on est seul, laisser parler le « méchant » sans répondre, puis négocier avec le « gentil » sans prendre en compte les exigences du « méchant ».
- Et, pourquoi pas, relever la technique employée pour la désamorcer : « C'est curieux, j'ai l'impression d'assister à la technique du "gentil et du méchant", c'est très bien fait... mais je crois qu'il nous faut maintenant rechercher ensemble une solution acceptable par tous, et je vous propose de réexaminer le point n°... »

La « limite budgétaire »

L'acheteur avoue, presque à regrets, qu'il ne peut pas engager plus de telle somme dans cet achat, alors que justement votre offre se situe au-dessus... Cet argument de la limite budgétaire est extrêmement habile, car il place le vendeur dans une position difficile : celui-ci ne peut pas défendre le produit, puisque celui-ci n'est pas critiqué... et peut à peine justifier le prix : l'acheteur ne dit pas que le prix est en lui-même anormal ! De plus, cette technique permet de mener la négociation dans un climat constructif, le vendeur essayant d'« aider » le client à acheter le produit dans le cadre de son budget.

Enfin, l'acheteur peut obtenir du vendeur des informations utiles ; par exemple : « Si vous ne prenez pas la rampe de protection en aluminium, nous pouvons vous fournir la même chose en plastique pour 7000 euros de moins... »

L'argument de la « limite budgétaire » peut être sincère ou purement tactique. Il sera d'autant plus efficace que l'acheteur pourra le crédibiliser par des documents, la confirmation par d'autres personnes... Il peut même arriver que le vendeur soit manipulé en amont : l'acheteur demande une cotation, « à titre indicatif », pour un modèle de base ; le vendeur indique alors, sans s'engager, un prix approximatif ; l'acheteur le consulte plus tard pour un modèle plus sophistiqué, en vue d'un achat imminent, en indiquant : « Désolé, mon budget est limité... »

► Quelles sont les réponses possibles ?

Si vous êtes en position de vendeur, vous pouvez trouver parmi les éléments suivants des pistes de réponses efficaces.

- Obtenir le maximum d'informations sur les budgets : comment sont-ils adoptés, quand... il s'agit de vérifier la crédibilité de l'argument.
- Savoir qui a le pouvoir de revoir le budget ; si nécessaire, demander à rencontrer cette personne, au besoin avec votre propre hiérarchie.
- Argumenter pour montrer que les avantages apportés justifient le supplément de coût.
- Rechercher la possibilité de répartir la dépense : sur deux exercices budgétaires (par exemple en proposant une vente partielle cette année, le reste au début de l'an prochain), ou sur deux postes différents (par exemple, certaines pièces d'une machine sur un budget annexe ; ou bien, abaissement du prix de la machine et gonflement du contrat de service).
- Déplacer l'attaque du client, en restant ferme sur le prix mais en offrant des concessions (moins coûteuses pour vous), qui pourraient justifier le dépassement du budget.
- Rechercher les contreparties possibles en échange d'une baisse du prix. Par exemple : spécifications du produit simplifiées, certaines prestations directement prises en charge par le client, fourniture d'un modèle de démonstration utilisé sur des salons, augmentation du nombre d'articles commandés, engagement du client sur des commandes de consommables, versement d'un acompte important, modification du planning de livraison...

Quelques autres pièges de négociateurs professionnels...

Le leurre

Il s'agit d'« épuiser » tout d'abord l'interlocuteur en exigeant pendant plusieurs heures une concession qu'il sait tout à fait impossible. Le négociateur lève alors subitement la pression, en renonçant à son exigence... mais demande en contrepartie à son interlocuteur d'accepter immédiatement une autre demande – présentée comme mineure. Cette deuxième exigence – en réalité importante – constituait son objectif principal depuis le début.

La douche écossaise

... ou la version « solo » du « gentil » et du « méchant ».

Le faux ami

« Si vous améliorez sensiblement votre proposition, nous aurons, tous les deux, de meilleurs arguments pour convaincre mon patron... »

La liste électorale

Votre interlocuteur multiplie artificiellement le nombre de points à négocier, pour amener le vendeur à accepter un nombre de concessions significatif.

Le charognard

Dès que vous offrez une concession, votre interlocuteur la minimise, pour montrer que la vraie négociation n'a pas encore commencé...

La meute et le chef des loups

Le vendeur est placé face à un groupe d'acheteurs nombreux, qui attaque simultanément l'offre sur plusieurs points. La négociation est apparemment incohérente. En réalité, le chef des loups dirige en permanence la meute pour dépecer la bête...

Le fait accompli

Si un point n'est pas évoqué, il est considéré comme acquis aux conditions souhaitées par votre interlocuteur.

Les RG

« Je ne vous en dirai pas plus, mais nous savons que l'un de nos concurrents bénéficie chez vous de conditions plus avantageuses que nous. C'est très grave. Avant que les choses n'aillent plus loin, essayons de trouver une solution... »

La scène se passe un dimanche matin dans un marché aux puces.

La femme s'arrête devant l'étalage du brocanteur et dit : « Je viens d'acheter une maison de campagne entièrement vide et je cherche à lui donner un peu de vie. Quel prix me feriez-vous pour l'ensemble de ces bibelots ? »

Le brocanteur regarde les dizaines d'objets qui encombrent son étalage. Cela fait des semaines qu'il les transporte, les emballe et les déballe, les dépoussière – en en cassant parfois quelques-uns –, pour les vendre difficilement à l'unité. Une vente groupée serait inespérée, il ne faut pas laisser passer l'occasion. « Mille euros, en liquide », répond-il.

La femme réfléchit puis soudain remarque une assiette en porcelaine, un peu cachée derrière un gros vase. « Vous permettez ? ». Elle saisit l'assiette avec émotion en murmurant : « c'est pas possible, pas possible... ». Elle secoue la tête, visiblement abasourdie par sa découverte : « il ne le croira pas... ».

Le brocanteur l'interroge du regard. La femme explique : « Cela fait des années que mon mari cherchait cette assiette, tous les dimanches. C'est exactement celle qui manquait à sa collection, on ne la trouvait nulle part. Et elle est dans un état formidable. Je n'arrive pas à le croire. » Puis elle jette un regard inquiet au brocanteur : « Combien ? ».

Le brocanteur réprime un sourire, l'occasion est inespérée. « C'est effectivement une pièce très rare. Je vous la laisse à huit cents euros, parce que vous m'êtes sympathique. »

La femme est pensive, elle regarde longuement l'assiette, en hochant la tête d'un air grave. « Bon, pour l'assiette, je vais réfléchir... ». Puis elle regarde le brocanteur droit dans les yeux et lui dit avec un sourire candide : « Pour aujourd'hui, je vais déjà prendre tout le reste, pour deux cents euros naturellement. »

Quatre recommandations pour déjouer les pièges des négociateurs professionnels

1. Gardez votre sang-froid

Ne laissez pas l'enthousiasme, ou au contraire la colère, vous envahir. Restez spectateur autant qu'acteur de la négociation.

2. Pratiquez l'empathie

Demandez-vous, avant et tout au long de l'entretien, *ce que vous feriez à la place de votre interlocuteur.*

Quels seraient vos objectifs probables ?

Comment pourriez-vous les défendre ?

Juger l'autre ne sert à rien. Chercher à le comprendre est plus utile.

3. Parlez peu, écoutez beaucoup

Tout ce que vous dites peut être retenu contre vous... surtout s'il s'agit d'informations sur vos contraintes internes, votre structure de prix ou de coûts, vos contraintes internes, vos procédés, vos alternatives...

4. Soyez patient et montrez-le

Ne soyez pas trop pressé de conclure.

Soyez prêt, même près du but, à repartir à zéro si la situation l'exige.

Ne prenez aucune décision majeure sans avoir pris le temps de la réflexion et de la consultation.

Points clés à mémoriser

- Devant une tentative de dévalorisation, rester courtois mais demander de meilleures conditions d'entretien.
- Quand votre interlocuteur énonce une menace, évaluer les risques et éviter de répondre à chaud.
- Placé(e) devant une prétendue urgence, négocier un délai.
- Surpris(e) par un « effet Columbo », rester ferme.
- En présence de deux interlocuteurs, « gentil » et « méchant », focaliser son attention et sa vigilance sur le « gentil » qui est généralement le véritable négociateur.
- Ne jamais considérer une « limite budgétaire » comme incontournable sans en avoir vérifié la réalité.

Quelques bonnes questions à vous poser

- Parmi ces pièges, quels sont ceux que j'ai déjà rencontrés dans mon activité ?
- Dans quelles situations suis-je le plus vulnérable ?
- Quels réflexes dois-je acquérir face à ces situations ?

CHAPITRE 10

Comment analyser et exploiter les circuits de décision

Stéphane LAFOND (*souriant*) – La négociation, c'est quand même un fabuleux théâtre !

Anne PICARD – Et si les principaux acteurs étaient ceux qui restent dans l'ombre, en coulisses ?



Bureau d'Anne Picard, dix ans plus tôt...

Stéphane Lafond est découragé. Il vient de recevoir un appel de sa cliente Anne Picard, récemment entrée dans l'entreprise en tant que responsable des achats :

« Je préfère vous le dire franchement, l'affaire est en train de vous échapper. Nous avons pris en compte les points forts et points faibles de chaque fournisseur et il apparaît que votre offre n'est pas compétitive. Il faudrait de votre part un effort considérable sur le prix pour vous replacer dans la course. La décision sera prise dans une quinzaine de jours. À vous de voir... »

Qui décide ? Anne Picard avait été claire avec lui au début de la consultation :

« Je dispose d'un pouvoir de décision dans cette affaire, c'est avec moi que vous négocieriez et si nous concluons, c'est moi qui signerai. »

Pourtant, Stéphane Lafond sent bien que l'acheteuse n'est pas seule à décider. Il n'arrive pas à rencontrer le directeur de l'unité de production, qui dispose d'un poids considérable dans l'affaire. Il a rencontré brièvement le chef de l'atelier de conditionnement, mais sans résultat. Pas de doute : s'il n'obtient pas l'affaire, c'est sûrement que ce chef d'atelier est « vendu » à un de ses concurrents !

Dans le restaurant...

Anne PICARD – J'aurais peut-être pu, au fond, vous faire gagner cette affaire...



Stéphane LAFOND – Je sais. Le problème est venu du chef de l'atelier : il a tout fait pour torpiller mes tests et favoriser un de mes confrères...

Anne PICARD – Vous savez, Stéphane, il n'est pas utile de porter des jugements sur une personne ou les comportements de celle-ci.

Stéphane LAFOND – C'est pourtant ce qu'on a souvent tendance à faire, surtout en ce qui concerne les gens qui préfèrent nos concurrents !

Anne PICARD – Généralement, si on fait l'effort de comprendre les objectifs de cette personne, ses ressources et ses contraintes, on se rend compte que ses comportements résultent d'une stratégie que nous-mêmes appliquerions sans doute si nous étions à sa place.

Stéphane LAFOND – Cela veut dire qu'on peut prévoir à l'avance la stratégie d'une personne sur une affaire ?

Anne PICARD – Oui, avec une petite marge d'erreur, bien sûr, mais on le peut.

Stéphane LAFOND – Alors, on peut aussi analyser la stratégie des autres acteurs du groupe de décision...

Anne PICARD – Oui, comme aux échecs : comprendre le jeu de l'adversaire...

Stéphane LAFOND –... C'est vrai, vous jouez aux échecs ?

Anne PICARD – Quelquefois. Et ce qui m'intéresse, ce n'est pas seulement de comprendre le jeu de l'autre, c'est d'influencer celui-ci. Vous devriez jouer aux échecs, Stéphane. Je crois que vous auriez gagné cette affaire.

Pour l'acheteur comme le vendeur, l'analyse stratégique du groupe de décision de la partie adverse – et aussi de sa propre organisation – est un élément majeur de la négociation. Cette analyse permet d'influencer le jeu des acteurs et, parfois, de relancer la partie lorsque celle-ci semble perdue. Plusieurs étapes sont à respecter.

Les acteurs

Une négociation de vente se résume rarement à un face-à-face, il faut identifier les différents acteurs. En effet, même quand, dans la vie courante, un particulier négocie seul un achat, il doit généralement composer avec d'autres personnes de son entourage.

Prenons l'exemple d'une voiture. Le client peut prendre en compte l'avis de :

- son conjoint, dont les critères d'appréciation et la sensibilité au prix peuvent être très différents des siens ;
- ses enfants ;
- éventuellement certains de ses amis ou collègues de travail, dont l'opinion compte en matière d'automobile, tant sur le choix du modèle que sur le niveau de prix acceptable pour un modèle donné ;
- son banquier, s'il souhaite obtenir un crédit...

Quand il s'agit d'une négociation entre entreprises, le nombre des personnes impliquées est encore plus élevé. Au-delà des titres (« acheteur », « directrice de la qualité », « responsable des méthodes », « chef d'atelier »...), ce qui compte ce sont les fonctions réellement occupées par les personnes, mais surtout le rôle joué dans la négociation. On distingue traditionnellement les rôles principaux suivants.

► Les prescripteurs

Ils se situent en amont. Chez un client, ils définissent le besoin et influencent donc directement la définition du cahier des charges – formel ou informel. Par exemple, un responsable des méthodes peut définir le type d'équipement à utiliser sur une ligne de conditionnement.

Chez un fournisseur, les prescripteurs orientent les choix techniques et commerciaux.

► Les utilisateurs

Chez le client, ils bénéficieront du produit ou service une fois acheté. Ils ne participent pas forcément à la négociation et ne sont pas nécessairement impliqués dans le paiement du produit mais sont très directement concernés par le choix du fournisseur. On distingue *l'utilisateur principal* (responsable du service utilisateur) et les *utilisateurs directs*. Le chef d'atelier « conditionnement » est utilisateur principal du nouvel équipement, les opérateurs intervenant sur les lignes en sont les utilisateurs directs.

Chez le fournisseur, il peut aussi y avoir des utilisateurs : ce sont les personnes qui devront travailler sur le produit ou le service, par exemple en service après-vente, pendant la durée d'utilisation de celui-ci par le client.

► Les conseillers

Ils peuvent influencer sur la décision grâce à leur compétence réelle ou supposée.

Chez un client, sans disposer d'un pouvoir de décision, la directrice qualité, le directeur d'une des autres usines du groupe, le responsable technique de la société de maintenance peuvent faire part de leurs idées sur le type d'équipement et le nom du fournisseur à choisir pour la ligne de conditionnement.

► Les payeurs

Chez un client, ils assument le coût de l'achat du produit ou du service sur leur budget. Le directeur de l'unité de production peut financer l'achat du nouvel équipement sur son budget d'investissement. Ce budget peut être ou non ventilé entre ses différents collaborateurs, dont le chef de l'atelier « conditionnement » qui serait alors responsabilisé sur le coût du produit choisi.

Chez un fournisseur, le payeur est celui qui va assumer le coût des concessions faites à l'acheteur. Selon la nature de ces concessions, l'identité de ce payeur peut être différente. Le patron de l'usine va payer pour la sophistication apportée au produit, le directeur financier pour les conditions de paiement plus souples accordées au client.

► Les négociateurs

Ils assument l'interface entre leur entreprise et les fournisseurs pressentis, dans le but d'obtenir les meilleures offres possibles. Ils sont parfois

relayés par des *filtres*, qui ne laissent passer qu'une partie de l'information dans les deux sens et dont le rôle peut être déterminant. Un acheteur peut être en charge de la négociation avec les fabricants d'équipements. Difficile à joindre, il laisse peut-être à son assistante le soin de l'informer des nouveaux éléments apportés par les fournisseurs. Celle-ci joue alors un rôle de filtre.

► Le décideur

Il ou elle a le pouvoir d'arbitrer entre les choix qui lui sont présentés. Il peut s'agir d'un individu ou d'un groupe (comité, groupe de travail...). L'acheteur peut ainsi être décideur de l'achat d'équipement avec l'accord préalable du directeur de l'unité de production. Le vendeur peut être décideur avec l'accord de son sous-traitant interne.

Ces rôles-types ne reflètent qu'imparfaitement la réalité. Les acteurs de la négociation sont parfois invisibles. Tous ne sont pas identifiables, mais beaucoup le sont, à condition d'observer et de questionner. Mais surtout, les principaux acteurs ne se situent pas uniquement dans les entreprises clientes :

- les *concurrents* sont des acteurs majeurs du processus de la négociation : ce sont eux – et non l'acheteur ! – les véritables adversaires du vendeur ;
- les *clients du client* sont souvent concernés, parfois de très près, par les résultats de la négociation, et peuvent sans même le savoir en influencer le déroulement ;
- les *fournisseurs du fournisseur* jouent parfois aussi un rôle clé, de même que les principaux partenaires des deux entreprises.

Une des erreurs les plus fréquentes, en négociation, consiste à ne prendre en compte que les acteurs les plus « visibles ».

L'objectif réel de chaque acteur

L'entreprise est loin d'être un monde parfait : même lorsque tous ses membres partagent le meilleur état d'esprit et souhaitent le succès commun, chacun, du fait de ses fonctions et de sa position dans l'organisation, poursuit des objectifs qui lui sont spécifiques.

Le responsable des méthodes doit indiquer les principales spécifications de l'équipement à utiliser sur la ligne de conditionnement. Imaginons qu'il soit préoccupé par un important projet de construction d'un nouvel atelier d'assemblage, il souhaite probablement, que l'affaire concernant le conditionnement se déroule facilement et sans lui prendre trop de temps.

Le chef de l'atelier de conditionnement peut, par exemple, souhaiter améliorer les performances de ses lignes : il n'atteindra pas ses objectifs si ses collaborateurs continuent à perdre du temps à régler le matériel à chaque changement de format d'emballage, quatre à cinq fois par jour !

En revanche, on peut imaginer que ses opérateurs voient d'un mauvais œil l'arrivée d'un nouvel équipement qui, se dispensant de réglages manuels, les priverait d'une partie valorisante de leur travail. Ils veulent conserver un métier intéressant.

La directrice qualité peut, par exemple, souhaiter harmoniser les pratiques au niveau des différents sites, compte tenu des nombreux changements en cours.

Supposons que le directeur de l'autre usine (à Lille) espère pour sa part montrer la voie et servir de modèle à son homologue, en faisant adopter à celui-ci la solution technique qu'il a lui-même expérimentée avec succès.

Le responsable technique de la société de maintenance peut, par exemple, souhaiter que le matériel choisi soit de conception classique, pour éviter d'avoir à immobiliser ses techniciens pour les former sur un matériel spécifique.

Supposons que le directeur de l'unité de production ait pour priorité la réduction des coûts. Ce n'est pas le moment d'investir trop lourdement dans l'équipement... sauf si bien sûr une amélioration de la productivité est rapidement accessible.

Imaginons que l'acheteur, récent dans sa fonction, ait pour objectif de montrer en négociant les prix une valeur ajoutée par rapport aux achats réalisés par ses prédécesseurs – à l'époque sans réelle mise en concurrence.

L'assistante, par hypothèse, aimerait profiter de ce projet pour améliorer les relations, parfois tendues, entre le service achat et ses collègues de la production.

Supposons que le principal client du client demande une meilleure réactivité dans la livraison d'emballages de formats différents, ce qui a des conséquences sur l'activité de conditionnement...

Un de vos concurrents – appelons-le Manuland – est le fournisseur de l'équipement actuel de conditionnement. Il cherche à conserver son client.

Votre autre concurrent – appelons-le Killer SA – recherche à tout prix une porte d'entrée chez le client, avec un bon matériel mais à la fiabilité encore peu prouvée.

Votre entreprise est par hypothèse bien en place, c'est elle qui équipe l'usine de Lille. Elle cherche actuellement à restaurer sa rentabilité en abaissant ses coûts et en maintenant ses prix de vente malgré la pression concurrentielle.

On voit dans cet exemple que chacun poursuit des objectifs légitimes, mais très spécifiques. Pour identifier les objectifs de chacun, il faut établir avec ses interlocuteurs des relations d'écoute et de confiance, de façon à inciter ceux-ci à « se livrer » dans le but d'être aidés et soutenus.

Il faut être curieux, poser des questions, demander à rencontrer les personnes qu'on ne connaît pas, et inciter chacun – si le climat de l'entretien le permet – à parler des autres : « Et votre directrice qualité, à votre avis, comment voit-elle cette affaire ? »

Naturellement, il est parfois très difficile de rencontrer certains acteurs dans le cadre de l'affaire en cours. C'est pourquoi il est utile d'avoir en amont préparé le terrain par des visites « de courtoisie », ayant ainsi établi avec les différents responsables des contacts qui pourront être plus facilement réactivés au moment opportun.

Les ressources et les contraintes de chaque acteur

Chaque acteur, visible ou invisible, poursuit son objectif spécifique. Mais chacun ne dispose que d'une marge de manœuvre limitée.

Le responsable des méthodes, dont l'objectif est d'investir peu de temps sur le conditionnement, a certes le pouvoir d'établir le cahier des charges et, dans une certaine mesure, de vérifier que l'équipement choisi est conforme aux spécifications : ce sont ses *ressources* et elles sont considérables.

Cependant, il ne peut pas se permettre d'être accusé par la production de s'opposer aux progrès possibles dans le domaine du conditionnement, alors que l'usine doit améliorer sa productivité. C'est sa *contrainte*.

Le chef de l'atelier de conditionnement, dont l'objectif est d'améliorer les performances de ses lignes, a la possibilité de faire tester et valider les équipements avant toute commande, et peut donc « disqualifier » un fournisseur : c'est sa *ressource*.

Néanmoins, il ne peut pas commander lui-même l'équipement, ni formuler le cahier des charges, ni même obliger les achats à consulter un fournisseur qui ne serait pas référencé : ce sont ses *contraintes*.

Les ouvriers opérant sur la ligne de conditionnement, et dont l'objectif est de garder un travail intéressant, peuvent influencer les résultats des tests. Ils peuvent aussi, s'ils sont influents au niveau syndical, profiter d'un climat de tension sociale dans l'entreprise pour peser sur les instances représentatives du personnel. Ce sont leurs *ressources*.

Cependant, ils peuvent difficilement s'opposer explicitement à leur chef d'atelier. De plus, il faut qu'ils soient tous d'accord ! Ce sont leurs *contraintes*.

La directrice qualité a pour *ressources* l'oreille du directeur de l'unité de production – qu'elle a autrefois recruté et formé dans une autre filiale –, sa connaissance des équipements des différents ateliers de conditionnement du groupe, son pouvoir de contrôle sur la procédure de sélection du fournisseur. Elle a pour *contrainte* son absence de pouvoir hiérarchique.

Le directeur de l'autre usine a pour *ressource* son expérience dans le choix puis l'implantation d'un nouvel équipement de conditionnement, il a pour *contrainte* d'être perçu par le directeur de l'unité de production comme un « donneur de leçons » un peu irritant.

Le responsable technique de la société de maintenance a pour *ressource* sa compétence reconnue en matière d'appréciation de la fiabilité des matériels, mais pour *contrainte* le fait qu'il soit considéré comme « non objectif » par l'acheteur, qui le soupçonne d'être lié à certains fournisseurs d'équipements.

Le directeur de l'unité de production a pour *ressource* le pouvoir de choisir le matériel. Il a pour *contraintes* les aspects budgétaires, l'absence d'informations détaillées sur les fournisseurs – il n'a pas tous les éléments du dossier, qui sont au service achats – et la nécessité de trouver un consensus avec l'acheteur et surtout le chef de l'atelier de conditionnement, à qui il ne pourrait pas imposer un matériel dont celui-ci ne voudrait en aucun cas.

L'acheteur qui a, dans notre exemple, pour objectif de montrer une valeur ajoutée par rapport à ses prédécesseurs, a pour *ressource* le « pouvoir de l'information » sur les offres des différents concurrents et un certain

pouvoir de choix du fournisseur. Il a pour *contraintes* son manque d'expertise technique en matière d'équipements de conditionnement, la nécessité de trouver un consensus avec le directeur de l'unité de production, mais aussi encore un certain manque « d'alliés » dans une entreprise qu'il trouve « conservatrice » et dans laquelle le service achats a parfois des relations tendues avec ses clients internes.

L'assistante de l'acheteur a pour *ressource* de détenir l'ensemble des informations sur l'affaire, à la fois grâce aux dossiers des fournisseurs mais aussi grâce aux excellentes relations qu'elle entretient avec la plupart de ses collègues assistantes des autres responsables de l'entreprise. Elle a pour *contrainte* de devoir appliquer les directives de l'acheteur.

Le principal client du client a pour *ressource* la possibilité de supprimer ses achats auprès de l'entreprise, mais pour *contrainte* l'absence de solution de totale substitution satisfaisante dans les douze mois à venir.

Votre concurrent Manuland a pour *ressources* sa présence sur le site, sa bonne connaissance des personnes de l'atelier grâce au SAV, son matériel traditionnel à réglage manuel, relativement bon marché. Il a pour *contrainte* de ne pas pouvoir offrir de matériel très performant à réglage automatique.

Votre concurrent Killer a pour *ressource* sa capacité à offrir un prix bas pour un équipement de conception différente mais de performance technique équivalente à la vôtre – et avec réglage automatique –, mais pour *contraintes* l'absence de références dans l'entreprise et la fiabilité encore incertaine de son matériel.

Votre entreprise a pour *ressources* la qualité de son matériel à réglage automatique et la satisfaction des utilisateurs actuels (comme le directeur de l'usine de Lille), l'appui du responsable de la société de maintenance, et pour *contrainte* la nécessité d'augmenter ses prix.

On le voit, la partie est loin d'être jouée ! Chaque acteur, visible ou invisible, poursuit ses propres objectifs et s'apprête à mobiliser ses ressources pour les atteindre. Cependant, il doit composer avec ses contraintes. Comme on l'a observé dans le chapitre précédent, chaque acteur a tendance à affirmer son pouvoir – ses ressources – et à masquer ses contraintes, sans pour autant forcément « mentir ».

Par exemple

L'acheteur : « Je dispose d'un pouvoir de décision dans cette affaire, c'est avec moi que vous négociez et si nous concluons, c'est moi qui signerai. »

La directrice qualité : « Je suis mandaté par la direction générale pour imposer des standards communs sur les différents sites. En plus, j'ai recruté et formé moi-même le directeur de l'unité de production, qui prendra la décision et financera l'équipement... »

Le responsable des méthodes : « Je suis seul habilité à établir le cahier des charges et à vérifier que le matériel choisi est conforme aux spécifications. »

Le chef de l'atelier de conditionnement : « Je validerai personnellement le matériel. Il n'est pas question d'acheter un matériel dont je ne voudrais pas. »

Si on ne veut pas être « mené en bateau », il est donc absolument indispensable d'analyser, non seulement les objectifs et les ressources de chaque acteur, mais aussi ses contraintes.

Les stratégies logiques des acteurs

Dans une situation difficile, on ne peut établir une stratégie gagnante qu'en fonction de la stratégie prévisible des autres acteurs.

Imaginons que vous ayez remis votre meilleure offre et que l'acheteur vous dise au téléphone : « Je préfère vous le dire franchement, l'affaire est en train de vous échapper. Nous avons pris en compte les points forts et points faibles de chaque fournisseur et il apparaît que votre offre n'est pas compétitive. Il faudrait un effort considérable de prix pour vous replacer dans la course. La décision sera prise dans une quinzaine de jours. À vous de voir... »

Que faites-vous ? Il vous faut élaborer une stratégie. Vous commencez à essayer d'évaluer la stratégie logique de chaque acteur.

La stratégie, c'est la façon dont chaque acteur mobilise ses ressources et gère ses contraintes pour atteindre son objectif. La stratégie peut être élaborée et conduite de façon calculée, notamment par des négociateurs professionnels. Mais certains acteurs ont une stratégie « inconsciente » qu'ils appliquent sans même y avoir réfléchi.

Le responsable des méthodes a pour stratégie logique d'obtenir un consensus pour établir un cahier des charges basé sur les installations existantes.

Le chef de l'atelier de conditionnement a probablement pour stratégie d'utiliser les tests pour faire privilégier l'équipement le plus flexible, et d'autre part de négocier avec ses collaborateurs pour leur faire accepter la fin des réglages manuels.

Les opérateurs ont sans doute pour stratégie, soit d'essayer d'influencer les tests pour rejeter les matériels à réglage automatique, soit d'essayer de négocier avec leur chef d'atelier des compensations pour l'appauvrissement de leur fonction.

La directrice qualité a certainement pour stratégie d'identifier le standard le plus facile à généraliser, puis de « vendre » celui-ci au directeur de l'unité de production.

Le directeur de l'usine de Lille a sans doute pour stratégie de démontrer l'efficacité de sa solution à l'acheteur et à différentes personnes influentes, mais pas directement au directeur de l'unité de production qui le considère comme rival.

Le responsable technique de la société de maintenance a pour stratégie d'inquiéter ses interlocuteurs habituels quant aux nouveaux types de matériels.

La stratégie du directeur de l'unité de production consiste probablement à bien « utiliser » l'acheteur : à celui-ci de négocier au mieux avec les fournisseurs, mais aux personnes techniquement compétentes de déterminer d'abord la solution la plus adaptée.

L'acheteur a sans doute pour stratégie de trouver des alliés : il a quelque chose à prouver mais il est isolé et manque d'expertise sur le dossier. Il lui faut donc de l'aide pour déterminer au moins deux fournisseurs acceptables, validés par le directeur de l'unité de production et le chef d'atelier de conditionnement.

L'assistante de l'acheteur a pour stratégie de communiquer toutes les informations utiles à ses collègues, en montrant chaque fois que possible l'utilité du travail du service achats et en recueillant les réactions et les attentes des différents responsables.

Le principal client du client a pour stratégie d'exiger un meilleur service en menaçant de réduire ses achats, et peut-être d'inciter parallèlement d'autres fournisseurs à investir pour prendre complètement le relais dans l'avenir.

Votre concurrent Manuland a certainement pour stratégie de s'appuyer sur ses alliés naturels – les opérateurs de l'atelier de conditionnement et le responsable de la société de maintenance – pour conquérir d'autres alliés possibles : responsable des méthodes, service achats...

Votre concurrent Killer a probablement pour stratégie de convaincre en priorité le chef de l'atelier de conditionnement de l'intérêt de sa solution, pour convaincre ensuite le directeur de l'unité de production – en lui préci-

sant que cette solution se démarque brillamment de celle employée par son collègue de Lille...

Votre propre stratégie

Pour établir votre propre stratégie et emporter l'affaire malgré la pression de l'acheteur, vous devez :

- Identifier les acteurs que vous pouvez aider à *modifier leurs objectifs*. Par exemple, l'acheteur peut réaliser que l'important pour lui n'est pas d'obtenir un prix « spot », mais que sa valeur ajoutée sera plus grande s'il met en place un accord-cadre portant sur plusieurs sites : il obtiendra ainsi des économies sur les homologations, les tests, les pièces de rechange, le service après-vente, etc. et obtiendra des ristournes sur le volume.
- Identifier les acteurs dont vous pouvez *exploiter et/ou modifier les ressources*. Par exemple, la directrice qualité peut être une alliée solide si on peut aider celle-ci à bâtir un projet de procédure de conditionnement applicable à tous les sites, sur la base de vos solutions techniques. Le fait qu'elle ait l'oreille du directeur de l'unité de production doit absolument être exploité.
- Identifier les acteurs dont vous pouvez *exploiter et/ou modifier les contraintes*, par exemple :
 - en vous appuyant fortement sur les contraintes des concurrents (rapidité des réglages pour Manuland, preuves de fiabilité pour Killer), en proposant des tests précis sur ces aspects ;
 - en formant l'acheteur sur les solutions techniques existantes, lui donnant ainsi la possibilité de s'affirmer face aux « techniciens » ;
 - en aidant le responsable des méthodes à obtenir un consensus sur une solution performante mais aussi déjà éprouvée dans le groupe...

Vous pouvez alors influencer la stratégie de certains des acteurs... et atteindre votre propre objectif. Pour mettre vos idées au clair sur le papier, établissez – si possible en équipe – une « matrice des ressources » (voir pages suivantes).

Acteurs	Objectifs réels	Ressources	Contraintes	Stratégies
Le responsable des méthodes	que le conditionnement « tourne » sans lui prendre de temps	<ul style="list-style-type: none"> – établir le cahier des charges – vérifier que l'équipement choisi est conforme aux spécifications. 	il ne peut pas se permettre d'être accusé par la production de s'opposer aux progrès possibles dans le domaine du conditionnement, alors que l'usine doit améliorer sa productivité.	obtenir un consensus pour établir un cahier des charges basé sur les installations existantes.
Le chef de l'atelier conditionnement	améliorer les performances de ses lignes : gagner du temps sur les changements de réglages	faire tester et valider les équipements avant toute commande, et donc éventuellement « disqualifier » un fournisseur.	Il ne peut pas commander lui-même l'équipement, ni formuler le cahier des charges, ni même obliger les achats à consulter un fournisseur qui ne serait pas référencé.	utiliser les tests pour faire privilégier l'équipement le plus flexible, et d'autre part négocier avec ses collaborateurs pour leur faire accepter la fin des réglages manuels.
Les opérateurs sur la ligne de conditionnement	conserver un travail intéressant	<ul style="list-style-type: none"> – influencer les résultats des tests. – peser sur les instances représentatives du personnel. 	ils peuvent difficilement s'opposer explicitement à leur chef d'atelier (et il faudrait qu'ils soient tous d'accord).	soit essayer d'influencer les tests pour rejeter les matériels à réglage automatique, soit essayer de négocier avec le chef d'atelier des compensations.
La directrice qualité	harmoniser les pratiques au niveau des différents sites	<ul style="list-style-type: none"> – a autrefois recruté et formé le directeur de l'unité de production – connaît les équipements des différents sites, – pouvoir de contrôle sur la procédure de sélection du fournisseur 	absence de pouvoir hiérarchique.	identifier le standard le plus facile à généraliser, puis de « vendre » celui-ci au directeur de l'unité de production.



Acteurs	Objectifs réels	Ressources	Contraintes	Stratégies
Le directeur de l'usine de Lille	se valoriser en servant de modèle	son expérience dans le choix puis l'implantation d'un nouvel équipement de conditionnement	perçu par le directeur de l'unité de production comme un « donneur de leçons » un peu irritant	démontrer l'efficacité de sa solution à l'acheteur et à différentes personnes influentes, mais pas directement au directeur de l'unité de production qui le considère comme rival
Le responsable technique de la société de maintenance	éviter de former ses techniciens	compétence reconnue en matière d'appréciation de la fiabilité des matériels	considéré comme « non objectif » par l'acheteur, qui le soupçonne d'être lié à certains fournisseurs d'équipements	inquiéter ses interlocuteurs habituels quant aux nouveaux types de matériels
Le directeur de l'unité de production	réduire les coûts	Le directeur de l'unité de production a pour <i>ressource</i> le pouvoir de choisir le matériel	<ul style="list-style-type: none"> – aspects budgétaires, – absence d'information détaillée sur les fournisseurs – nécessité de trouver un consensus avec l'acheteur et surtout le chef de l'atelier de conditionnement 	bien « utiliser » l'acheteur : à celui-ci de négocier au mieux avec les fournisseurs, mais aux personnes techniquement compétentes de déterminer d'abord la solution la plus adaptée
L'acheteur	apporter en négociant les prix une valeur ajoutée par rapport à ses prédécesseurs	« pouvoir de l'information » sur les offres des différents concurrents un certain pouvoir de choix du fournisseur	<ul style="list-style-type: none"> manque d'expertise technique en matière d'équipements de conditionnement – nécessité de trouver un consensus avec le directeur de l'unité de production – manque encore « d'alliés » dans l'entreprise (relations tendues) 	trouver des alliés, de l'aide pour déterminer au moins deux fournisseurs acceptables, validés par le directeur de l'unité de production et le chef d'atelier de conditionnement

Acteurs	Objectifs réels	Ressources	Contraintes	Stratégies
L'assistante de l'acheteur	améliorer les relations entre achats et production	<ul style="list-style-type: none"> – accès à tous les dossiers des fournisseurs – excellentes relations avec les assistantes des autres responsables de l'entreprise 	appliquer les directives de l'acheteur	communiquer toutes les informations utiles à ses collègues, en montrant chaque fois que possible l'utilité du travail du service achats et en recueillant les réactions et les attentes des différents responsables
Le principal client du client	obtenir une meilleure réactivité	possibilité de supprimer ses achats auprès de l'entreprise	absence de solution de totale substitution satisfaisante dans les douze mois à venir	exiger un meilleur service en menaçant de réduire ses achats, et peut-être d'inciter parallèlement d'autres fournisseurs à investir pour prendre complètement le relais dans l'avenir
Votre concurrent Manu-land	conserver son client	<ul style="list-style-type: none"> – présence sur le site – bonne connaissance des personnes de l'atelier grâce au SAV – matériel traditionnel à réglage manuel, relativement bon marché 	ne peut pas offrir de matériel très performant à réglage automatique	s'appuyer sur ses alliés naturels – les opérateurs de conditionnement et le responsable de maintenance – pour conquérir d'autres alliés possibles : méthodes, achats...
Votre concurrent Killer	obtenir une référence pour son nouveau produit	capacité à offrir un prix bas, pour une performance technique équivalente à la vôtre	<ul style="list-style-type: none"> – absence de références dans l'entreprise – fiabilité incertaine de son matériel 	<ul style="list-style-type: none"> – convaincre en priorité le chef de l'atelier de conditionnement de l'intérêt de sa solution – convaincre ensuite le directeur de l'unité de production
Vous	<ul style="list-style-type: none"> – gagner l'affaire – restaurer la rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> – qualité du matériel – satisfaction des utilisateurs actuels (comme le directeur de l'usine de Lille) 	peu de flexibilité sur les prix	?

Points clés à mémoriser

- Identifier tous les acteurs, visibles et invisibles.
- Au sein de l'organisation cliente et de l'organisation fournisseur, distinguer les prescripteurs, utilisateurs, conseillers, négociateurs, filtres, payeurs, décideurs.
- Penser aux clients du client, aux fournisseurs du fournisseur, aux principaux partenaires et concurrents des deux parties.
- Identifier les objectifs personnels de chaque acteur dans l'affaire.
- Repérer les ressources et les contraintes de chacun.
- Se mettre à la place de chacun et analyser les stratégies probables.
- Mettre le tout sur le papier en établissant la « matrice des ressources ».
- Voir comment on peut peser sur les objectifs, les ressources et/ou les contraintes des autres acteurs pour influencer leur stratégie et construire sa propre action.

Quelques bonnes questions à vous poser

- Quels sont les acteurs visibles ou invisibles que j'ai tendance à négliger ?
- Comment puis-je obtenir plus d'information sur les objectifs, les ressources et les contraintes de chacun ?
- Quels sont ceux dont je peux influencer la stratégie ?

TROISIÈME PARTIE

**Devenez une légende :
développez des talents rares
de négociateur**

« C'est une grande habileté
que de savoir cacher son habileté. »

La Rochefoucault

Quand vous aurez complètement assimilé et mis en pratique cette partie, vous serez capable de réussir n'importe quelle négociation même si, évidemment, cela ne veut pas dire que vous y parviendrez dans 100 % des cas.

Vous gagnerez la sympathie des négociateurs les plus imperméables à tout sentiment humain.

Vous saurez diriger avec tact les débats, même face aux personnalités les plus écrasantes.

Vous développerez la tranquille affirmation de soi indispensable dans les situations tendues.

Enfin et surtout, aucune impasse ne vous enfermera. Face à des pressions du type « c'est à prendre ou à laisser », vous saurez rebondir, prendre l'initiative, étonner et toujours rouvrir le jeu de la négociation.

Vous deviendrez ainsi progressivement une légende : on contera vos exploits – qui seront encore amplifiés et magnifiés avec le temps. On se vantera de vous avoir vu(e) à l'œuvre en négociation. Vos bons mots face aux acheteurs seront répétés et immortalisés. Votre buste trônera – de votre vivant – dans le hall du siège social mondial de votre entreprise. Les personnes les plus séduisantes seront prêtes à tout pour vous approcher.

Lisez cette troisième partie et devenez une légende !

N.B. : La liste d'avantages qui précède n'est pas exhaustive, mais elle n'est pas non plus contractuelle. Que le lecteur qui n'a jamais péché par exagération dans ses arguments de négociation jette la première pierre à l'auteur.

CHAPITRE 11

Gagner la sympathie de l'ennemi¹

Stéphane LAFOND – Vous m'avez souvent donné du fil à retordre, madame Picard, mais je vous découvre aujourd'hui et, finalement... je vous trouve très sympathique !



Anne PICARD – Vous ne m'aimiez pas beaucoup, je suppose ?

Stéphane LAFOND – Je dois dire que je me demandais parfois s'il vous arrivait de ressentir des émotions. Vous n'étiez, pour ainsi dire, pas humaine, à mes yeux...

Anne PICARD – Oh, des émotions, j'en avais ! Je peux même vous dire qu'au début, je ne vous supportais pas : j'étais contente à chaque fois que je pouvais donner une affaire à un de vos concurrents !

Stéphane LAFOND – Mais pourquoi cela ?



Bureau d'Anne Picard, dix ans plus tôt...

Anne Picard porte un tailleur gris très classique sur un chemisier blanc. Stéphane Lafond porte un costume de coupe très moderne sur un pull noir, accentuant l'impression de différence d'âge entre les deux personnages.

1. Oui, vous avez bien compris : ce titre est à prendre au second degré ! Non, votre interlocuteur n'est pas un ennemi : c'est un partenaire ! D'ailleurs, il vous aime, lui.

Anne PICARD – Désolé, monsieur Lafond, mais vous n'êtes pas dans la fourchette de prix que j'ai établie pour ce dossier.

Stéphane LAFOND (*agacé*) – Et... comment avez-vous défini cette fourchette de prix ?

Anne PICARD (*sûre de son effet*) – J'ai appliqué une nouvelle méthode de budgétisation par affaire qui a fait ses preuves dans plusieurs groupes cotés à Wall Street. Je l'ai apprise lors d'un séminaire de cadres dirigeants auquel j'ai participé à HEC, récemment...

Stéphane LAFOND (*sceptique*) – Mmmm... Vous savez, je ne crois pas tellement à ces séminaires. Toutes ces prétendues grandes écoles courent après les dernières modes du management, mais leurs professeurs ne connaissent rien au terrain. Ce sont souvent des vieux qui n'ont connu les entreprises que du temps de leurs stages d'étudiants !

Anne PICARD (*mielleuse mais visiblement irritée*) – Mais, monsieur Lafond, si vous savez mieux qu'eux comment établir nos budgets, il suffit que j'en parle à mon président, il vous écouterait certainement avec une grande attention – et peut-être même vous offrirait-il sa place ?

Stéphane LAFOND – Je peux réfléchir à un effort de prix, mais sur la base de nos propres méthodes de calculs, qui sont très différentes des vôtres. Nous ne sommes pas sur les mêmes logiques.

Anne PICARD – Dommage que vous ne cherchiez pas à faire évoluer vos méthodes...

Stéphane LAFOND (*plus sec*) – Madame Picard, vous avez certainement mille fois raison... mais, jusqu'à preuve du contraire, nos grilles de prix sont établies par notre direction commerciale et non par nos clients, aussi brillants et savants soient-ils.

Anne PICARD (*le visage fermé*) – Monsieur Lafond, si vous avez de nouvelles propositions, faites-les moi passer avant demain midi. En attendant, votre brillante et savante cliente vous souhaite une bonne journée.

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Je vous avais pourtant fait passer une nouvelle offre avec un prix imbattable !



Anne PICARD – Oui, votre concurrent était un peu plus cher. Quand j'ai reçu votre offre, je l'ai appelé pour qu'il s'aligne sur votre prix... et je lui ai donné la commande.

Stéphane LAFOND – Pas très sport, ça, madame Picard !

Anne PICARD – Vous l'aviez bien cherché. Vous avez tout fait pour vous rendre antipathique : comme si vous aviez voulu me montrer à quel point nous étions différents l'un de l'autre, et combien j'étais une incapable !

Stéphane LAFOND – Oui, peut-être... Mais quel était votre intérêt à donner la commande à mon concurrent, à prix égal ?

Anne PICARD – Il faut croire qu'on n'agit pas toujours uniquement par intérêt, monsieur Lafond...

Établir un climat de sympathie est un facteur clé de réussite en négociation

Certes, il y a peu de place pour les sentiments dans les négociations commerciales d'aujourd'hui, surtout à haut niveau.

Le poids des enjeux économiques, mais aussi celui des enjeux personnels, pèse sur la relation entre les parties.

Tout négociateur prend particulièrement garde à ne pas laisser sa décision être faussée par une quelconque complaisance à l'égard de l'un ou l'autre de ses interlocuteurs.

Dans certaines grandes entreprises, les acheteurs sont fréquemment mutés : il s'agit en particulier d'éviter l'instauration d'un climat susceptible de diminuer la pression exercée sur les vendeurs.

Pourtant, les décisions sont loin d'être toujours aussi rationnelles qu'on ne le pense.

Attirer la sympathie n'est évidemment pas une qualité suffisante pour réussir une négociation commerciale... mais susciter l'antipathie – ou même simplement l'irritation – est souvent un moyen largement suffisant pour échouer !

Autrement dit, la capacité à gérer les difficultés relationnelles est, en négociation, souvent aussi déterminante que la capacité à résoudre les problèmes de fond.

En effet, la négociation commerciale met en jeu des dimensions psychologiques multiples : le sentiment de rivalité, la jouissance du

pouvoir sur l'autre, l'envie d'être reconnu(e), la crainte de ne pas être à la hauteur, etc.

Il est donc clair, pour tous les négociateurs expérimentés, qu'établir un climat de sympathie est une clé essentielle de réussite en négociation : il faut gagner la sympathie de l'ennemi... pour faire, plus tard, de celui-ci un partenaire.

Comment établir ce climat de sympathie ?

Les multiples recherches menées sur ce sujet démontrent que trois facteurs sont déterminants dans le sentiment de sympathie :

- l'apparence physique ;
- la similarité ;
- la flatterie de l'ego.

Les résultats de ces recherches scientifiques ont notamment été détaillés par le professeur Robert B. Cialdini dans son livre best-seller *Influence* et développés par Nicolas Caron dans *Vendre aux clients difficiles*.

Nous passerons rapidement sur les deux premiers points – apparence physique et similarité – pour approfondir la délicate question de la flatterie de l'ego de l'interlocuteur.

Soignez – évidemment – votre apparence physique

Il est établi par de nombreux travaux de recherches que l'attractivité physique – indépendamment du sexe des personnes concernées – est un facteur clé de confiance : les personnes ayant un excellent « look » se voient spontanément attribuer par leurs interlocuteurs des qualités d'intelligence, de gentillesse et d'honnêteté !

Les résultats des études expérimentales sont d'ailleurs stupéfiants tant ils démontrent l'influence considérable – et totalement inconsciente – de l'apparence physique des personnes sur les décisions des autres.

Il a, par exemple, été prouvé que, toutes choses égales par ailleurs, une personne d'excellente apparence physique :

- obtenait en moyenne deux fois et demi plus de voix aux élections qu'une personne moins gâtée par la nature (étude menée au Canada par Efran et Paterson en 1976) ;
- avait une probabilité deux fois moindre d'être condamnée à de la

prison ferme, devant un tribunal, pour une infraction équivalente (étude menée en Pennsylvanie par Stewart en 1980).

Ces conclusions sont confirmées par d'autres recherches qui établissent le lien entre l'apparence physique et les décisions de recrutement et même d'augmentation de salaire.

Pourquoi en serait-il autrement dans des négociations commerciales ?

Naturellement, il n'est heureusement pas nécessaire d'être Miss Monde ou Mister Univers pour devenir un bon négociateur. On peut simplement soigner son allure générale et accorder de l'attention à certains détails : on ne choisit pas la tête que l'on a, mais on choisit celle que l'on fait.

Les hommes et les femmes sont-ils sensibles aux mêmes éléments ? Les expériences menées par les chercheurs démontrent que non.

Les femmes, lorsqu'elles évaluent l'apparence physique d'une personne, sont d'abord fortement influencées par la qualité de ses vêtements. Quand elles sont face à un homme, elles sont également sensibles à l'impression de confiance en soi qu'il dégage par ses traits physiques (épaules larges, mâchoire carrée, pommettes saillantes etc.) mais aussi par son comportement : sourire, regard franc et soutenu.

Les hommes sont surtout sensibles au sourire. Quand ils sont face à une femme, ils sont également séduits par les traits généralement associés à une bonne santé (dynamisme, silhouette élancée, cheveux brillants etc.).

Cependant, pour les hommes comme pour les femmes, et notamment face à un interlocuteur de même sexe, le sentiment de parler avec quelqu'un qui nous ressemble constitue un facteur de sympathie encore plus important, comme on va le voir ci-dessous.

Montrez à votre interlocuteur que vous lui ressemblez

Il a été prouvé que la probabilité qu'un client souscrive à un contrat d'assurance était fortement corrélée aux similarités entre ce client et le vendeur en matière d'âge, de religion, d'orientation politique et même de consommation ou non de tabac.

D'autres expériences ont montré l'importance de la similarité en matière de tenue vestimentaire, d'origine géographique ou même de

consonance du nom : le taux de retour d'un mailing est multiplié par deux si le signataire est, sur chaque lettre, affublé d'un prénom et d'un nom presque similaires à ceux du destinataire !

On voit bien la difficulté à mener des négociations fructueuses avec des personnes profondément différentes de soi. C'est encore plus évident à l'international, où les différences sont telles que se comprendre est déjà parfois difficile.

Bien évidemment, vous ne pouvez pas vous transformer physiquement – comme le fait Zelig dans le formidable film éponyme de Woody Allen – pour ressembler à chacun de vos interlocuteurs en affaires.

Vous pouvez néanmoins exploiter trois clés.

► **Adaptez votre vocabulaire**

L'adaptation au vocabulaire de l'interlocuteur est un préalable pour faciliter la communication et créer un climat de sympathie.

Si votre interlocuteur parle de son « unité de production » et que vous appelez celle-ci son « usine », s'il parle de son « département » et que vous mentionnez son « service », s'il parle de « lettre de cadrage » et que vous vous obstinez à parler d'« instructions », s'il parle d'« affaires » et que vous répondez « business », vous lui rappelez inconsciemment combien vous êtes différent de lui ou d'elle.

► **Cultivez les points communs.**

Même face à un interlocuteur jusqu'ici parfaitement inconnu, vous avez eu le loisir, avant d'arriver à la phase cruciale de négociation du prix, d'écouter, d'observer et de poser des questions.

Se trouver rapidement un ou deux points communs, même très anecdotiques, est le moyen le plus naturel pour établir un premier contact sympathique – que ce soit dans une salle de négociation, un cocktail du Rotary ou un bal des sapeurs pompiers.

En affaires, les points communs peuvent être multiples :

- vous êtes né(e) s ou avez vécu, même brièvement, dans une même ville, une même région ou un même pays ;
- vous avez une formation similaire ;
- vous avez fait le même métier, travaillé dans la même entreprise ou le même secteur d'activité ;
- vous avez une connaissance en commun ;

- vous avez au moins un hobby ou un centre d'intérêt commun ;
- vous avez au moins un goût commun en matière de cuisine, de vin ou d'alcool local ;
- vous avez une situation familiale comparable – célibat, famille nombreuse et/ou recomposée, enfants du même âge etc. – et donc parfois les mêmes soucis ;
- vous avez une voiture, un ordinateur, un téléphone ou une montre de même marque ;
- vous êtes sensibles aux mêmes musiques, aux mêmes textes, aux mêmes images ou aux mêmes paysages.

Évidemment, l'idéal est de repérer, parmi les éventuels points communs détectés, ceux qui ont une réelle signification du point de vue de votre interlocuteur. Mais tout point commun est bon à relever.

Lorsque vous en découvrez un, n'insistez pas trop lourdement pour vous émerveiller de votre découverte, sauf si celle-ci est vraiment étonnante.

Vous pouvez :

- Poser une question qui permettra de creuser le point commun et d'en trouver d'autres : « Ainsi, vous aussi, vous avez débuté chez IBM ? Et avec qui avez-vous travaillé là-bas ? » (La simple évocation des grands noms cités par votre interlocuteur suscitera chez vous émotion et admiration).
- Rappeler implicitement, par un clin d'œil verbal, votre point commun, par exemple en saluant d'un « *Grüssgott!* » l'interlocuteur qui, comme vous, a vécu en Bavière.

Plus tard, en situation de négociation, vous pourrez vous référer à une expérience commune pour donner du poids à un argument : « Madame Picard, vous savez comme moi que chez IBM, par exemple, où nous avons travaillé l'un et l'autre on est aussi attentif aux coûts mais on sait reconnaître la qualité ! », ou pour dédramatiser un différent : « Madame Picard, je pensais comme vous qu'il n'y avait rien de plus difficile que de dialoguer avec un fils de quinze ans, mais là vous êtes en train de me faire subir une épreuve encore bien plus terrible... ! »

► Synchronisez votre langage non verbal

Le sentiment de similarité, d'harmonie et finalement de sympathie s'explique par des facteurs largement inconscients.

Parmi ceux-ci, la synchronisation du langage non verbal revêt une importance toute particulière.

Comme l'ont montré les multiples travaux des praticiens de la programmation neurolinguistique (PNL), cette synchronisation s'établit automatiquement entre deux ou plusieurs personnes lorsque celles-ci « s'entendent » parfaitement : ces personnes adoptent, autour d'une même table, le même ton, les mêmes attitudes corporelles, les mêmes gestes, la communication devient fluide.

Cette synchronisation est totalement inconsciente : il s'établit entre ces personnes ce que les spécialistes appellent le « rapport ».

Mais surtout, il a été démontré que le fait d'enclencher volontairement et consciemment la synchronisation – en calquant son ton, sa posture et ses gestes sur ceux de son interlocuteur –, permet de favoriser et d'accélérer l'établissement de ce « rapport » !

Autrement dit :

- Si votre interlocuteur parle lentement, ralentissez le débit de votre voix. S'il parle vite, accélérez un peu par rapport à vos habitudes.
- S'il parle faiblement, ne l'écrasez pas avec une voix de stentor. S'il se montre enjoué, direct et énergique, montrez-lui que vous êtes d'un tempérament similaire.
- Si votre interlocuteur se tient un peu en retrait et croise les bras, n'hésitez pas à faire de même, dans un premier temps. Un peu plus tard, lorsque le contact sera mieux établi, vous décroiserez les bras et vous vous pencherez légèrement vers lui : vous constaterez qu'il fera probablement immédiatement de même !

Flattez subtilement l'ego de votre interlocuteur

Quatre siècles après *Le Corbeau et le Renard*, la flatterie n'est-elle pas une ficelle bien usée, notamment quand il s'agit de négocier en affaires ?

Curieusement, les recherches menées sur ce sujet, en particulier aux États-Unis, indiquent clairement que non, tant l'individu est, par nature, en quête permanente de signes positifs de reconnaissance.

Il apparaît en effet que les compliments adressés à une personne influencent directement et puissamment la sympathie qu'éprouve celle-ci à l'égard du flatteur.

Cette sympathie est d'autant plus grande que les compliments sont sans nuance et qu'ils ne sont contrebalancés par aucune critique.

Plus étonnant encore, cette sympathie est ressentie même lorsque les compliments sont largement infondés et, surtout, même lorsque le bénéficiaire des compliments sait parfaitement que le flatteur est en attente d'une faveur de sa part !

Naturellement, face à des négociateurs professionnels, il faut quand même faire preuve d'un minimum de subtilité.

Vous pouvez procéder de façon graduée :

- considérez votre interlocuteur comme quelqu'un d'important ;
- approuvez ses idées et ses actes ;
- employez des compliments tacites ;
- citez votre référence favorite – votre interlocuteur bien sûr – ;
- concédez peu sur les prix mais beaucoup sur les idées ;
- enfin, « avouez votre échec » pour mieux souligner la réussite de votre adversaire.

► **Considérez votre interlocuteur comme quelqu'un d'important.**

La première façon de flatter l'ego de votre interlocuteur est de le considérer comme quelqu'un d'important.

C'est d'abord l'écouter, lui poser des questions, lui demander de livrer son avis, sa réflexion, son analyse de la situation, et prendre le temps de reformuler ses propos pour lui montrer qu'on les a parfaitement intégrés : « Si je comprends bien, ce qui est important pour vous sur ce point, c'est [...] ».

C'est aussi l'aborder comme s'il avait encore plus de légitimité et de pouvoir qu'il n'en a réellement. Ainsi, au lieu de lui demander : « Qui va prendre la décision, une fois que vous aurez préparé le dossier ? », posez plutôt la question : « Vous qui avez le rôle principal sur ce dossier, qui allez-vous associer à la réflexion, avant la prise de décision ? »

Cela signifie, aussi, vous rappeler tous les détails qu'il a bien voulu vous livrer sur son existence et lui montrer, à l'occasion, qu'on les a parfaitement retenus. Il faut donner à l'autre le sentiment que les événements, même mineurs, dans sa vie sont des sujets majeurs dans la vôtre !

► **Approuvez ses idées et ses actes**

L'approbation est un moyen simple de flatter l'égo de votre interlocuteur.

Celle-ci peut faire l'objet d'éloges silencieux : légers hochements de tête, regard soutenu, autant de signes qui prendront un relief singulier s'ils interviennent pendant quelques secondes de silence, juste après que votre interlocuteur a parlé.

À ses yeux, vous ne cherchez pas une réplique : vous approuvez et méditez la réflexion qu'il vient de vous livrer.

Les éloges peuvent devenir plus sonores, si vous parsemez la conversation d'expressions du genre : « c'est une bonne idée », « c'est remarquablement bien fait », « j'ai rarement vu un dossier aussi clair dans sa rédaction », etc.

Ces compliments ne s'adressent jamais directement à la personne de votre interlocuteur, mais concernent spécifiquement des réflexions ou des actions qui lui sont imputables.

Il est à noter que louer une victoire minime très récente est beaucoup plus percutant que d'applaudir un ancien exploit, même grandiose.

► **Employez des compliments tacites**

Il s'agit ici de complimenter la personne elle-même, mais de façon indirecte.

Vous pouvez glisser incidemment des éloges qui seront perçus comme l'expression spontanée de l'admiration que l'autre éveille en vous : « Quelqu'un d'aussi pragmatique que vous aurait su tout de suite faire face, mais en l'occurrence... »

L'important est de choisir les compliments que votre interlocuteur a envie d'entendre : se voit-il plutôt comme un stratège visionnaire, un grand pragmatique, un innovateur de génie, un expert technique, un négociateur rusé... ?

Il s'agit de déceler à travers les mots la façon dont l'autre se perçoit, puis de lui renvoyer l'image idéale qu'il se fait de lui-même.

Citez votre référence favorite – votre interlocuteur bien sûr

Les gens ne sont toujours d'accord qu'avec eux-mêmes.

Lorsque vous voulez présenter une idée, montrez que celle-ci vous a été inspirée par votre interlocuteur et elle recevra d'emblée un accueil plus favorable.

Une phrase magique pour capter une attention bienveillante est la suivante : « J'ai repensé à quelque chose que vous avez dit... »

Il reste alors à rappeler les propos qui vous ont tant marqué, puis à montrer que ceux-ci vous ont naturellement conduit à une nouvelle piste de réflexion, dont le seul mérite est au fond de prolonger et préciser la pensée de votre interlocuteur.

Une autre façon de faire consiste, en présentant vos propositions, à rappeler tout ce qui est directement issu des idées de la partie adverse : « Pour calculer le prix, je suis reparti des conditions du contrat de l'an passé, comme vous l'aviez proposé, et j'ai indexé celui-ci en tenant compte de trois paramètres : l'évolution du volume, comme vous me l'avez demandé, l'évolution des coûts de revient et les nouvelles conditions logistiques. »

Cette méthode est d'autant plus efficace qu'elle est utilisée, non comme une ficelle grossière, mais comme le résultat d'une réelle écoute de l'interlocuteur et d'une volonté de construire une solution qui le satisfasse matériellement et intellectuellement.

Concédez peu sur les prix mais beaucoup sur les idées.

Nous avons trop souvent tendance à vouloir imposer notre point de vue et nos conditions à nos interlocuteurs. Or, plus nous attaquons, plus la partie adverse se défend : personne n'a envie d'accepter que ce soient les idées et les exigences de l'autre qui prévalent.

Il est donc important que votre adversaire ait le sentiment d'avoir, au moins en partie, imposé ses vues.

Supposons que l'acheteur demande une remise de 10 % et que le vendeur ait l'intention de ne céder que 2 %.

En fonction de la façon dont ses arguments sont acceptés, l'acheteur peut percevoir ces 2 % comme une fin de non-recevoir ou, au contraire, comme une victoire.

Lorsque votre interlocuteur vous présente ses arguments, à l'appui de sa demande d'effort de prix, n'acceptez évidemment pas trop vite.

Commencez même par réfuter courtoisement mais énergiquement. Développez avec force vos arguments – c'est la deuxième de nos règles d'or ! Obligez votre contradicteur à puiser dans ses ressources pour soutenir l'échange.

Et puis, après un temps, prenez un air désemparé : « Je reconnais que sur le fond, en grande partie, ce que vous dites est juste... »

Une variante consiste à jouer la complicité. Souriez tristement et soupirez : « Vous avez quand même de sacrés arguments ! Vous ne me facilitez pas la tâche, là... »

Avez-vous perçu chez votre interlocuteur l'esquisse, vite réprimée, d'un petit sourire de satisfaction ? Votre objectif est atteint... Il va être bientôt temps de présenter les 2 % comme la récompense inestimable de sa victoire.

Pour satisfaire les besoins de reconnaissance qui animent souvent tout individu au cours d'une négociation, les concessions matérielles ne sont pas les seules à pouvoir être efficaces !

► « **Avouez votre échec** » pour mieux souligner la réussite de votre adversaire
Quel que soit le résultat de la négociation, celui-ci doit apparaître, aux yeux de votre adversaire, comme la meilleure des issues possibles.

Il est important que votre interlocuteur en soit suffisamment convaincu pour être capable à son tour d'en convaincre sa direction, ses clients internes ou ses partenaires.

Aussi, le grand négociateur est souvent celui qui laisse à l'autre l'apparence de la victoire.

Montrez que vous avez conclu à des conditions nettement moins favorables que vous l'aviez prévu : « Je dois vous dire que je n'étais pas préparé à un accord à de telles conditions, mais vous m'avez donné des arguments tels que j'ai dû revoir complètement ma copie... »

Soyez élégant dans la défaite : « Au moins, vous m'avez donné les éléments pour expliquer en interne pourquoi il fallait accepter des conditions pareilles... »

Ne cherchez pas à inspirer à votre interlocuteur un quelconque sentiment de reconnaissance – ni, évidemment, de pitié ! – à votre égard, mais simplement la satisfaction d'avoir obtenu un résultat digne de fierté, et un accord qui méritera d'être respecté et défendu.

Points clés à mémoriser

- Soignez votre apparence vestimentaire et votre sourire.
- Ressemblez à votre interlocuteur : adaptez votre vocabulaire, cultivez les points communs, synchronisez votre langage non verbal.
- Montrez à votre interlocuteur que vous le considérez comme quelqu'un d'important.
- Approuvez ses idées et ses actes.
- Complimentez votre interlocuteur tacitement en faisant référence, en passant, aux qualités dont il est fier.
- Référez-vous à des propos de votre interlocuteur pour présenter une idée nouvelle.
- Donnez raison à votre interlocuteur sur des idées pour lui donner de petites satisfactions.
- À l'issue de la négociation, « avouez votre échec » pour mieux souligner la réussite de l'adversaire.

Quelques bonnes questions à vous poser

- Quels sont mes points communs avec mon interlocuteur le plus difficile ? Comment cultiver ceux-ci ?
- Comment puis-je ressembler davantage à mon interlocuteur ?
- Comment puis-je valoriser mon interlocuteur ?
- Sur quels points puis-je lui laisser une parcelle de gloire ?

CHAPITRE 12

Comment manier le bluff et déceler le mensonge

« L'exagération est le mensonge des honnêtes gens. »
Joseph de Maistre

Stéphane LAFOND – Nous avons eu des négociations difficiles mais, au moins, toujours dans une grande relation de confiance !



Anne PICARD (*goguenarde*) – Une grande confiance ?
Parlez pour vous !

Stéphane LAFOND (*stupéfait*) – Me soupçonnez-vous de vous avoir parfois menti ?

Anne PICARD – C'est un bien grand mot.

Stéphane LAFOND (*curieux*) – Mais vous, vous m'avez toujours dit la vérité.
J'en ai toujours été convaincu.

Anne PICARD (*secouant la tête avec une fausse expression de tristesse*) – Allons, monsieur Lafond, si je vous avais toujours dit la vérité, j'aurais mérité de prendre la porte depuis longtemps !



Bureau d'Anne Picard, six ans plus tôt...

Anne PICARD (*compatissante*) – Je comprends la difficulté de votre tâche, monsieur Lafond. Mais mettez-vous à ma place : je dispose d'une offre comparable à la vôtre sur le plan du produit, et inférieure de 15 % en prix. Je joue cartes sur table avec vous : si vous vous alignez, tout devient possible.

Stéphane LAFOND – Ah, c'est ennuyeux... Remarquez, je ne peux pas vraiment baisser le prix, c'est un produit très demandé, j'ai déjà du mal à l'obtenir pour mes clients, alors vous pensez, au siège ils ne sont pas très ouverts aux demandes de baisse de prix !

Anne PICARD (*légèrement agacée*) – Vous avez du mal à l'obtenir pour vos clients... C'est-à-dire ?

Stéphane LAFOND (*déstabilisé*) – Oui, enfin, euh... c'est sûr ! Il faut réclamer !

Anne PICARD (*avec un regard perçant*) – Et par exemple ?

Stéphane LAFOND (*cherchant à changer de sujet*) – Oh là, des exemples, on pourrait en parler longuement, je vous assure... Non, franchement, en toute honnêteté, je vous ai fait une offre très avantageuse... Et de votre côté, vous voyez les avantages de notre produit, quand même ?

Anne PICARD (*calme et ferme*) – Monsieur Lafond, j'attends votre dernière offre de prix pour demain.

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Ce jour-là, j'avais un peu bluffé, je le reconnais, mais je me suis demandé comment vous aviez immédiatement compris !



Anne PICARD – Ah oui, moi c'est la même chose. Et le contraire en même temps.

Stéphane LAFOND – Vous voulez dire que vous aviez aussi un peu bluffé, n'est-ce pas ? Et que vous vous êtes demandée...

Anne PICARD –... comment vous aviez fait pour ne pas le comprendre. Excusez-moi, je suis un peu directe.

Stéphane LAFOND – Bon, je comprends... Le bluff fait partie de la négociation, c'est bien ça ?

Anne PICARD – Exactement... et la détection du bluff, au moins autant.

Du bon usage du bluff en négociation

Le dictionnaire *Le Robert* définit le bluff comme une « attitude destinée à impressionner l'adversaire en lui faisant illusion » et, par extension, « toute attitude destinée à intimider l'adversaire ».

Le mensonge est, lui, défini comme une « assertion sciemment contraire à la vérité, faite dans le but de tromper ».

La différence peut être résumée comme suit : le menteur affirme toujours, alors que le bluffeur peut, dans certains cas, ne faire que suggérer. Mais surtout, le menteur veut tromper, le bluffeur veut impressionner ou intimider.

En négociation commerciale, une certaine dose de bluff n'est, pour vous, pas seulement un droit : c'est un devoir moral. Non vis-à-vis de votre interlocuteur bien sûr, mais vis-à-vis de l'entreprise que vous représentez.

En effet, dès lors qu'il existe des enjeux élevés et des risques, aucun négociateur ne peut se permettre de laisser apparaître les contraintes qui pèsent sur lui.

Un acheteur reçoit l'ordre formel de traiter avec un des fournisseurs consultés : peut-il l'avouer à celui-ci sans trahir sa propre direction ? Un vendeur doit impérativement conclure une vente pour atteindre ses objectifs : peut-il le révéler à l'acheteur sans sacrifier les intérêts de sa propre entreprise ?

Si le bluff est incontournable, le mensonge est en revanche à proscrire, ne serait-ce que pour des raisons pratiques : si votre mensonge est découvert, vous serez profondément affaibli(e), non seulement dans la négociation en cours mais aussi dans toutes celles à venir. Vos arguments seront reçus avec scepticisme, vos promesses avec méfiance, vos mises en garde avec indifférence.

Il existe donc plusieurs degrés de bluff à votre disposition.

Le bluff par omission

Le plus souvent inoffensif, le « bluff par omission » consiste seulement pour vous à éviter de révéler certains éléments d'information essentiels.

Par exemple, vendeur, vous omettez de préciser que votre nouveau produit a été refusé par la plupart de vos autres clients. Ou bien, acheteur, vous prenez garde à ne pas laisser apparaître que votre fournisseur se retrouve seul en lice après le retrait de son concurrent.

Le bluff par omission est le minimum obligatoire pour avoir le droit de participer à une négociation d'affaires. Si vos principes moraux vous interdisent d'y recourir, vous seriez bien inspiré(e) de choisir une profession éloignée de tout enjeu commercial et même de toute interaction humaine.

Le bluff par suggestion

Dans le « bluff par suggestion », vous conduisez votre interlocuteur à se faire de la situation une représentation quelque peu différente de la réalité, sans pour autant prononcer d'affirmations précises inexactes.

Par exemple, vendeur, vous indiquez à regret : « En ce moment, ce n'est pas facile d'obtenir le produit rapidement, compte tenu de la demande ». En réalité, les commandes sont si rares que le produit n'est fabriqué que ponctuellement... à la demande. Dans l'esprit de votre interlocuteur, les commandes sont si nombreuses que la production doit avoir du mal à suivre.

Ou encore, acheteur, vous soupirez en disant au vendeur : « Je ne comprends pas qu'il y ait un tel décalage entre les prix proposés par les deux fournisseurs, pour un produit similaire. Je pense que vous devriez faire un effort. » En réalité, votre interlocuteur est déjà le moins cher. Dans son esprit, au contraire, il est loin d'être compétitif.

Utilisé avec doigté et mesure, ce bluff par suggestion peut être efficace dans certaines situations de négociation.

Le bluff par exagération

Le « bluff par exagération » consiste à exploiter une donnée avérée tout en déformant ou amplifiant celle-ci pour la rendre plus favorable à votre position. Vendeur, vous prétendez que « près de 80 % des composants du produit sont fabriqués en Europe à l'unité, ce qui explique le coût de revient élevé », alors que seuls 60 % des composants sont concernés, le reste étant fabriqué en grande série dans des pays à bas coûts. Acheteur,

vous affirmez que « l'un des leaders mondiaux est prêt à accepter aujourd'hui un prix inférieur d'environ 15 %, à prestation égale », alors que l'écart de prix n'est que de 10 %.

Même si on peut le regretter sur le plan éthique, ce bluff par exagération fait partie du jeu tacitement accepté dans la plupart des milieux d'affaires, à condition qu'il ne s'exerce qu'à l'oral et qu'il ne soit pas excessif au point d'aboutir à une véritable tromperie de l'interlocuteur.

Tout vendeur expérimenté sait qu'il lui faut relativiser les perspectives d'affaires à venir évoquées par un acheteur au moment d'une négociation de prix. Symétriquement, tout acheteur sait qu'il lui faut considérer avec circonspection les arguments commerciaux présentés par un vendeur désireux de faire affaire avec un nouveau client.

Au-delà de ce bluff par exagération, on arrive en revanche à des formes de bluff qui s'apparentent au mensonge et doivent être refusées en toutes circonstances.

Le bluff par invention

Le « bluff par invention » consiste à énoncer ouvertement des affirmations fausses.

Un vendeur affirme : « Notre produit a été certifié par les autorités américaines compétentes », alors que la procédure n'a même pas encore été engagée. Un acheteur déclare : « Les tests effectués avec le produit de votre concurrent se sont révélés concluants », alors qu'aucun essai n'a été envisagé.

De tels bluffs peuvent ponctuellement impressionner et influencer la partie adverse, mais s'ils sont découverts, ils détruisent la confiance et affectent durablement l'image de toute votre entreprise.

Le bluff par fausse promesse

Enfin, le « bluff par fausse promesse » consiste à prendre des engagements qu'on sait ne pas pouvoir tenir.

Un vendeur dit avoir « la certitude de pouvoir livrer dans les délais », alors qu'il sait que cette performance est impossible à réaliser. Un ache-

teur s'engage à faire cesser définitivement les retards de paiement, alors qu'il n'a aucune prise sur la comptabilité fournisseurs.

Certes, les engagements non tenus peuvent parfois vous permettre d'arracher un accord difficile. Mais ils aboutissent inévitablement à des déceptions et des frustrations. Celles-ci seront d'autant plus grandes que la victime soupçonnera leur auteur d'avoir agi délibérément à son détriment, avec un grand cynisme.

Mais vous ne pourrez apprécier la réussite d'une négociation qu'au vu de l'exécution de l'accord obtenu. Or, cette exécution dépendra largement de l'état d'esprit de la partie adverse : coopération active et amicale, strict respect du contrat... ou amertume et volonté de revanche !

On ne gagne jamais, dans la durée, à décevoir ceux qui nous font confiance.

En conclusion, le bluff est un outil indispensable à la négociation : dans la hiérarchie des fautes, si mentir est un délit, dire toute la vérité est un crime.

Si le bluff reste raisonnable et consiste à omettre de mentionner certaines contraintes, à suggérer certains atouts ou à exagérer certains avantages, il vous sera le plus souvent utile.

Mais s'il aboutit à asséner des contrevérités ou à faire de fausses promesses, il vous nuira presque à coup sûr, sévèrement et durablement.

Du décodage du mensonge

Que vous ayez ou non recours au bluff, il vous faut accepter l'idée que votre interlocuteur peut y avoir également recours.

Il s'agit même d'un euphémisme, si on considère les enseignements des multiples études menées sur le degré de liberté que nous prenons tous avec la vérité.

En moyenne, un individu prononce deux mensonges importants par jour. Un tiers des conversations courantes inclut au moins un élément mensonger. Le chiffre atteint 80 % quand il s'agit d'obtenir un emploi, et on ne voit pas par quel miracle les négociations commerciales échappent à cette règle.

peraient à cette invasion de contrevérités qui affecte toutes les interactions humaines.

Plus préoccupant encore : quatre mensonges sur cinq restent non détectés. En effet, de nombreuses recherches ont montré que l'être humain est incapable de discerner le mensonge.

Nous sommes généralement incapables de discerner le mensonge de la vérité

La première raison tient à notre crédulité excessive : dans les civilisations occidentales, nous tendons en effet à faire généralement confiance *a priori* et à croire que notre interlocuteur dit la vérité, jusqu'à preuve du contraire.

Plus ennuyeux, même quand nous savons qu'il y a mensonge, nous surestimons largement notre capacité à faire la différence entre mensonge et vérité.

Ainsi, dans une expérience de grande ampleur menée auprès de trente mille personnes, une personne est interviewée deux fois en vidéo et elle parle de son supposé film préféré. Dans une séquence, elle dit la vérité, dans l'autre elle ment car elle parle en réalité d'un film qu'elle déteste. Seuls 52 % des personnes ayant participé à l'expérience ont trouvé la bonne réponse, soit à peine plus que si les réponses avaient été déterminées par tirage au sort, en jetant en l'air une pièce de monnaie.

D'autres expériences ont concerné toutes sortes de personnes et de situations, y compris des vidéos d'individus lançant des appels à témoins pour des crimes qu'ils ont plus tard avoué avoir eux-mêmes commis. Les résultats sont similaires : les individus se trompent une fois sur deux, quels que soient leur âge, leur sexe et leur profession.

Même les policiers, juges et psychiatres ne font pas mieux que la pièce de monnaie. Eux aussi surestiment dangereusement leur capacité à discerner le mensonge de la vérité.

Il n'existe pas à ce jour de statistiques concernant les négociateurs commerciaux ni, plus spécifiquement, l'élite que constituent les lecteurs de ce livre, mais on peut raisonnablement craindre que les résultats soient du même ordre.

Nous sommes encore davantage impuissants quand nous connaissons bien notre interlocuteur

Paradoxalement, mieux on connaît quelqu'un, moins on est capable de discerner ses mensonges. Les études montrent en effet qu'un mensonge est plus fréquemment décelé par un inconnu que par un familier.

Ainsi, contrairement à ce que l'on pourrait penser, un négociateur avec lequel vous entretenez des relations d'affaires régulières aura plus de facilité à vous manipuler qu'un nouvel interlocuteur.

Nous nous fions, pour détecter le mensonge, à de mauvais indices

Dans tous les pays du monde, il est généralement admis que la personne qui ment se trahit par un regard fuyant, qu'elle se tortille les mains et se montre mal à l'aise sur son siège.

Mais des expériences très précises ont établi que ceci ne correspond à aucune réalité ! La personne qui ment prend justement presque toujours soin de regarder son vis-à-vis dans les yeux, de joindre le geste à la parole et d'adopter une posture exprimant la conviction et la sincérité.

Nous avons donc tendance à être trompés par le regard et les gestes, que le menteur contrôle bien. C'est la raison pour laquelle les études montrent qu'il est plus facile de détecter les mensonges en écoutant un enregistrement audio qu'en regardant une vidéo ou une personne directement.

Le menteur se trahit surtout par les mots

Mentir est un exercice difficile qui oblige souvent son auteur à jongler avec un nombre important d'informations et à choisir rapidement lesquelles donner et lesquelles dissimuler, au risque de se trahir.

Aussi, une personne qui ment tend à donner moins de détails qu'une autre qui dit la vérité. Par exemple, un individu utilise quarante mots pour dire tout le bien qu'il pense d'un film qu'il n'a en fait pas aimé et quatre-vingts mots pour commenter le film qu'il a vraiment apprécié.

L'inconfort créé par cette complexité conduit également le menteur à réfléchir davantage à ses réponses, chercher ses mots et parfois à souhaiter abrégé la discussion, par exemple en proposant de conclure l'entretien ou en acceptant avec soulagement les interruptions dues à des appels téléphoniques.

Ainsi, une expérience a démontré que, pour détecter le mensonge, des officiers de police obtenaient de meilleurs résultats quand ils devaient répondre à la question : « Est-ce que cette personne fait des efforts pour préparer ses réponses ? », que quand la question était directement : « Est-ce que cette personne ment ? ».

Le sentiment de culpabilité ressenti par le menteur incite celui-ci à parler moins de lui-même et à moins employer le mot « je ». C'est la « distanciation psychologique ».

En revanche, le menteur a davantage tendance à évoquer spontanément l'importance de « l'éthique dans les affaires », la valeur de « l'honnêteté intellectuelle », ainsi qu'à faire appel à la confiance : « Faites-moi confiance », « Croyez-moi », « Franchement, honnêtement, je vous dis la vérité »... Les gens honnêtes ne parlent jamais d'éthique !

Il existe aussi des signaux non verbaux, mais ils sont plus difficiles à détecter

Il est possible d'observer certaines caractéristiques physiques des personnes en situation de mensonge.

Ainsi, la « distanciation psychologique », qui conduit à moins dire « je », peut également se traduire de façon physique par un certain éloignement vis-à-vis de l'interlocuteur, des gestes barrières (croiser les bras, mettre une main devant sa bouche) ou le fait de poser un objet (ordinateur, sacoche...) entre soi et les autres.

De même, les sensations contradictoires ressenties par le menteur – culpabilité, plaisir de duper, peur d'être démasqué(e)... – conduisent à des signaux non verbaux non maîtrisés : clignement des yeux plus fréquent, début de sourire réprimé, léger hochement de tête alors que la personne dit « non ».

Enfin, l'effort intellectuel requis par le mensonge provoque un changement dans l'expression : moins de variation dans les gestes, plus de

linéarité dans le ton et le débit de la voix, moins de hausses de sourcils, davantage de coups d'œil à la montre, etc.

À vrai dire, tous ces indices non verbaux sont difficiles à déceler et demandent un véritable entraînement spécifique. Cependant, dans certains cas, en prétextant une impossibilité de vous déplacer, vous pouvez peut-être organiser une visioconférence que vous enregistrerez.

En regardant attentivement le film de la discussion, avec des personnes expérimentées qui ne connaissent pas votre interlocuteur, vous pourrez peut-être identifier des indices déterminants qui vous permettront de savoir si ce qui vous est dit est vrai ou non !

Et dans les cas les plus difficiles ?

Si vous menez une négociation commerciale à fort enjeu dont l'issue sera largement déterminée par le crédit donné à certaines informations cruciales, vous pouvez vous inspirer des recommandations suivantes.

Répétez votre « pitch »

Si vous estimez que votre situation vous contraint à « bluffer » – dans les limites précisées plus haut –, entraînez-vous à prononcer les mots qui exprimeront le mieux votre position.

Demandez à un collègue expérimenté de jouer le rôle de votre contradicteur, de mettre en doute vos affirmations et de vous poser des questions difficiles. Jouez la scène plusieurs fois, jusqu'à ce que vous vous sentiez parfaitement à l'aise.

Mettez votre interlocuteur en difficulté

Si vous soupçonnez votre interlocuteur de mentir sur des points essentiels, augmentez la difficulté de sa tâche en lui montrant votre scepticisme et en lui posant de multiples questions.

En particulier, Maurice E. Schweitzer, spécialiste américain de la détection du mensonge, recommande de poser à l'interlocuteur différentes questions sur le même sujet, de lui demander des détails qu'il est supposé connaître et d'autres qu'il devrait ignorer, d'aborder les thèmes

dans un ordre non chronologique et de poser des questions apparemment simples qu'il n'aura pas nécessairement préparées.

Il est alors possible que votre interlocuteur se trahisse par des affirmations incohérentes, ou plus simplement par sa difficulté à articuler des réponses à des questions qui ne devraient pourtant faire appel qu'à son expérience vécue.

En multipliant dès le départ les questions précises, vous diminuez également la probabilité de devoir faire face à des mensonges.

Négociez des garanties

Lorsque vous soupçonnez votre interlocuteur de ne pas croire à ses propres affirmations, il est parfois possible de le mettre au défi, en liant certaines clauses du contrat à la réalisation de ses prédictions.

Par exemple, si vous êtes vendeur et qu'un acheteur vous promet de larges développements d'affaires une fois le premier contrat exécuté, vous pouvez proposer de différer et conditionner une partie des avantages attendus par le client à l'atteinte des volumes d'affaires promis.

De même, si vous êtes acheteur et qu'un vendeur promet que sa solution apportera un niveau de performance dont vous doutez, vous pouvez offrir de lier une partie du prix à la constatation du résultat annoncé.

Ainsi, le bluff ou le mensonge de votre interlocuteur se retourneront rapidement contre lui.

Points clés à retenir :

- En négociation, le bluff n'est pas un droit mais un devoir. Si mentir est un délit, dire toute la vérité est un crime.
- Vous pouvez pratiquer le bluff par omission, par suggestion ou par exagération, quand la situation l'exige et dans les limites du raisonnable. En revanche, n'inventez pas et ne faites pas de fausses promesses.
- Il n'existe aucun moyen infaillible de détecter le bluff ou le mensonge de la partie adverse.
- Le meilleur indice pour détecter le mensonge est de repérer l'économie de mots, car le menteur peine à s'expliquer en détail.
- Dans les cas difficiles, répétez votre pitch, posez de multiples questions et négociez des garanties.
- Quoi qu'il arrive, soyez sûr(e) que votre interlocuteur bluffe : au moins en partie, au moins par omission !

Quelques bonnes questions à vous poser

- Suis-je à l'aise pour manier le bluff par omission ? Par suggestion ? Par exagération ? Suis-je aussi et surtout capable de ne pas aller trop loin et de conserver ma crédibilité en toutes circonstances ?
- Sur quel bluff précis dois-je m'entraîner avant ma prochaine négociation ?
- Avec quel(s) interlocuteur(s) ai-je peut-être fait preuve de trop de naïveté ?
- Quels sont les points sur lesquels mon interlocuteur est susceptible de bluffer, voire de mentir ?
- Quelles sont les questions précises à poser pour mettre mon interlocuteur en difficulté et déceler son éventuel mensonge ?

Diriger avec tact les échanges difficiles

Stéphane LAFOND – Avec une personnalité telle que la vôtre, difficile pour moi de ne pas subir les débats... Je me rappelle de discussions entre nous dans lesquelles j'arrivais à peine à placer un mot.



Anne PICARD – Mais, Stéphane, votre personnalité vous permettrait largement de diriger les discussions !

Stéphane LAFOND – Que me manque-t-il, alors ?



Bureau d'Anne Picard, un an plus tôt...

Anne PICARD – Nous devons impérativement abaisser nos coûts et nous demandons à tous nos fournisseurs de participer à l'effort. Si nous ne baissions pas nos propres prix de vente de 5 % par an sur trois ans, nous serons balayés et vous le serez avec nous.

Stéphane LAFOND – C'est possible, mais nous avons déjà fait beaucoup d'efforts depuis deux ans et nos marges sont écrasées !

Anne PICARD (*souriante*) – Oh, je connais ces arguments, ce sont exactement ceux que nos propres commerciaux emploient chez nos clients, et parfois ça permet de négocier quelques contreparties. Seulement, actuellement...

Stéphane LAFOND (*l'interrompant*) – En attendant, nous subissons la hausse des coûts de salaires et de matières et nous ne pouvons pas vendre sans marge, sinon nous ne pourrions pas investir pour l'avenir et ce sont nos clients qui seront pénalisés !

Anne PICARD (*plus sèche*) – Tout ceci est très joli, mais vous ne semblez pas comprendre que face à nos nouveaux concurrents, nous n'avons pas le choix. La direction des achats est chargée d'une mission claire qui est de réduire les coûts de 5 % dès cette année, en moyenne sur tous nos fournisseurs.

Stéphane LAFOND – Vous demandez le beurre et l'argent du beurre ! Il nous faut améliorer les prix, les performances, les délais, puis à nouveau 5 % sur les prix !

Anne PICARD (*calme, parlant plus lentement*) – Écoutez, tant pis, si vous n'êtes pas capables de rester dans la course, après tout, c'est à vous de voir... Dans toute compétition, il faut des perdants. Dans toute guerre, il faut des vaincus...

Stéphane LAFOND – Attendez ! Je n'ai pas dit que 5 % c'était impossible !...

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – J'ai pourtant essayé tous les arguments !

Anne PICARD – Stéphane, si vous voulez diriger les débats, vous n'y parviendrez pas avec des arguments.



Stéphane LAFOND – Mais comment, alors ?

Anne PICARD – Il faut d'abord être celui qui écoute, qui observe, qui décode...

Stéphane LAFOND –... et qui saisit les perches ?

Anne PICARD – Exactement. Il faut aussi être celui qui pose les questions.

Stéphane LAFOND – Ah oui, pour mieux comprendre l'acheteur !

Anne PICARD – Oui, mais aussi, parfois, pour l'influencer...

Stéphane LAFOND –... voire même le déstabiliser ?

Anne PICARD –... Euh, oui, sans doute, quelquefois. Mais surtout, il faut être celui qui résume, qui positive et qui oriente.

Stéphane LAFOND – Finalement, il ne faut pas être celui qui parle tout le temps, mais celui qui aide les autres à parler utilement...

Anne PICARD – En football, on appelle ça le jeu sans ballon !

Développez votre sens de l'écoute et de l'observation

Les grands négociateurs ne sont pas tous des orateurs exceptionnels. Ce sont en revanche toujours des personnes ayant une très grande capacité à écouter, à observer, à repérer le détail qui s'avérera décisif en fin de négociation.

Pour développer ce sens de l'écoute et de l'observation, il est utile de développer trois niveaux d'écoute et d'apprendre à lire les différents signaux envoyés par l'acheteur.

Développez les trois niveaux d'écoute

Le niveau fondamental de l'écoute porte sur le *sens* immédiat des propos de l'interlocuteur.

Il est souvent difficile, dans le flot d'une conversation animée – parfois dans une langue étrangère –, en cours de négociation, d'identifier parfaitement et à coup sûr le sens du propos de l'interlocuteur. La seule façon de s'en assurer est de s'obliger à reformuler, périodiquement, l'essentiel de ce qu'on a compris : « En d'autres termes, les trois conditions à remplir sont [...] »

Le deuxième niveau d'écoute porte sur les *intentions* :

Derrière le sens immédiat des propos, qu'est-ce que votre interlocuteur essaie de vous faire comprendre – ou de vous faire croire ?

Par exemple, lorsqu'un acheteur dit : « Nous avons homologué plusieurs fournisseurs qui répondent parfaitement à nos impératifs techniques », l'important est de décoder le message implicite qui positionne le curseur du choix (voir le chapitre 8 « Comment infléchir le rapport de forces acheteur-vendeur »).

Enfin, le troisième niveau d'écoute porte sur les *émotions* :

Lorsque votre interlocuteur formule des affirmations, des questions ou des propositions, quelles sont les émotions sous-jacentes ?

Si un acheteur dit : « Chère amie, je dois vous dire que, sur le plan du prix, votre proposition est complètement fantaisiste ! », l'essentiel n'est probablement ni dans le fond du sujet – la proposition commerciale –, ni même dans l'opinion que l'acheteur formule avec exagération, mais dans l'identification de l'état d'esprit de l'acheteur : sa formule à

l'emporte-pièce exprime-t-elle un sentiment d'irritation ? de colère ? de vexation ? de malaise ? ou, au contraire, de joie – le plaisir de « marchander » ?

Décoder tous les signaux verbaux et non verbaux

Le négociateur s'exprime bien sûr avec des *mots*. Ces mots véhiculent parfaitement – si les deux parties maîtrisent correctement la même langue – les faits, les chiffres, les réflexions, les analyses rationnelles.

De nombreux mots sont d'ailleurs dits dénotés, c'est-à-dire que leur signification est sans ambiguïté : un stylo, une porte, une quantité par livraison, une date de paiement, tout ceci ne pose pas de problème.

D'autres mots sont en revanche connotés : en négociation, un écart « significatif », une décision « rapide », un accord de « partenariat » sont susceptibles de porter des significations différentes aux oreilles de deux négociateurs qui se font face et croient se comprendre mutuellement.

Décoder les mots, c'est avant tout chercher à comprendre le sens que votre interlocuteur y attache, en posant à celui-ci des questions de compréhension et en lui faisant valider une reformulation effectuée avec d'autres mots : « Si je comprends bien, vous estimez que [...]. »

C'est aussi repérer discrètement les « perches » tendues par votre interlocuteur, les petites ouvertures implicites.

Imaginons par exemple un négociateur qui a répété jusqu'ici : « Il est hors de question de signer un contrat sur deux ans » et qui dit soudain : « Dans les conditions actuelles, il est hors de question de signer un contrat sur deux ans ». Il faut immédiatement décoder le signal et se demander quelles seraient les « conditions » à créer pour qu'un contrat sur deux ans devienne possible !

Cela dit, autant les mots véhiculent bien les faits, autant ils sont inopérants pour rendre compte fidèlement des opinions et surtout des émotions de celui qui s'exprime.

Une célèbre étude d'Albert Mehrabian a estimé à 7 % le rôle joué par les mots dans l'expression des émotions, alors que l'intonation « pèserait » 38 % et que l'essentiel (55 %) serait porté par les mouvements du corps et du visage.

En effet, les mots sont sous la maîtrise de la volonté consciente de l'individu : celui-ci peut délibérément adoucir ou exagérer son propos, voire mentir ouvertement.

En revanche, à moins d'avoir affaire à un exceptionnel comédien, *l'intonation* est une expression beaucoup plus directe des sentiments réels de l'acheteur.

Supposez une personne balbutiant d'une voix hésitante : « Il est, euh... clair que je ne reculerai, euh... pas devant des décisions, euh... énergiques... », ou un autre négociateur articulant au contraire parfaitement, avec la voix forte et tremblante de colère : « Je vous le redis, la discussion est toujours ouverte, pour l'instant... », et vous comprendrez instinctivement que lorsque les mots et l'intonation divergent, c'est l'intonation qui dit la vérité !

Enfin, au-delà des mots et de l'intonation, il y a le « film muet » que jouent vos interlocuteurs. Leur *posture*, leurs *gestes*, leurs *mimiques*.

Le corps ne ment pas : seuls les joueurs de poker expérimentés – et les très grands négociateurs – sont capables de cacher totalement satisfactions, déceptions, ennui, agacement, impatience ou colère.

Il existe des livres entiers sur la façon d'interpréter tel ou tel geste de l'interlocuteur. Il est vrai que, *généralement*, quelqu'un qui croise les bras et se penche en arrière exprime une certaine réserve, que quelqu'un qui pianote nerveusement sur la table est probablement impatient, ou que quelqu'un qui vous sourit et hoche imperceptiblement la tête en vous écoutant témoigne d'un certain accord.

Malheureusement, ce type d'interprétation systématique a ses limites.

D'une part, en fonction des cultures. Supposons que votre interlocuteur baisse la tête et ferme les yeux. S'il s'agit d'un Japonais, c'est un excellent signe d'écoute intense et de concentration sur vos propos. Si c'est un occidental, il est tout simplement en train de s'endormir !

D'autre part, en fonction des individus. Certains pianotent à longueur de journée sur leur table ou croisent les bras et se tiennent en arrière, sans qu'il faille l'interpréter négativement. D'autres sourient et hochent la tête en toutes circonstances, quel que soit le fond de leur pensée.

Il faut donc observer très attentivement ses interlocuteurs et être surtout à l'affût des changements. Quand une personne calme devient plus nerveuse, ou quand un négociateur qui croisait les bras et se tenait en retrait se penche maintenant vers vous et s'anime, il y a un signal qu'il faut déceler et chercher à interpréter.

C'est cet ensemble de signaux – verbaux et non verbaux – qui vous guidera dans la conduite des débats : écouter ou parler, accélérer ou ralentir le rythme des échanges, approfondir un point ou passer au sujet suivant.

Soyez la personne qui pose les questions

Dans une négociation à fort enjeu, il est important de ne pas subir. C'est pourquoi nous avons tous tendance, parfois, à vouloir imposer nos arguments, notre logique, nos intérêts. Et à parler beaucoup.

Mais quand on observe attentivement une négociation, on remarque que la personne qui « tire les ficelles » n'est généralement pas la plus bavarde : c'est celle qui place la discussion sur les bons rails et manie les aiguillages.

En d'autres termes, celui qui affirme s'expose à des objections, celui qui pose des questions obtient des réponses.

En négociation, il y a trois types de questions clés :

- celles qui servent à mieux comprendre ;
- celles qui visent à influencer ;
- celles qui permettent de déstabiliser.

Les questions de compréhension

La fonction première d'une question est de permettre à celui qui la pose d'obtenir une information qu'il n'a pas encore.

Aussi, les questions les plus élémentaires, en négociation, sont celles qui ont pour but de recueillir des faits et des chiffres : Qui ? Quoi ? Quand ? Où ? Combien ?...

À ce stade, il est surtout important de ne pas préjuger des réponses.

Par exemple, en tant que vendeur, si vous demandez : « Y a-t-il des éléments nouveaux dans la procédure d'appel d'offres ? », vous obtiendrez probablement une réponse du type : « Euh, non, pas spécialement... », qui correspond à ce qui est préjugé dans la question. Si, en revanche, vous demandez : « Comment s'organise exactement cet appel d'offres ? », vous obtiendrez une réponse plus factuelle et vous découvrirez peut-être des éléments nouveaux dignes d'intérêt.

Mais ce qui est souvent encore plus déterminant que les faits, en négociation, c'est la façon dont ceux-ci sont compris et interprétés par chacun : il faut recueillir les opinions, les perceptions, les émotions de l'interlocuteur.

D'où l'importance de la *question ouverte*, déjà évoquée dans le chapitre « Comment distinguer demande apparente et demande réelle », et qui est l'outil essentiel de compréhension à l'usage du négociateur commercial.

Une question ouverte offre par définition à l'interlocuteur une infinie variété de réponses possibles. Elle vise à recueillir non seulement des faits ou la simple validation de vos présupposés, mais aussi des commentaires et des réflexions.

Par exemple, si vous êtes acheteur, au lieu de demander au vendeur : « Vos principales préoccupations sont l'indexation du prix, le respect des volumes commandés, les délais... ? », on préférera une question du type : « Mise à part l'indexation du prix, quelles sont vos principales préoccupations ? ».

De même, un bon vendeur évitera de demander à l'acheteur s'il est satisfait des propositions de la concurrence, mais plutôt « *quel diagnostic* » il porte sur ces propositions.

La *question en retour* est une forme particulièrement intéressante de question de compréhension. Il s'agit de répondre à une question par une autre question, directement liée à la première.

On a vu, avec la cinquième de nos règles d'or, l'intérêt de la préfermeture, qui est un exemple de question en retour :

Vendeur – « Quelle est votre marge de manœuvre, en ce qui concerne le délai de livraison ? »

Acheteur – « Mis à part ce point, sommes-nous parfaitement d'accord sur nos conditions générales d'achat ? »

ou encore :

Acheteur – « Êtes-vous prêt à faire un dernier effort ? »

Vendeur – « Supposons que j'en fasse un, êtes-vous prêt à me donner la commande dès maintenant ? »

Dans le même ordre d'idée, on trouve les questions en retour portant sur les modalités ou les délais :

Acheteur – « Dans quel délai pouvez-vous m'adresser votre dernière offre ? »

Vendeur – « Quand pensez-vous prendre une décision ? »

La question en retour est également utile sur des aspects de fond :

Acheteur – « Qu'est-ce qui justifie l'écart de prix par rapport à votre concurrent ? »

Vendeur – « Mis à part le prix, quels sont aujourd'hui vos critères d'évaluation des offres ? »

Elle peut également permettre de redonner la main à la partie adverse, pour Vendeur « parler le dernier » :

Vendeur – « Quelle est votre proposition ? »

Acheteur – « Quel serait, pour vous, un compromis acceptable ? »

La reine des questions en retour, celle qui permet d'affiner sa compréhension en toutes circonstances, est : « Pourquoi me demandez-vous cela ? »

Cette question peut notamment permettre :

– de mieux comprendre les intentions de l'interlocuteur, quand celui-ci formule une demande inhabituelle :

- Acheteur – « Pourriez-vous me faire deux offres distinctes, en décomposant notamment le prix du deuxième lot ? »

- Vendeur – « Pourquoi me demandez-vous cela ? »

- Acheteur – « Nous envisageons éventuellement de partager le marché entre deux fournisseurs. »

- Vendeur – « Attention, dans ce cas-là nous ne pourrions pas offrir les mêmes niveaux de remise ! »

– d'éviter de partir dans une mauvaise direction, lorsque l'acheteur essaie simplement de valider ses propres intuitions :

- Acheteur – « Quel est votre point de vue sur les solutions "tout en un" ? »

- Vendeur (qui a ce type de solution dans son catalogue) – « Pourquoi me demandez-vous cela ? »
- Acheteur – « Oh, un de vos concurrents me propose cela à un prix imbattable, mais je n’y crois pas trop... »
- Vendeur – « Ah, il est clair que, dans votre cas, ce ne serait pas adapté, pour trois raisons : [...] »

Les questions d’influence

Les questions peuvent constituer un outil d’influence redoutable.

C’est notamment le cas des questions alternatives, qui enferment la partie adverse dans une apparence de choix.

N’employez jamais les *alternatives contraignantes* qui sont souvent utilisées par les policiers et les terroristes – sans qu’il faille d’ailleurs exagérer les points communs entre ces professions.

- Variante policière : « Si tu me donnes le nom du gars qui est derrière tout ça, je parlerai au juge et, dans trois mois, tu es dehors. En revanche, si tu continues à avoir des trous de mémoire, je te colle le coup de la rue des acacias en plus et, là, tu en prends au moins pour vingt ans. À toi de voir, moi j’essaie de t’aider... Tu veux une cigarette ? »
- Variante terroriste : « Soit vous reconnaissez officiellement le caractère légal, démocratique et progressiste de notre mouvement, soit nous découpons en morceaux les femmes et les enfants que nous avons pris en otages. Souhaitez-vous des preuves de notre détermination ? »
- Variante commerciale : « En participant à l’effort de réduction de coût de 15 % sur trois ans, demandé à tous nos fournisseurs, vous vous placez idéalement pour les immenses marchés de demain. Évidemment, vous êtes libre de ne pas y participer mais, là, forcément, vous laissez la place à vos deux principaux concurrents, qui n’attendent que ça. C’est à vous de voir... Vous reprenez un café ? »

Ces alternatives contraignantes, dont aucun des deux termes n’est évidemment acceptable, suscitent généralement des réactions d’orgueil ou des stratagèmes de résistance.

En revanche, l’*alternative séduisante* est beaucoup plus efficace.

Elle propose un choix entre deux options acceptables. Un acheteur pourra demander : « Souhaitez-vous bénéficier d'une commande ferme sur la première tranche, aux conditions que j'ai évoquées, ou préférez-vous, en faisant un effort supplémentaire minimal, être assuré de fournir également les deux tranches suivantes ? »

Ce type de questionnement est triplement habile :

- D'une part, il donne à son destinataire un sentiment de liberté du choix, particulièrement utile pour prévenir d'éventuels comportements de défiance, résistance ou hostilité.
- D'autre part, il permet à celui qui la pose de choisir et formuler lui-même les termes du choix ! Dans l'exemple évoqué ci-dessus, l'acheteur :
 - indique de façon incidente que l'accord ne peut se faire qu'aux conditions qu'il a « évoquées » ;
 - ne mentionne que la possibilité, pour le fournisseur, d'obtenir des commandes sur une à trois tranches au maximum, et sans autre contrepartie aux concessions demandées.
- Enfin, il offre la possibilité de guider en douceur l'interlocuteur dans le choix de sa réponse. En effet, à une question alternative sans enjeu particulier, il est prouvé que deux tiers des réponses se portent sur le second terme de l'alternative. Cette préférence pour la seconde option peut facilement être encouragée par une formulation neutre pour la première option et valorisante pour la seconde. « Avez-vous une raison particulière pour conserver l'option A, ou préférez-vous bénéficier de l'option B, comme la plupart des décideurs aujourd'hui ? »

La question alternative séduisante est donc un outil particulièrement précieux pour le négociateur.

Elle peut permettre, sans jamais donner à l'interlocuteur l'impression qu'on lui force la main :

- de faciliter une progression rapide de la discussion :
 - « Souhaitez-vous qu'on regarde d'abord le contenu du devis technique, ou préférez-vous qu'on parcoure ensemble l'ensemble du document, dans un premier temps ? »
- de « pousser » l'accord sur un point donné – et faire comme s'il était acquis – en orientant l'acheteur sur des questions de modalités :

- « Pour la facturation des frais de pré-études, est-ce qu'on établit une facture séparée ou est-ce vous préférez qu'on en fasse une ligne de la facture principale ? »
- « S'agissant des autres personnes à rencontrer, est-ce que vous me conseillez de voir en premier les achats, ou plutôt de passer d'abord par la direction technique pour préparer le dossier ? »
- d'orienter en douceur certains choix de l'interlocuteur :
 - « Faut-il absolument s'orienter vers une formule courte, ou est-ce que vous préférez une formule un peu plus longue, qui serait probablement plus rentable pour vous ? »
- de mettre en demeure l'interlocuteur de dévoiler ses dernières cartes :
 - « Y a-t-il d'autres points à discuter ou d'autres personnes à consulter, ou peut-on considérer qu'en cas d'accord entre nous sur ce dernier élément, l'accord sera ferme et définitif ? »

Inversement, face à une question alternative posée par la partie adverse, ne répondez jamais par un des termes proposés !

Répondez, soit par une autre question, soit en recherchant la « troisième réponse » que votre interlocuteur a omis de vous suggérer.

Si vous êtes vendeur et que l'acheteur vous demande : « Souhaitez-vous bénéficier d'une commande ferme sur la première tranche, aux conditions que j'ai évoquées, ou préférez-vous, en faisant un effort supplémentaire minimal, être assuré de fournir également les deux tranches suivantes ? », vous pouvez par exemple répondre : « Ce que je souhaite, c'est un accord acceptable par les deux parties. Pouvons-nous examiner plus précisément la question des tranches 4 et 5 ? »

Les questions « provocatrices »

Attention, à manier avec précaution !

Il s'agit, dans certaines situations bloquées, de bousculer les convictions ou la stratégie de l'interlocuteur, de mettre celui-ci en difficulté pour l'obliger à modifier son jeu. (voir aussi « les tactiques de déstabilisation », dans le chapitre 14 « C'est à prendre ou à laisser : comment sortir de l'impasse ».)

Les questions provocatrices peuvent être de plusieurs natures.

La *question faussement naïve* consiste à soumettre à l'acheteur une reformulation exagérée de son propos.

Par exemple, à l'acheteur qui dit : « Vos concurrents ont un produit aussi bon que le vôtre, et ils sont plus flexibles au niveau du prix », le vendeur peut demander : «... finalement, il n'y a pas de doute, ils sont franchement meilleurs que nous dans tous les domaines, non ? »

La *question piège* conduit l'interlocuteur, soit à avouer son ignorance, soit à livrer une réponse erronée.

Au vendeur qui prétend que son produit « a reçu la plupart des homologations internationales, au moins autant que la concurrence », l'acheteur provocateur répond par exemple : « Hum hum !... Et pouvez-vous me donner la liste des fabricants homologués en Allemagne depuis le changement de la norme ? ». Si le vendeur ne peut pas répondre, il est immédiatement mis en situation de faiblesse.

La *question de diversion* porte généralement sur un point totalement inattendu.

Par exemple, alors que l'acheteur dit « On m'a toujours appris depuis l'école qu'il fallait choisir le fournisseur le moins cher, à qualité égale », le vendeur demande, l'air étonné : « Mais dans quelle école est-ce que vous avez appris cela ? ».

L'acheteur est surpris par la question et perd le fil de son argumentation. S'il veut provoquer encore davantage, le vendeur peut alors enchaîner en souriant – « et le professeur de logistique, je suppose qu'il était malade ?... » – et reprendre la maîtrise de l'entretien : « Allez, vous savez bien qu'il y a beaucoup d'autres paramètres à prendre en compte, dans le choix d'un fournisseur ! Revenons à la question de... »

Par définition, une provocation est faite pour susciter une réaction immédiate, souvent difficile à prévoir puis à gérer. Il vous faut en effet pouvoir profiter de l'avantage créé par la déstabilisation de votre interlocuteur, mais aussi bâtir ou rebâtir ensuite un climat constructif.

C'est pourquoi ce type de question n'est à manier que par des négociateurs expérimentés, dans des situations qu'ils savent pouvoir maîtriser même si le climat se dégrade brusquement.

En particulier, il est conseillé de n'employer le plus souvent ces questions provocatrices que dans des négociations en face-à-face, qui ne mettent pas votre interlocuteur en difficulté devant des tiers.

Soyez celui qui résume, positive et oriente

Diriger les débats, ce n'est pas uniquement poser des questions et écouter des réponses. C'est aussi et surtout exploiter la matière fournie par ses interlocuteurs pour faire progresser la négociation.

Quatre savoir-faire sont indispensables : la reformulation, le recadrage positif, l'art du silence et le pilotage des transitions.

Effectuez des synthèses

La reformulation, déjà évoquée plusieurs fois dans cet ouvrage, est un outil absolument capital pour le négociateur.

En effet, on ne peut pas trouver d'accord sur une solution si on n'est pas, d'abord, d'accord sur le problème.

Il est donc nécessaire de reformuler ce qu'on a compris du problème à résoudre :

« Si je résume vos propos, ce qui vous pose problème dans notre offre à ce stade, ce sont le niveau de prix, les délais de livraison et les conditions de sortie du contrat. C'est bien cela ? »

De même, on ne peut pas trouver d'accord sur un tout si l'on n'a pas, d'abord, trouvé quelques accords partiels :

« Pour nous résumer, il me semble que nous sommes déjà d'accord sur plusieurs points : les spécifications, le volume qui est de 250 tonnes sur 24 mois, le principe d'une indexation du prix sur le cours du zinc, et les termes de paiement qui sont à 30 jours fin de mois. Pouvons-nous considérer ces points comme acquis ? »

Enfin, aucun négociateur n'est prêt à faire des concessions tant qu'il n'a pas le sentiment que ses arguments ont été entendus.

Or, il suffit souvent d'un effort de reformulation pour que le dialogue change de nature :

Acheteur – « Nous devons impérativement abaisser nos coûts et nous demandons à tous nos fournisseurs de participer à l'effort. Si nous ne baissons pas nos propres prix de vente de 5 % par an sur trois ans, nous serons balayés et vous le serez avec nous. »

Vendeur – « Oui, en d'autres termes, vous devez absolument rester compétitifs et vos prix d'achat sont pour vous un élément déterminant, c'est bien cela ? »

Acheteur – « Exactement. La direction des achats est chargée d'une mission claire qui est de réduire les coûts de 5 % dès cette année. »

Vendeur – « Oui, donc vous êtes vous-même en première ligne dans le cadre de ce plan d'action, naturellement ? »

Acheteur – « Absolument, c'est ma priorité du moment, et c'est pour cela que je voudrais qu'on trouve un accord. »

Vendeur – « Je comprends bien vos objectifs de réduction de coût. De votre côté, vous comprenez aussi que nous avons déjà fait beaucoup d'efforts depuis deux ans et que nos marges sont écrasées. Nous subissons la hausse des coûts de salaires et de matières et nous ne pouvons pas vendre sans marge, sinon nous ne pourrions pas investir pour l'avenir et ce sont nos clients qui seront pénalisés. »

Acheteur – « Je comprends, mais il faut que vous trouviez une solution. »

Vendeur – « Oui, il faut trouver une solution. Et cette solution, nous ne pouvons la construire qu'avec vous. Vous nous aidez à réduire encore nos coûts, et nous vous aidons à réduire les vôtres. Peut-on étudier quelques pistes d'action ? »

Recadrez positivement

Diriger avec tact les échanges, c'est faire en sorte que ceux-ci restent constructifs, même lorsque l'un ou l'autre des négociateurs adopte des propos négatifs ou déplaisants.

Un des secrets des meilleurs négociateurs consiste à entendre, dans tout propos négatif ou agressif, au moins un élément positif comme un jugement de bon sens, une question intéressante ou une préoccupation légitime.

Par exemple, si l'acheteur conteste violemment le prix, c'est notamment parce qu'il attend – légitimement – des arguments supplémentaires pour faciliter sa décision !

Il est alors possible de recadrer positivement ce qui est énoncé, à l'aide de trois techniques :

– reformulation atténuée ;

- recadrage du souhait ;
- recadrage de la question.

- *La reformulation atténuée* consiste à reprendre les propos de l'acheteur, mais en les libérant de leur charge négative excessive, pour que ceux-ci constituent un matériau utile à la recherche d'une solution :

Acheteur – « Votre nouvelle offre financière est vraiment très compliquée : une véritable usine à gaz ! Je vous préviens, nos services du siège vont vous tirer dessus à boulets rouges ! »

Vendeur – « Oui, notre montage est un peu plus complexe que le précédent, et il est possible que certains des responsables du siège se montrent un peu réticents, au départ. À cet égard, je vous propose de revenir sur [...] »

- Avec *le recadrage du souhait*, il s'agit d'exprimer ce que veut l'acheteur, lorsque celui-ci ne parle que de ce qu'il ne veut pas :

Acheteur – « Je vous préviens, je ne veux pas d'offre financière compliquée : je déteste les usines à gaz ! »

Vendeur – « Oui, vous êtes pragmatique et vous voulez une offre simple. »

Acheteur – « Exactement. Cela dit, je ne suis pas non plus borné, on peut examiner différentes options dès lors qu'elles sont claires et nettes [...] »

- *Le recadrage de la question* est sans doute plus puissant encore, puisqu'il permet de formuler la question pertinente qui se cache derrière l'apparente agression de l'acheteur.

Acheteur – « On croirait que vous le faites exprès ! C'est une offre qui va être torpillée par le siège, c'est évident ! »

Vendeur – « Oui, je comprends, la question que vous soulevez, au fond, c'est : comment construire une offre qui soit acceptable par vous et par nous, mais aussi par les services du siège ? »

Acheteur – « Oui, exactement ! D'ailleurs, j'ai quelques idées [...] »

Maniez l'art du silence

Quand il s'agit de défendre ses marges, le silence est d'or.

Il y a en effet quatre types de silences en négociation, et tous sont importants.

- Le *silence attentif*, déjà évoqué dans le chapitre 11 « Gagner la sympathie de l'ennemi », est celui qui montre à l'interlocuteur que l'on boit ses paroles. Accompagné d'un regard soutenu et de légers hochements de tête, il met en confiance et invite à en dire plus. C'est souvent après ce type de silence qu'un négociateur laisse échapper une confidence qui sera précieuse pour aboutir à un accord.

Acheteur – « Il me faut une offre plus compétitive en termes de prix et de délais, car je veux présenter un dossier en béton au vice-président. »
(*Silence attentif du vendeur*) L'acheteur reprend : «... Remarquez, lui, il regarde surtout le taux de remise, il n'entre pas dans les détails... »

- Le *silence de sagesse* est celui que l'on s'accorde avant de répondre à une question difficile. Les meilleurs négociateurs utilisent ce bref silence pour reprendre la maîtrise de l'entretien.

Vendeur – « C'est pour moi une question de principe et j'ai besoin d'une réponse claire. Est-ce que, oui ou non, vous acceptez de renoncer à cette clause ? »

Acheteur (*après un long moment de silence*) – « À cet instant, je ne peux pas vous faire de réponse positive mais je comprends qu'il s'agit d'un point important. Pour vous répondre, j'aimerais d'abord que l'on clarifie un certain nombre de choses et j'ai une première question à vous poser [...]. »

- Le *silence « deuxième chance »* est celui qui laisse à l'interlocuteur une possibilité de nuancer ce qu'il vient de dire. Il est accompagné d'un regard perçant, avec un visage n'exprimant ni approbation ni réprobation : juste une attente.

Vendeur – « Il n'est pas question que nous acceptions un accord si vous ne nous donnez pas de garanties sur les années à venir ! » (*L'acheteur reste silencieux*). Le vendeur reprend : «... Enfin, disons, sur l'année qui vient, au moins. »

- Le *silence de défi* intervient quand la situation est bloquée et que personne ne veut céder. On sent que le premier qui va parler va s'affaiblir : soit en tentant d'offrir une concession pour trouver un compromis, soit en essayant de changer de sujet – et en fuyant ainsi le combat. La meilleure solution, dans ce type de situation, est

souvent de considérer ce silence comme un jeu, d'avoir plaisir à prolonger celui-ci, mais de laisser à votre interlocuteur le plaisir d'avoir le sentiment de remporter la partie. Il s'agit alors de reprendre la parole en disant par exemple : « Vous êtes vraiment coriace ! », puis de lui demander une proposition : « Qu'est-ce que vous proposez, pour en sortir ? »

Pilotez les transitions

Au tennis, à la réception d'une balle longue, le joueur débutant renvoie la balle d'où elle vient et attend de voir ce qui va se passer. Le joueur expérimenté décide de jouer long ou court, lifté ou coupé, croisé, décroisé ou au milieu, en force ou en finesse, de rester en fond de court ou de monter au filet.

De même, le négociateur expérimenté oriente en permanence le jeu.

Il dispose d'une infinie possibilité de coups, parmi lesquels :

- Rester sur le sujet et renvoyer la balle : « Qu'en pensez-vous ? »
- Effectuer un zoom avant : « J'aimerais attirer votre attention sur un point particulier [...]. »
- Proposer un zoom arrière : « Faisons un point d'ensemble [...]. »
- Passer au sujet suivant : « Je vous propose maintenant d'aborder la question de [...]. »
- Isoler le sujet : « Je vous propose de laisser ce point en suspens pour l'instant, et d'y revenir une fois que nous aurons examiné la question de [...]. »

De même que le joueur de tennis prépare son coup, le négociateur prépare sa relance grâce à une reformulation synthèse :

« Nous avons donc défini ensemble le cadre général du contrat. J'aimerais maintenant attirer votre attention sur [...]. »

Sans qu'il existe véritablement un ordre idéal dans lequel aborder les points de négociation, on prendra soin de respecter deux principes :

- aborder, si possible, les « sujets qui fâchent » après que l'interlocuteur a déjà consacré un certain temps à l'affaire, de façon à ce qu'il ne se décourage pas trop vite ;
- garder pour la fin au moins deux sujets présumés bloquants, dont l'un sur lequel on pourra concéder si nécessaire.

Points clés à mémoriser

- Écoutez votre interlocuteur à trois niveaux : le sens, l'intention, l'émotion.
- Décodez le sens des mots.
- Observez l'intonation et les changements dans l'attitude corporelle.
- Soyez celui qui pose des questions.
- Posez des questions ouvertes de compréhension et notamment des questions en retour.
- Pour influencer, proposez des alternatives séduisantes.
- Ne répondez jamais à une question alternative par un des termes proposés.
- Pour déstabiliser, posez une question faussement naïve, une question piège ou une question de diversion... si vous savez rétablir un climat constructif aussitôt après.
- Effectuez des synthèses.
- Positez par la reformulation atténuée, le recadrage du souhait ou le recadrage de la question.
- Maniez l'art du silence et ses quatre variantes : silence attentif, silence de sagesse, silence deuxième chance, silence de défi.
- Orienter en permanence le jeu : approfondir, renvoyer la balle, passer au sujet suivant, isoler le point de blocage...
- Garder pour la fin au moins deux points de blocage, dont l'un sur lequel on pourra concéder.

Quelques bonnes questions à vous poser

- Quels sont les signaux sur lesquels je dois porter davantage mon attention au cours de ma prochaine négociation ?
- Quel est le type de question que je maîtrise le mieux aujourd'hui ? Quelles sont les « questions magiques » qui me réussissent pour mieux comprendre, influencer ou déstabiliser ?
- Quel type de reformulation ou de recadrage dois-je m'employer à utiliser lors de ma prochaine négociation ?
- Quel est le type de silence qui me convient le mieux ? Comment encore mieux l'exploiter à mon avantage ?
- Quelle est la forme de relance que je n'utilise pas assez ?

CHAPITRE 14

Comment s'affirmer dans les situations tendues

Stéphane LAFOND – Dans les situations tendues, il faut savoir s'imposer.

Anne PICARD – S'imposer n'est pas toujours possible. S'affirmer est en revanche indispensable.



Questionnaire d'autodiagnostic

Quels sont vos comportements spontanés en négociation ?

Voici sept thèmes classiques en matière de négociation commerciale. Dans chaque cas, cinq affirmations vous sont proposées.

Vous indiquerez, à chaque fois la réponse qui vous correspond le mieux, en cochant d'un signe + la case correspondante.

Si aucune affirmation ne vous convient, choisissez celle qui vous paraît le moins éloignée de votre réponse personnelle.



Thème n° 1 : la négociation et vous

L'important, quand on négocie le prix, c'est surtout

- a - de savoir accepter le « bras de fer »
- b - de savoir faire certaines concessions, pour ne pas braquer l'interlocuteur
- c - de faire croire à l'adversaire qu'il obtient des concessions très importantes
- d - de trouver un compromis acceptable par chacun
- e - d'être ferme et déterminé(e)

Thème n° 2 : vous et les autres

Dans le cas de situations tendues

- a - pourquoi s'exposer au conflit quand on peut agir par personne interposée...
- b - quand je me suis fait avoir une fois, je sais prendre ma revanche à l'occasion
- c - il vaut mieux garder certaines opinions pour soi, pour ne pas ajouter à la tension
- d - la meilleure défense, c'est l'attaque – par exemple, l'ironie mordante
- e - monter discrètement en épingle les désaccords entre les différents décideurs dans la partie adverse est parfois le meilleur moyen de prendre l'avantage

Thème n° 3 : vous et les vôtres

Si vous négociez au sein d'une équipe

- a - je préfère être dans la coulisse plutôt qu'au premier rang
- b - j'aime distribuer les rôles et tirer les ficelles
- c - je prends les initiatives et je veux être soutenu(e)
- d - je laisse les autres adopter une position dure, puis je joue le rôle de conciliateur
- e - j'observe et je prends du recul par rapport à l'événement

Thème n° 4 : annoncer une mauvaise nouvelle

Vous devez faire accepter une modification de prix imprévue, ou un changement de vos conditions de paiement

- a - je minimise l'importance de cette mesure en présentant habilement les chiffres

- b - j’adopte une position dure pour faire comprendre à mon interlocuteur qu’il cédera avant moi
- c - je fais intervenir ma hiérarchie pour crédibiliser cette mesure
- d - je m’arrange pour faire passer discrètement cette mesure au milieu d’un flot d’informations diverses
- e - je procède par étapes, pour éviter une réaction trop hostile de mon interlocuteur

Thème n° 5 : flagrant délit (1)

Vous avez donné à votre interlocuteur une information fausse, il s’en aperçoit

- a - je suis assez doué(e) pour trouver des justifications crédibles et faire croire à ma bonne foi
- b - je commence par m’excuser, et j’essaie de me racheter aux yeux de mon interlocuteur
- c - je contre-attaque rapidement, car l’interlocuteur est rarement « tout blanc »
- d - je maintiens une partie de mon information et je m’efforce de créer un doute dans l’esprit de mon interlocuteur
- e - j’essaie d’abrégier l’entretien

Thème n° 6 : flagrant délit (2)

Mon interlocuteur se contredit sur les chiffres, il semble avoir cherché à me tromper quant à certaines prévisions pour obtenir un meilleur prix

- a - je l’oblige à s’expliquer pour le mettre en position de faiblesse
- b - je pose des questions indirectes pour l’enfermer dans ses contradictions
- c - je change de sujet pour ne pas provoquer un accrochage
- d - je garde le sujet en réserve pour l’utiliser au moment propice
- e - je ne dis rien, je préfère analyser la question à froid après coup

Thème n° 7 : engagement non tenu

Mon interlocuteur n’a pas respecté sa parole

- a - je ne dis rien, pour ne pas envenimer les choses
- b - je hausse le ton et je demande des explications
- c - je m’arrange discrètement pour que ça se sache autour de lui
- d - j’en profite pour obtenir immédiatement une compensation
- e - je culpabilise mon interlocuteur en le mettant en contradiction avec ses propres principes

Dépouillement de l'autodiagnostic

Les affirmations sont à classer en trois catégories : X, Y et Z. Additionnez séparément vos croix dans chacune de ces trois catégories.

	a	b	c	d	e
Thème 1	Y	X	Z	X	Y
Thème 2	Z	Y	X	Y	Z
Thème 3	X	Z	Y	Z	X
Thème 4	Z	Y	X	Z	X
Thème 5	Z	X	Y	Z	X
Thème 6	Y	Z	X	Z	X
Thème 7	X	Y	Z	Y	Z

Vos réponses	X	Y	Z
Nombre de croix			

Les réponses X correspondent aux comportement conciliant.

Les réponses Y correspondent aux comportement combatif.

Les réponses Z correspondent aux comportement joueur.

Quel est votre comportement dominant ?

Dans le restaurant...

Anne PICARD – Ce qui me fait plaisir, c'est que je vous ai vu mûrir au cours de ces années, changer de comportement, prendre de l'épaisseur...



Stéphane LAFOND (*montrant son léger embonpoint*) – Dans tous les sens du terme !

Anne PICARD – Vous avez parfois cherché votre style, et vous l'avez trouvé, depuis un an ou deux.

Stéphane LAFOND – Au début, pourtant, j'étais parfois dans mes petits souliers...



Bureau d’Anne Picard, dix ans plus tôt...

Anne Picard est de méchante humeur. Elle ne comprend pas que Stéphane Lafond ne puisse pas lui offrir une remise au moins égale à celle consentie l’année précédente pour une affaire comparable.

Anne PICARD – Si cette affaire vous intéresse, monsieur Lafond, vous devez me faire une remise de 5 %, et non pas de 3 %.

Stéphane LAFOND – Ah, vous croyez...

Anne PICARD – L’an passé, pour une affaire similaire, j’avais obtenu 5 %.

Stéphane LAFOND – Oui, je sais bien... enfin, quoi que... les conditions étaient un peu différentes...

Anne PICARD (*très vivement*) – Absolument pas ! C’était exactement la même commande ! Et j’avais eu 5 % de remise ! Non, moi je vais vous dire, Monsieur Lafond, votre politique commerciale est tout simplement incompréhensible !

Stéphane LAFOND (*mollement*) – Oh, non, euh... quand même pas...

Anne PICARD – Mais enfin, monsieur Lafond, vous êtes sur le terrain, vous connaissez les difficultés du marché, vous n’allez pas me dire que vous êtes d’accord avec ça !

Stéphane LAFOND (*visiblement mal à l’aise sur ce sujet*) – Vous savez, la politique, ça se décide à Paris, hein... Moi, je ne peux pas tellement en parler...

Anne PICARD – D’accord, mais ces 5 % de remise, vous pouvez bien me les obtenir, non ?

Stéphane LAFOND – Bon, je vais poser la question à ma direction, je vais essayer de voir ça... Euh... Disons que pour cette fois, c’est d’accord, je vais m’arranger avec mon directeur commercial...

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Vous étiez tellement attachée à cette remise de 5 % !

Anne PICARD – Oui, et pourtant je crois que j’aurais préféré ne pas l’obtenir...



Stéphane LAFOND – Mais pourquoi cela ?

Anne PICARD – À dire vrai, Stéphane, je me suis presque demandé, ce jour-là, si j'avais bien en face de moi un interlocuteur valable...

Stéphane LAFOND (*pincé*) – J'espère que cela a changé par la suite !

Anne PICARD – Oui, il y a même eu une époque où je vous ai trouvé assez agressif...



Bureau d'Anne Picard, sept ans plus tôt...

Là encore, il s'agit d'un problème de non-reconduction d'avantages octroyés l'année précédente...

Anne PICARD – Si cette affaire vous intéresse, monsieur Lafond, vous devez me faire une remise de 2 %, comme l'an passé.

Stéphane LAFOND (*avec un ton cassant*) – Non, madame Picard, je vous apprécie beaucoup, mais là vous exagérez. Il n'en est pas question, bien évidemment !

Anne PICARD – L'an passé, pour une affaire similaire, j'avais obtenu ces 2 %.

Stéphane LAFOND – Cela n'a rien à voir. Vous faites un amalgame entre deux affaires sans aucun rapport !

Anne PICARD – Absolument pas ! C'était exactement la même commande ! Et j'avais eu 2 % de remise ! Non, moi je vais vous dire, monsieur Lafond, votre politique commerciale est tout simplement incompréhensible !

Stéphane LAFOND (*visiblement piqué au vif*) – Ah vous trouvez ? Eh bien moi, ce que je trouve incompréhensible, ce sont vos prévisions de commandes qui ne sont pas respectées depuis deux ans ! Ou vos retards de règlement ! C'est cela que je n'arrive pas à comprendre, moi...

Anne PICARD – Mais nous ne parlons pas de cela, voyons...

Stéphane LAFOND (*pointant l'index vers son interlocutrice*) – Si, justement, parlons-en ! Ce serait un peu trop facile, madame Picard !

Anne PICARD – Allons, monsieur Lafond, je vous demande une dernière fois un effort sur le prix.

Stéphane LAFOND (*en souriant victorieusement*) – Je vois que décidément vous n'avez plus d'arguments... Non, je crois qu'il vous faut accepter notre offre, madame Picard...

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – (*en riant*) Et vous ne m’avez pas mis à la porte !



Anne PICARD – Ce n’est pas l’envie qui m’en manquait... mais j’avais une préférence pour votre produit, et puis...

Stéphane LAFOND – Et puis ?

Anne PICARD – Et puis je crois que cela me faisait plaisir de vous voir défendre votre entreprise, même de façon un peu excessive, après plusieurs années de négociations difficiles pour vous...

Stéphane LAFOND – J’avais le mérite de la franchise !

Anne PICARD – C’est vrai. Cela dit, ça n’a pas toujours été le cas...



Bureau d’Anne Picard, cinq ans plus tôt...

Curieusement, la discussion porte une nouvelle fois sur une question de remise non reconduite...

Stéphane LAFOND – J’ai le plaisir de vous présenter nos nouvelles conditions tarifaires. Vous verrez qu’elles marquent, sur bien des points, un assouplissement de notre politique tarifaire.

Anne PICARD – Voyons cela... (*après quelques instants*) Mais... ma remise de 20 % sur la nouvelle gamme n’est pas mentionnée !

Stéphane LAFOND – Bien sûr... J’ai obtenu de porter ce chiffre à 22 %... simplement, ces 22 % vous seront proposés sous forme de produits gratuits en fin de trimestre.

Anne PICARD – Ah bon ? (*puis, après un instant de réflexion...*) Mais ces produits ne seront pas valorisés au prix tarif, j’espère ?

Stéphane LAFOND – (*essayant de changer de sujet*) Je vous indiquerai tout cela en détail... Au fait, vous savez ce qui se dit, en ce moment ?

Anne PICARD – Sur quoi ?

Stéphane LAFOND – Sur ce qui se passe en ce moment... Vous n’avez pas que des amis !

Anne PICARD – De qui parlez-vous ?

Stéphane LAFOND – Oh, cela m’ennuie de dire cela, je ne voudrais surtout pas causer de remous... mais je commence à comprendre pourquoi la

direction marketing essaie tellement de vous imposer ce fournisseur anglais à notre place...

Dans le restaurant...

Anne PICARD – Là, après coup, je vous en ai voulu...

Stéphane LAFOND (*mal à l'aise*) – Mais je n'ai pas voulu vous tromper, vous savez... Je crois qu'il y a eu un malentendu...



Anne PICARD – En affaires, je préfère qu'il n'y ait pas de malentendus.

Stéphane LAFOND – Cela arrange pourtant parfois bien les choses !

Anne PICARD – À très court terme, peut-être... mais après ?

Les trois types de comportement habituels dans les négociations les plus difficiles

Le comportement conciliant

► Qu'est-ce que le comportement conciliant ?

Dans toute négociation de prix, se télescopent trois préoccupations pour le négociateur :

- celle de conclure l'affaire ;
- celle de conserver de bonnes relations avec l'interlocuteur, pour développer un courant d'affaires futur – ou, dans le cas de ventes *one shot*, pour obtenir la recommandation de l'interlocuteur auprès d'autres clients ou de fournisseurs potentiels ;
- celle, enfin, d'assurer la rentabilité de l'affaire.

Le comportement conciliant est celui qui privilégie avant tout les deux premières préoccupations. Le négociateur conciliant considère la négociation du prix et des conditions commerciales comme un cap à franchir. Il s'agit pour lui de surmonter un pénible moment de tension pour retrouver rapidement une relation de partenariat avec la partie adverse.

Ce type de négociateur est à l'écoute de l'interlocuteur. Il cherche à comprendre en profondeur les motivations de celui-ci, ses objectifs, ses craintes. Il cherche à trouver des solutions permettant de concilier les

exigences de la partie adverse et les nécessités de sa propre entreprise. Il est assez prudent par nature, et veut éviter qu’une négociation trop « dure » ne fasse capoter la négociation, ou même détruise une relation de confiance construite pas à pas. Il préfère donc parfois, pour éviter des désaccords et des tensions, mettre ses opinions ou ses intérêts entre parenthèses, pour faire prévaloir la relation et l’accord avec la partie adverse.

► **Dans quel cas faut-il adopter un comportement conciliant ?**

Vous avez intérêt à adopter ce comportement quand le rapport de forces ne vous permet pas de faire autrement, notamment lorsque des comportements plus durs ont mené à une impasse, que les « fusibles » (négociateurs situés à des échelons hiérarchiques inférieurs, chargés d’adopter des positions très fermes) ont tous « sauté », et que même un mauvais accord est nettement préférable à une rupture. C’est aussi le cas quand vous avez la certitude que les concessions d’aujourd’hui assureront la rentabilité de demain.

D’une façon plus générale, le négociateur conciliant est à même de réussir dans les métiers où le « relationnel » est déterminant, et notamment dans la conduite d’affaires longues et complexes, dans lesquelles de nombreux problèmes sont à résoudre avec le client, sans que les aspects « prix » soient déterminants. Face à des interlocuteurs « affectifs » et ouverts, le comportement conciliant peut alors produire de bons résultats.

► **Quelles sont les limites du comportement conciliant ?**

Quand l’interlocuteur est un négociateur dur, décidé à « marquer des points », le négociateur conciliant fait figure de proie facile. Si le face à face tourne au combat, celui-ci est perdu d’avance.

Dans les situations les plus difficiles, le négociateur conciliant risque même d’adopter un comportement de négociateur *faible*, qui peut prendre plusieurs formes.

- La timidité : ce négociateur se sent paralysé face à un interlocuteur fort en gueule, il n’ose pas formuler ses exigences, ne sait pas dire car il redoute une réaction hostile...
- Les faux prétextes pour attendre et ne rien décider : le négociateur trouve de bons prétextes pour ne pas affronter maintenant le problème : « On verra plus tard »...
- Les bonnes raisons pour rester en retrait : le négociateur, accompagné de son patron ou d’un responsable technique, reste silencieux

lors de la négociation des points délicats :

Le délégué commercial d'un important laboratoire pharmaceutique rend visite à une clinique privée faisant partie de sa clientèle. Un marché a été passé, qui porte sur un volume de produits défini, à des conditions tarifaires déterminées. Le marché couvrant la période de janvier à janvier, le délégué commercial pense faire une visite de « routine » lorsqu'il entre le 12 mai dans une clinique chirurgicale de la région parisienne pour faire le point sur les commandes en cours. Il est reçu froidement par la pharmacienne chargée des approvisionnements :

« J'ai une mauvaise nouvelle pour vous, dit-elle, nous arrêtons tout. En effet, nous venons de trouver un fournisseur qui nous propose des produits similaires à un prix de 15 % inférieur au vôtre. Dans le contexte économique actuel, nous n'avons pas le choix. »

Le délégué commercial ne comprend pas : « Mais qui a pris cette décision ? Y a-t-il un moyen de la réexaminer ? »

La pharmacienne est inflexible : « Il s'agit d'une décision de la direction. Elle est irrévocable. » Le délégué commercial hésite à réagir. Un engagement a été pris sur l'année... mais faut-il prendre le risque de se fâcher avec cette responsable, qui peut fort bien le consulter pour d'autres marchés dans l'année ? Il préfère prendre acte, avec regret, de la mauvaise nouvelle. En lui jetant un regard glacial, la pharmacienne s'adresse à nouveau à lui : « Ne partez pas, j'ai quelque chose à vous demander. Il me reste plusieurs cartons de vos produits, que j'ai commandés mais pas utilisés. Ils ne sont pas périmés et vous pouvez certainement les expédier à d'autres établissements... »

Là encore, le délégué commercial s'interroge. Faut-il exploser, refuser de reprendre les cartons ? Mais pour quel bénéfice ? Il choisit de se montrer coopératif : « En principe je devrais refuser, hein... Mais bon, je vais voir cela, je vais m'arranger... »

Les inconvénients de ce type de comportement apparaissent à trois niveaux :

- sur le plan de la *rentabilité immédiate*, le négociateur conciliant accepte des compromis souvent coûteux ;
- sur le plan de la *crédibilité personnelle*, sa qualité d'interlocuteur valable peut être mise en doute ;
- sur celui de la *marge de manœuvre ultérieure*, l'aspect « arrangeant » est vite ressenti par la partie adverse comme un « avantage acquis » et un durcissement ultérieur peut être très mal vécu.

► **Pourquoi passe-t-on parfois de la conciliation à la faiblesse ?**

Il existe quatre causes principales.

- Le négociateur a une mauvaise appréciation des rapports réels de pouvoir, et survalorise le pouvoir de ses interlocuteurs sur lui (« C’est perdu d’avance... »).
- Il sous-estime sa capacité à faire valoir son point de vue.
- Il méconnaît l’importance des enjeux (conséquences d’une concession...).
- Il a un fort besoin d’être apprécié et aimé.

Le comportement combatif

► **Qu’est-ce que le comportement combatif ?**

Le comportement combatif exprime une certaine conception de la négociation : « Il vaut mieux être loup qu’agneau ». Persuadé que la négociation est un affrontement, que la « plus grosse part du gâteau » reviendra au plus fort, le négociateur combatif entre en pourparlers comme on monte sur un ring.

Il s’agit souvent d’une personne extravertie, sûre d’elle-même, confiante dans son entreprise. Le négociateur combatif défend ses intérêts, ses idées, ose aborder de front les questions difficiles ou délicates. Il fait face dans des situations où d’autres chercheraient la fuite ou le compromis. La combativité se traduit souvent par des oppositions nettes : « Pas question », « Sûrement pas »...

► **Dans quel cas faut-il adopter un comportement combatif ?**

La combativité est particulièrement nécessaire quand on a à mener des négociations ponctuelles, à fort enjeu financier, face à des interlocuteurs déterminés et adoptant eux-mêmes un comportement combatif. La combativité, l’attaque peuvent être des moyens pour être « reconnu » ou respecté par des négociateurs qui considèrent la négociation comme un bras-de-fer.

► **Quelles sont les limites du comportement combatif ?**

Quand la négociation intervient dans le cadre d’une relation commerciale permanente, suivie, exigeant une forte relation de confiance entre acheteur et vendeur, la combativité peut endommager la nature de la

relation. De plus, et surtout dans les situations les plus difficiles, le négociateur combatif peut devenir agressif. Ce comportement agressif peut prendre plusieurs formes.

- L'attitude revancharde, de celui qui « compte les points », et n'oublie pas de rendre la monnaie... Il emploie parfois la menace, que celle-ci soit explicite ou sous-entendue.
- La « grande gueule » : il parle fort et beaucoup, il est difficile de l'interrompre... et encore plus de le contredire.
- Le risque-tout, prêt à prendre tous les risques pour emporter la négociation à l'arraché...
- Le persécuteur : il aime mettre les autres en difficulté, et manie l'ironie cinglante, vis-à-vis d'un interlocuteur en position de faiblesse.

Les inconvénients de ce type de comportement sont liés au sentiment de frustration engendré chez l'interlocuteur. Soit celui-ci réagit de façon émotionnelle, et le risque de rupture est important, soit il se résigne à accepter ce comportement, si le rapport de forces du moment l'y contraint. Mais il sera difficile d'établir, dans la durée, des relations de confiance et d'entraide.

► Pourquoi passe-t-on parfois de la combativité à l'agressivité ?

On recense habituellement trois causes principales.

- L'influence de modèles (parents, héros de fiction...), et la satisfaction personnelle de s'imposer face aux autres.
- Un désir de revanche, qui conduit à se venger « par personne interposée » ; on dit au « petit » client (ou fournisseur) ce que l'on ne peut pas dire au « gros ».
- L'impression que l'agressivité est la seule alternative au comportement de faiblesse dans les situations difficiles.

Le comportement « joueur »

► Qu'est-ce que le comportement joueur ?

Beaucoup de gens considèrent la négociation comme un « jeu d'adresse intellectuelle » : il faut y savoir ruser pour l'emporter. Il s'agit, pour effectuer l'affaire la plus rentable, de chercher à influencer l'interlocuteur par les moyens les plus variés :

– charme, séduction, cordialité ;

- présentation habile des chiffres, des offres ;
- utilisation de « moyens indirects » : faire passer les messages par personne interposée, jouer sur les divisions chez l’adversaire... ;
- aptitude à cacher ses véritables sentiments : feindre la surprise face à ce que l’on sait déjà, la déception face à de bonnes nouvelles, etc.

► Dans quel cas faut-il adopter un comportement de jeu ?

Ce comportement peut parfois être judicieux quand la négociation est complexe (plusieurs interlocuteurs, défendant chacun des points de vue et des intérêts différents, mettant en œuvre des tactiques subtiles)... ou quand on fait face à un interlocuteur « joueur ».

► Quelles sont les limites du comportement joueur ?

En première analyse, le « jeu » peut paraître séduisant, car il permet à court terme de préserver à la fois, dans la négociation, l’objectif économique et l’objectif relationnel. Il donne au négociateur le sentiment de « tirer les ficelles », de faire agir les autres dans son propre intérêt, tout en évitant les conflits, les oppositions brutales.

Malheureusement, face à une situation difficile, stressante, le négociateur « joueur » aura tendance à franchir la frontière qui sépare le jeu de la manipulation. Manipuler, c’est agir en dissimulant ses véritables objectifs. Par exemple, sont manipulateurs les types de négociateurs suivants.

- Le *désinformateur* : il rapporte à son interlocuteur des informations tronquées sur la concurrence, le marché... pour créer le doute à son avantage (« ah pardon... je pensais que vous connaissiez déjà les déboires de mon confrère »).
- Le *combinard* : il dresse le technicien contre le financier, négocie avec le bureau d’études sans en informer la direction commerciale, tout en donnant aux uns et aux autres des informations contradictoires...
- Le *metteur en scène* : il distribue les rôles, par exemple entre un « méchant » et un « gentil » face à l’interlocuteur.
- Le *culpabilisateur* : il utilise le système de valeurs de son interlocuteur pour culpabiliser celui-ci : « Vous qui êtes attaché à la loyauté et à la transparence, vous ne pouvez pas nier que... »
- L’« *homme de franchise* » : il met en confiance en proposant de « parler franchement », de jouer « cartes sur table »... mais ne donne pour sa part qu’une information tronquée, tendancieuse.

Ces comportements peuvent être efficaces lorsqu'il existe une forte différence de pouvoir entre manipulateur et manipulé : il est relativement facile, par exemple, de manipuler un négociateur novice, connaissant mal le métier ou le marché.

Mais il est clair qu'à terme, les « trucs » du manipulateur s'évanouissent... D'où deux conséquences importantes :

- le négociateur connu comme « manipulateur » suscite une méfiance permanente : ses affirmations, ses comportements sont analysés, interprétés... ;
- l'interlocuteur manipulé rumine un désir de revanche, et se considère pour cela affranchi de certaines règles morales...

► Pourquoi passe-t-on du jeu à la manipulation ?

Le comportement de manipulation est généralement lié à des croyances telles que : « De toute façon, tout le monde manipule », « les affaires, ce n'est pas pour les boy-scouts », « Il est plus facile d'agir de façon détournée qu'en face à face », « Il faut diviser pour régner... »

Quelle est l'efficacité de votre style dominant en fonction de vos interlocuteurs ?

Vous êtes plutôt :	Vous faites face à un négociateur plutôt :		
	conciliant	combatif	joueur
conciliant	efficace	inefficace	inefficace
combatif	efficace à court terme aléatoire à long terme	efficace	aléatoire
joueur	efficace à court terme aléatoire à court terme	aléatoire	efficace

Un outil puissant pour progresser : l’affirmation de soi

Qu’est-ce que l’affirmation de soi ?

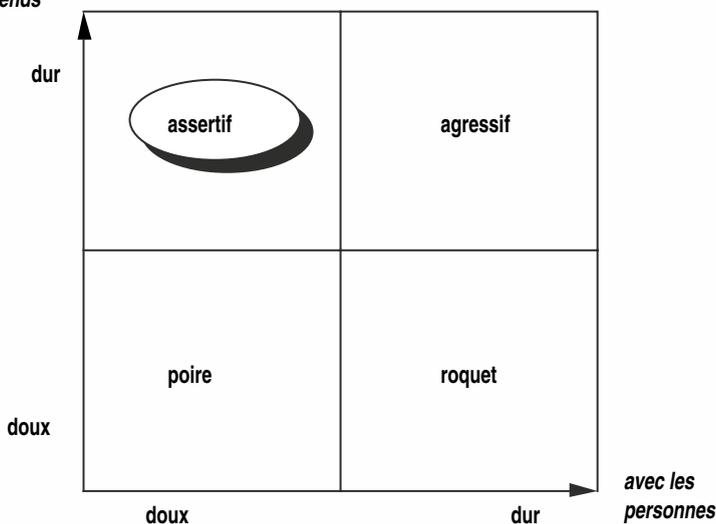
Aux États-Unis, l’*assertiveness* a été développée par des psychologues dans le but de permettre à l’individu de s’affirmer en harmonie avec les autres. Il s’agit notamment de :

- défendre son point de vue sans attaquer les autres personnes ;
- exprimer librement ses émotions (joie, déception, contrariété, inquiétude...)
- établir des rapports fondés sur la *confiance* (et non sur la domination ou la manipulation).

En négociation commerciale, l’assertivité – ou affirmation de soi – est particulièrement utile dans des situations de tension :

- quand il faut repousser une exigence forte de la partie adverse ;
- quand il faut annoncer une « mauvaise nouvelle » ;
- quand il faut demander au client quelque chose qui risque d’être refusée ;
- quand il faut affronter un négociateur agressif ;
- quand il faut faire face à une personnalité manipulatrice...

avec les
différents



Le négociateur assertif est très ferme sur le *fond des désaccords*, mais jamais dur sur la *forme avec les personnes*.

Comment faire face « assertivement » aux pressions de mauvaise foi ?

Nous avons tous tendance à tenter de convaincre et de prouver. Face à des objections réelles, ou face à des demandes de concessions, l'argumentation est bien sûr une ressource indispensable, comme le rappelle la règle d'or n° 2.

Cependant, nous sommes fréquemment confrontés, en négociation, à des pressions de mauvaise foi : l'interlocuteur critique un aspect mineur de votre contrat, « pour voir », il revient sur une objection ou une demande à laquelle une réponse claire a déjà été donnée, il cherche à vous enfermer dans ses éventuelles contradictions...

Face à ce type de pression, l'argumentation tourne vite à la justification – et se justifier est la pire erreur à éviter. Deux techniques peuvent vous aider à faire face avec assertivité.

► L'édredon

Il peut être tentant, face à une attaque de mauvaise foi, de contrer votre interlocuteur, et d'engager une polémique. C'est bien sûr un comportement généralement inefficace. La technique de l'édredon consiste à prendre acte des propos de l'interlocuteur, sans entrer dans le fond du débat.

Vendeur – Votre politique d'achat n'est pas cohérente !

Acheteur – Je ne peux pas être d'accord, mais je comprends ce que vous voulez dire.

Vendeur – Vous me demandiez 2 % de remise il y a un an, et maintenant soudain 5 % !

Acheteur – C'est exact.

Vendeur – Ce n'est pas normal, il faudrait prévenir les fournisseurs beaucoup plus tôt !

Acheteur – Je respecte votre opinion.

(etc.)

Cette technique de l'édredon est particulièrement efficace lorsqu'on est décidé à ne rien céder sur un point particulier. Elle permet en effet

de laisser « glisser » les attaques de la partie adverse sur ce terrain sans s’y attarder.

Acheteur – Vous voulez me facturer ces frais annexes !

Vendeur – Oui, cela fait partie de nos conditions.

Acheteur – Cela devrait être compris dans le prix global.

Vendeur – On pourrait l’imaginer...

Acheteur – Vos concurrents ont une approche plus logique.

Vendeur – C’est possible...

Acheteur – (*le sujet semblant épuisé*) D’autre part, je voulais vérifier avec vous le planning de...

► L’idée fixe

Il s’agit de répéter sa première réponse très calmement, autant de fois qu’il le faut, jusqu’à ce que la pression retombe.

Acheteur – Vous devez me donner cette remise.

Vendeur – Vraiment, je ne peux pas le faire.

Acheteur – N’essayez pas de me bluffer, je sais que vous avez une bonne marge de manœuvre, allez, disons 5 % et on peut discuter.

Vendeur – Vraiment, je ne peux pas le faire.

Acheteur – Je m’étonne de ce langage : avec votre prédécesseur on pouvait trouver un accord réaliste... Votre direction ne comprendrait pas que vous perdiez un client comme moi ! Faites-moi 3 %.

Vendeur – Vraiment, je ne peux pas le faire (etc.)

Cette technique de l’« idée fixe » permet de montrer à l’acheteur que l’on adopte une position ferme sur le fond, sans perdre pour autant son calme ou sa courtoisie.

Le patron d’une entreprise du secteur chimique négociait la vente de sa société à un groupe industriel international. Les pourparlers étaient très avancés : l’entreprise avait été audité, les modalités de fixation du prix faisaient l’objet d’un accord, les aspects juridiques de l’opération étaient pratiquement au point.

Lors d’une séance de travail consacrée à l’examen du rapport d’audit, l’entreprise acheteuse, représentée par son directeur du développement, évoqua les risques liés à la législation protégeant l’environnement :

« Votre entreprise, expliqua l'acheteur, recèle dans ses entrepôts des cuves de produits toxiques et potentiellement dangereux. L'élimination de ces produits peut être coûteuse pour nous si nous achetons votre entreprise... »

Le vendeur s'étonna : « Pourquoi le feriez-vous ? »

L'acheteur exposa une argumentation visiblement longuement mûrie : « Si, dans l'avenir, les pouvoirs publics nous contraignent à retraiter ou éliminer ces produits, nous serions placés devant un problème économique majeur. »

Il ajouta : « Ce problème est lié à votre exploitation de l'entreprise, et il ne serait pas normal que nous ayons à l'assumer. Aussi, nous estimons nécessaire et équitable d'insérer dans le contrat une clause de garantie à ce sujet. »

L'avocat de l'acheteur présenta alors au vendeur éberlué un dossier précis. Il y était mentionné que, pendant une durée de quinze ans, le retraitement ou l'élimination des produits serait intégralement à la charge du vendeur, dès lors que ce retraitement serait imposé par les pouvoirs publics. Le vendeur réagit violemment : « Vous achetez l'entreprise, vous achetez les risques ! Je ne vais quand même pas payer, si dans quinze ans le gouvernement vous oblige à effectuer tels ou tels travaux ! »

L'acheteur insista sur le coût potentiel de ces travaux, qui pouvaient représenter jusqu'à 80 % de la valeur estimée de l'entreprise toute entière... Le vendeur répéta sa première réponse : « Vous achetez l'entreprise, vous achetez les risques. »

Après environ vingt minutes de polémique sur cette question de garantie, le vendeur changea de stratégie. En effet, au lieu de se contenter de réaffirmer sa position, il tenta de la justifier.

« Supposons que dans dix ans, vous soyez effectivement contraint de procéder aux travaux d'assainissement. Les produits à retraiter proviendront de mes fabrications... mais aussi des vôtres ! Pourquoi devrais-je supporter le coût de ce retraitement ? »

L'acheteur arbora enfin un large sourire. « Vous avez tout à fait raison... »

Quelques minutes plus tard, le vendeur acceptait une garantie de quinze ans. L'accord stipulant que la garantie, de 100 % au départ, se réduisait progressivement pour arriver à zéro au bout de quinze ans, le vendeur ne pouvait pas s'y opposer sans contredire sa propre argumentation.

Si le vendeur avait résisté à la pression en opposant un « édreton » aux arguments de l'acheteur (« c'est possible ») ou en réaffirmant son « idée fixe » (« Vous achetez l'entreprise, vous achetez les risques. »), il

aurait évité de signer une clause qui met en danger le produit de la vente pour de très longues années.

Comment traiter un différend commercial avec assertivité

Dix recommandations.

1. S’adresser directement à l’intéressé

Il est tentant de se plaindre au directeur de la production du comportement du responsable des achats... mais le négociateur assertif expose directement le problème à l’intéressé, en recherchant un compromis réaliste.

2. Négocier en tête à tête

On se sent parfois plus fort devant témoin... mais le but n’est pas d’accuser, il est de trouver un accord satisfaisant !

3. Traiter le différend sans délai

Le négociateur « faible » veut laisser les choses « se décanter »... mais l’assertif agit dès l’apparition du problème.

4. Être concret et précis

Il est souhaitable de décrire précisément les faits à l’origine du différend, sans chercher à les interpréter. En particulier, il faut éviter :

- d’exposer les motivations supposées de l’interlocuteur (« *vous avez voulu me tromper pour obtenir un meilleur prix !* »),
- de protester par mimiques ;
- d’élargir le problème par des mots comme « toujours », « jamais »... ;
- de faire des comparaisons entre l’interlocuteur (présenté comme peu scrupuleux) et ses collègues ou son prédécesseur.

5. Ne pas s’excuser

Vous n’êtes pas coupable d’être mécontent d’une situation !

6. Dire « je » plutôt que « vous »

C’est une des principales techniques de l’assertivité. Le « vous », en situation de litige, peut rapidement devenir agressif : « Vous ne m’avez

jamais dit cela ! » Au contraire, le « je » permet de décrire tranquillement la situation, sans mettre en cause directement l'interlocuteur : « Je suis très ennuyée et même contrariée, car je n'ai jamais reçu cette demande jusqu'à ce jour. »

7. Présenter objectivement l'enjeu du litige

S'il est nécessaire d'exposer les conséquences négatives du litige, il faut le faire sans recourir à l'exagération, qui s'apparente à la menace.

8. Rappeler les aspects positifs de la relation avec le partenaire

Il s'agit de conserver un climat propice à la résolution du différend.

9. Proposer des solutions acceptables pour la partie adverse

Lui faire perdre la face ne résoudrait pas durablement le problème...

10. Se préparer calmement

Se garder en particulier de toute autosuggestion agressive : « Il va m'entendre, il va voir à qui il a affaire... », et de la moindre anxiété : « Comment va-t-elle réagir... ». Noter, noir sur blanc, les mots qu'on emploiera pour traiter les points les plus délicats peut être une très bonne façon de se préparer à agir assertivement.

Points clés à mémoriser

- Trois comportements peuvent être efficaces en négociation : conciliant, combatif, joueur. Ces comportements peuvent cependant devenir inefficaces s'ils vont respectivement jusqu'à la faiblesse, l'agressivité ou la manipulation.
- L'assertivité – ou affirmation de soi – consiste à faire preuve de fermeté sur le fond, sans jamais agresser ou tromper l'interlocuteur.
- La technique de l'édredon : « c'est possible », « je comprends »...
- L'idée fixe : répéter sa première réponse calmement, avec les mêmes mots, autant de fois que nécessaire.
- Dire « je » plutôt que « vous ».

Quelques bonnes questions à vous poser

- Quel est aujourd’hui mon comportement spontané en négociation : conciliant, combatif ou joueur ?
- Quelles sont les situations dans lesquelles ce comportement peut tourner à mon désavantage ?
- Quelles sont les réflexes d’assertivité que je devrais développer en priorité ?

CHAPITRE 14

« C'est à prendre ou à laisser » : comment sortir de l'impasse

Stéphane LAFOND – Il y a des fois où, même si on applique toutes ces règles d'or et ces principes, on se trouve dans une impasse...



Anne PICARD – Cela peut arriver. Heureusement !

Stéphane LAFOND – Heureusement ?

Anne PICARD – C'est là que ça devient vraiment passionnant...



Bureau d'Anne Picard, quatre ans plus tôt...

Stéphane Lafond a bien mené sa négociation. Il a bien analysé la demande réelle de la cliente, établi ses propres objectifs, commencé avec un niveau d'exigence initial élevé, défendu son offre avec des arguments, exigé une contrepartie à toute concession, reculé à petits pas, verrouillé l'engagement de la cliente...

Et pourtant, il se trouve dans l'impossibilité d'aboutir.

Anne PICARD – Je vais vous faire une offre, ce sera la dernière.

Stéphane LAFOND – À prendre ou à laisser, en quelque sorte ?

Anne PICARD – Disons-le comme ça.

Stéphane LAFOND – Je vous écoute...

Anne PICARD – Je suis prêt à dépenser 200 000 euros sur cette affaire, pas un centime de plus. À vous de me dire si cela vous intéresse ou non.

Stéphane LAFOND – Impossible.

Anne PICARD (*commençant à refermer ses dossiers*) – Dans ce cas, monsieur Lafond...

Stéphane LAFOND – Attendez ! Il y a sûrement un compromis à trouver...

Anne PICARD – J'ai bien peur que non, monsieur Lafond. Je serais ravie de traiter avec vous, mais je vous ai fait part des conditions minimales nécessaires pour réaliser cette affaire. Il vous appartient désormais de réfléchir et de vous déterminer. Prenez votre temps.

Stéphane LAFOND (*tendant de réargumenter*) – Permettez-moi de revenir sur les caractéristiques de votre besoin et sur les principaux avantages de notre solution...

Anne PICARD (*l'interrompant*) – Monsieur Lafond... Vous connaissez parfaitement mon besoin et j'ai parfaitement compris votre offre. Soit vous pouvez vous aligner sur le prix de 200 000 euros, soit vous préférez que je traite avec l'un de vos confrères. (*souriant*). Pour cette fois. Ce ne sera que partie remise, j'en suis sûre !

Stéphane LAFOND – Je peux peut-être vous proposer un meilleur prix, mais pas 200 000 euros...

Anne PICARD (*silencieuse*)

Stéphane LAFOND – En réduisant ma marge au minimum, je peux descendre jusqu'à 208 000 euros.

Anne PICARD – Je prends note de votre offre, mais je vous le répète, je ne paierai pas plus de 200 000 euros. C'est à vous de voir, monsieur Lafond...

Dans le restaurant...

Stéphane LAFOND – Heureusement que ma direction a finalement accepté ce prix de 200 000 euros ! En imposant un prix très précis, vous avez fermé la négociation !



Anne PICARD – Fermer la négociation, c'est toujours négocier.

Stéphane LAFOND – Vous bluffiez ?

Anne PICARD – Non, pas vraiment. J'avais une offre intéressante d'un de vos confrères. Je voulais bien traiter avec vous, mais je n'avais pas de raison de faire d'efforts particuliers en votre faveur. Alors, j'ai fixé le prix auquel je vous donnerais l'affaire, c'était à vous de décider.

Stéphane LAFOND – Comment dois-je réagir, dans un cas pareil ?

Anne PICARD – Il y a d'abord trois choses que vous ne devez pas faire, trois tentations coupables...

Stéphane LAFOND – Laissez-moi deviner... Un : abandonner la partie. Je suis payé pour m'accrocher jusqu'au bout !

Anne PICARD – Oui. Et pourtant, la tentation peut être grande d'avoir une réaction d'orgueil et de quitter brutalement la salle...

Stéphane LAFOND – Deux : accepter sans condition le prix demandé.

Anne PICARD – Cela fait penser à votre interlocuteur que votre dernière offre n'était finalement pas votre meilleure offre, et cela l'incitera à vous imposer encore plus durement ses conditions dans les négociations ultérieures.

Stéphane LAFOND – Quelle est la troisième tentation coupable ?

Anne PICARD – La plus grosse erreur que vous puissiez commettre, c'est celle d'offrir une concession moyenne en espérant amadouer votre interlocuteur.

Stéphane LAFOND – Donc, quand j'ai proposé de ramener mon prix à 208 000 euros, j'ai commis une erreur ?

Anne PICARD – Pour être franche, oui : vous avez réduit vos marges de négociation sans obtenir de contrepartie. Comment espériez-vous qu'après avoir annoncé une « dernière offre » à 200 000 euros, j'allais accepter quelques instants plus tard de payer 208 000 ?

Stéphane LAFOND – Alors, que devais-je faire ? J'étais totalement enfermé.

Anne PICARD – En négociation, l'enfermement n'est jamais qu'apparent.

« C'est à prendre ou à laisser » : une tactique à formes multiples

Un négociateur peut se retrouver devant une offre « à prendre ou à laisser » dans quatre situations très différentes.

Le « préalable »

La négociation n'a pas encore véritablement commencé, et déjà votre interlocuteur impose une condition : « Si vous ne supprimez pas la clause de la page 7 de votre devis, nous ne pourrons pas aller plus loin ». Vous tentez d'ouvrir le dialogue, de faire un tour d'horizon des attentes de votre interlocuteur, mais celui-ci revient à son exigence de détail. « Si nous ne sommes pas d'accord sur ce point, ce n'est même pas la peine de poursuivre cet entretien ».

Il s'agit en réalité pour votre adversaire d'obtenir dès le départ une concession sans contrepartie, afin de vous mettre en situation de faiblesse et de diriger facilement la suite des opérations.

La « question de principe »

Certains négociateurs excellent dans le maniement des grands et petits principes : « Je ne paierai jamais de frais annexes pour un tel matériel. Pour moi, c'est une question de principe ».

La force de la « question de principe » réside dans son caractère indiscutable : la mettre en question revient à s'opposer à votre interlocuteur dans un domaine où aucun argument ne sera recevable à ses yeux.

La « limite budgétaire »

Déjà évoquée dans un chapitre précédent (« Déjouer les pièges des négociateurs professionnels »), cette tactique permet à l'acheteur d'imposer un prix plafond au vendeur tout en évitant une confrontation d'arguments techniques et logiques à l'issue de laquelle il ne serait pas certain d'avoir le dernier mot. En imposant une quantité minimale

par commande ou par livraison, le vendeur peut parfois placer l'acheteur dans une situation similaire.

La « dernière offre »

Le négociateur veut mettre fin à un long marchandage en faisant une dernière concession et en indiquant précisément la dernière offre qu'il est prêt à accepter.

« C'est à prendre ou à laisser » : une impasse en trompe-l'œil

L'objectif de votre interlocuteur est de réduire vos possibilités de défense. Vous ne pouvez en apparence plus défendre vos arguments puisque votre interlocuteur ne veut même plus en discuter. Et il vous paraît impossible de proposer une solution intermédiaire, votre adversaire refusant par avance tout compromis. Les trois échappatoires les plus visibles sont aussi des impasses :

- Rompre est souvent la première tentation, par orgueil ou par découragement. S'il est vrai que votre interlocuteur peut alors prendre quelquefois l'initiative de la réconciliation – voir plus loin la tactique de la « fausse sortie » –, le risque est grand de voir échouer une affaire qui est peut-être encore possible...
- Céder est la deuxième option claire. Si le prix exigé par votre interlocuteur se situe dans les limites acceptables par vous, vous êtes tenté(e) de ravalier votre fierté et de conclure l'affaire aux conditions qui vous sont imposées. Mais cela revient à céder sans contrepartie et, dans l'hypothèse où d'autres négociations sont à venir avec le même interlocuteur, à donner à celui-ci de bien mauvaises habitudes.
- Quand on ne peut pas accepter les conditions posées par la partie adverse, faire une concession est la troisième tentation. Pour jeter ses dernières forces dans la bataille, aller au bout de ses possibilités de négociation, être certain d'avoir tout essayé. Mais cela revient à affai-

blir sa position, généralement sans s'assurer en retour la satisfaction d'avoir conclu l'affaire ni arraché la moindre contrepartie.

Vous vous trouvez donc apparemment dans une impasse. Cependant, l'impasse constitue elle-même un terrain de jeu. Votre interlocuteur a fixé un prix et a indiqué que son offre était à prendre ou à laisser. Dans l'immédiat, votre problème n'est pas : « Comment faire accepter à mon adversaire un prix supérieur ? », mais : « Comment placer mon interlocuteur dans une situation où il sera prêt à rouvrir la discussion sur le prix ? » Il n'y a au fond que deux obstacles, et ceux-ci sont des questions dans la tête de votre contradicteur.

- Première question que se pose votre interlocuteur : « Est-il utile de rouvrir la discussion puisque je pense obtenir un accord aux conditions que je viens d'indiquer ? »
- Deuxième question : « Comment rouvrir la discussion sans perdre la face ? »

Aider votre interlocuteur à répondre à la première question est souvent nécessaire. Lui permettre de résoudre la seconde est presque toujours indispensable.

Cinq types de tactiques peuvent être employés, selon qu'elles consistent à nier l'existence de l'impasse, à gagner du temps, à déstabiliser ou à négocier.

► Les tactiques de négation

Ne pas entendre le prix indiqué par votre interlocuteur comme « à prendre ou à laisser », c'est donner à celui-ci la possibilité de négocier un autre prix sans perdre la face. Par exemple, si vous êtes vendeur, quand vous sentez que l'acheteur tente une intimidation (« je ne paierai pas un centime de plus ») sans être parfaitement sûr de lui, vous pouvez tenter une des quatre tactiques de négation suivantes.

- *Ignorer.* La discussion continue comme si de rien n'était :

Acheteur – Je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus.

Vendeur – Peut-on revenir un instant sur ce que vous disiez précédemment ?

Sur le plan technique, vous vous demandiez si...

Si l'acheteur ne revient pas sur le prix de 100 €, on peut considérer que la négociation reste ouverte.

- *Reformuler* le prix demandé par le client comme une simple « aspiration » :

Vendeur – Je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus.

Vendeur – Oui, je comprends que vous souhaitiez idéalement un prix de l'ordre de 100 €, je l'ai bien noté. Je ne peux naturellement pas descendre à ce niveau mais je suis sûr que nous pourrions trouver un accord.

Si l'acheteur ne réagit pas, le vendeur a la voie libre pour argumenter et poursuivre la négociation. L'acheteur pourra formuler ou accepter une offre supérieure à 100 € sans perdre la face.

- *Offrir* une porte de sortie à l'acheteur :

Acheteur – Je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus.

Vendeur – Oui, je comprends, bien sûr je ne pourrai pas descendre à ce niveau de prix mais je comprends que vous preniez une position ferme, car je crois que mes explications ont été un peu confuses et je ne suis pas sûr d'avoir mentionné un point important.

Le vendeur endosse la responsabilité du « malentendu » et peut alors reformuler et préciser les éléments de son offre, laissant ainsi à l'acheteur la possibilité de saisir l'occasion pour revoir sa proposition de prix sans perdre la face.

- *Argumenter* :

Acheteur – Je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus.

Vendeur – Ce serait effectivement un prix normal pour un produit normal. Celui-ci est différent et je vais vous en convaincre. Prenez par exemple [...].

Le vendeur a entendu le prix indiqué par l'acheteur... mais ne l'a volontairement pas compris comme s'appliquant à son produit ! Il fait le pari d'emporter l'adhésion de l'acheteur sur ses arguments et son pouvoir de conviction. Ça peut marcher !

De passage à New York il y a quelques années, je déambulais sur la cinquième avenue lorsque je suis accosté par un des vendeurs à la sauvette qui proposent, pour quelques dollars, des copies grossières de montres de luxe.

Souhaitant rapporter un gadget à un de mes enfants, j'arrête mon regard, parmi la centaine de montres entassées dans l'attaché-case du vendeur, sur un modèle bleu, réplique approximative d'un célèbre modèle de grand

horloger suisse. Je demande au vendeur le prix de l'objet et m'entend répondre « 17 dollars ».

Connaissant un peu les prix de marché, je réponds en souriant au vendeur que ces montres s'achètent habituellement pour 15 dollars, et que je ne paierai pas un « cent » de plus. Le vendeur fait alors, contre toute attente, l'argumentaire de la montre : le bleu nuit est parfaitement restitué, la montre comprend plusieurs cadrans et un calendrier, le remontoir est particulièrement ressemblant avec celui du modèle original...

M'impatientant, je lui fais remarquer que si je n'obtiens pas auprès de lui le prix de 15 dollars, je n'aurai que quelques mètres à faire pour obtenir auprès d'un de ses homologues un modèle équivalent pour 15 dollars. Mon offre est donc à prendre ou à laisser. Puis je lui tends deux billets, représentant au total 15 dollars.

C'est alors que le vendeur ouvre grand son attaché-case, me regarde dans les yeux et me dit : « Voyez toutes ces montres, il y en a une centaine : prenez celle que vous voulez, elle est à vous pour 15 dollars ». Puis, désignant la montre bleue, il ajoute : « Mais celle-ci, ce sera 17 dollars. »

J'ai payé la montre sans plus discuter.

► Les tactiques de délai

Il est souvent extrêmement difficile d'intervenir « à chaud », alors que la partie adverse vient d'adopter une position très arrêtée. Non seulement vous risquez d'agir dans le stress et la précipitation et donc de commettre de lourdes erreurs, mais en plus vous empêchez votre interlocuteur d'accepter un compromis : Alors qu'il vient de nous faire part de sa « dernière offre », comment espérer qu'un instant plus tard, il va accepter un prix supérieur ?

Au contraire, le fait de laisser passer un peu de temps multiplie les opportunités pour votre interlocuteur de justifier un assouplissement de sa position... si toutefois il a acquis la conviction qu'un compromis est souhaitable !

Reporter la réponse à un autre entretien

Quand c'est possible, il faut éviter de traiter le problème pendant l'entretien. Le fait de reporter la réponse à un autre entretien peut être justifié par la nécessité de consulter d'autres personnes de l'entreprise, de réexaminer certaines hypothèses de travail ou même, plus simplement, de prendre le temps de la réflexion.

Vendeur – Je suis prêt à descendre jusqu'à 100 €, je n'irai pas plus loin. C'est à prendre ou à laisser.

Acheteur – Je ne vois pas comment nous pourrions aller jusque-là. Quoi qu'il en soit, pour vous présenter la contre-proposition la plus intéressante possible, j'ai besoin de quelques jours pour affiner mes calculs avec les responsables concernés. Je pourrai alors revenir avec une proposition très étudiée.

Si le vendeur ne réagit pas, cela veut dire qu'il est prêt à examiner une « proposition très étudiée »... qui présenterait éventuellement un prix inférieur à 100 €. C'est gagné : vous êtes sorti(e) de l'impasse. Si le vendeur rappelle que sa limite de prix est de 100 €, cela ne l'empêchera pas forcément, quelques jours plus tard, de « prendre en compte » les éléments nouveaux que lui apporte l'acheteur pour, de son côté, « faire un pas » vers l'acheteur en revoyant sa position sur le prix.

Isoler le point de blocage

Vendeur – Je suis prêt à descendre jusqu'à 100 €, je n'irai pas plus loin. C'est à prendre ou à laisser.

Acheteur – Oui, j'ai bien noté. Je ne peux naturellement pas monter à ce niveau de prix et nous avons donc là un problème à régler. Je vous propose que nous le mettions entre parenthèses pour l'instant et que nous examinions d'abord tous les autres éléments de votre offre.

En fonction de ce qui sera dit sur les autres points, il pourra être plus facile au vendeur, en fin d'entretien, de revoir sa position sur le prix sans perdre la face :

« Compte tenu des éléments que vous m'avez apportés, je suis prêt à aller jusqu'à... »

Faire intervenir d'autres personnes

Vendeur – Je suis prêt à descendre jusqu'à 100 €, je n'irai pas plus loin. C'est à prendre ou à laisser.

Acheteur – Oui, j'ai bien noté. Je ne peux naturellement pas monter à ce niveau de prix et tout ceci pose un réel problème, dont vous avez raison de souligner l'importance. Il me semble que pour en sortir nous avons besoin de l'aide de...

L'acheteur peut, au choix, préciser : « l'aide de mon patron et du vôtre, car il s'agit d'un choix vraiment important sur lequel ils ont

certainement aussi des idées », ou « l'aide de nos ingénieurs, car il faut aller plus loin dans le détail technique pour mieux analyser l'ensemble des coûts », etc.

L'intervention de tiers peut permettre de « poser le problème autrement » et de trouver des solutions nouvelles. Il faut évidemment présenter cette suggestion sans susciter chez le vendeur une réaction d'orgueil : il s'agit au contraire de valoriser notre interlocuteur en montrant qu'on va mobiliser « autour de lui » toutes les compétences nécessaires pour traiter le problème qu'il a soulevé.

► Les tactiques de déstabilisation

Déstabiliser n'est pas une fin en soi et peut même être assez dangereux, car les réactions de l'interlocuteur ne sont pas complètement prévisibles. Cependant, dans une situation de blocage complet, il peut parfois être nécessaire de « bousculer l'adversaire dans sa tête » afin d'ouvrir celui-ci à des raisonnements ou des solutions qu'il aurait a priori écartés.

Il existe bien sûr d'innombrables moyens à votre disposition pour déstabiliser un négociateur dans une situation de blocage. Tous consistent à adopter un comportement imprévisible et qui modifie radicalement le mode de relation instauré par la partie adverse, dans lequel celle-ci fixait autoritairement ses conditions et attendait que vous les acceptiez. En voici quelques-uns :

La fausse sortie

Acheteur – Je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus. C'est à prendre ou à laisser.

Vendeur (*en rangeant ses affaires, d'un air navré*) – Je venais pour ma part pour trouver un accord raisonnable, je respecte votre point de vue mais, dans ces conditions, je crains qu'il ne soit pas nécessaire de poursuivre...

Acheteur – Attendez, il y a peut-être moyen de s'entendre ?

La fausse sortie peut surprendre votre interlocuteur et lui faire comprendre en un instant qu'il est allé trop loin. Si celui-ci souhaite trouver un accord, il vous « rattrapera » et changera très vite de mode de négociation. La suite de la négociation vous sera favorable, car vous sentirez que les « curseurs du pouvoir » ont changé de côté. Il faut bien

sûr veiller à adresser à votre interlocuteur des signes de respect et de valorisation, pour éviter qu'une réaction d'orgueil de sa part ne vienne ensuite compromettre la conclusion de la négociation.

Attention toutefois à la « fausse sortie » qui devient une « vraie sortie » quand votre adversaire reste de marbre. Il vous faut alors jouer de l'« effet Columbo » pour annoncer, la main sur la poignée de la porte, que vous reviendrez si on a d'autres questions ou d'autres idées !

Les questions dérangeantes

Acheteur – Je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus. C'est à prendre ou à laisser.

Vendeur – D'où vient ce niveau de prix ?

Acheteur (*sûr de lui*) – J'ai une excellente offre à ce prix-là !

Vendeur – Et à prix égal, qui choisissez-vous ?

Acheteur – Oh, à prix égal, je veux bien travailler avec vous...

Vendeur – Pourquoi nous ?

Acheteur (*embarrassé*) – Euh, eh bien les produits et les services sont tout à fait comparables, mais disons que les gens de chez nous vous connaissent, c'est plus simple pour eux...

Vendeur – Si c'est plus simple pour eux, c'est plus sûr, plus économique, cela justifie bien un écart de prix : de 5 % par exemple ?

Acheteur (*de plus en plus embarrassé*) – Non, quand même pas 5 %...

Vendeur – Je suis sûr que vous disposez d'une offre excellente. Mais comment pouvez-vous d'une part dire que travailler avec nous est plus simple pour votre entreprise et d'autre part prendre le risque de changer de fournisseur pour moins de 5 % ? Que se passerait-il en cas de problème avec ce fournisseur ?

Acheteur – Eh bien... ils ont un bon service après-vente !

Vendeur – Qui vous garantit qu'ils interviendraient assez vite en cas de nécessité ?

Acheteur – Mais... leur contrat !

Vendeur – Selon votre expérience, est-ce que tous les fournisseurs respectent toujours leur contrat ?

Il faut évidemment savoir arrêter à temps ce genre de questionnement qui devient rapidement agaçant pour votre interlocuteur ! Dès que celui-ci est déstabilisé, vous devez vite le « restabiliser » en présen-

tant quelques arguments forts en sa faveur, puis en formulant des propositions constructives.

L'offre inconnue

Parmi les plus beaux coups de poker que l'on puisse tenter en négociation figure la tactique de l'offre inconnue.

Acheteur – Je le répète, je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus.
C'est à prendre ou à laisser.

Vendeur (*navré*) – Malheureusement, je ne peux pas vous suivre.

Acheteur – À vous de voir. J'ai auprès d'un de vos confrères une excellente offre à ce prix-là.

Vendeur – J'aurais beaucoup aimé traiter cette affaire. Tant pis, c'est dommage...

Acheteur – Je suis désolé, mais c'est à vous d'être compétitif...

Vendeur (*après avoir laissé quelques instants de silence*) – C'est dommage, car j'étais venu avec une offre très proche du prix que vous demandez.

Acheteur (*vivement intéressé*) – Ah oui ?

Vendeur – Oui, c'est vraiment dommage, car je suis sûr que cette offre pouvait vous intéresser...

Acheteur – Quelle est cette offre ?

Vendeur (*apparemment surpris*) – Mais pourquoi me posez-vous cette question ? Je croyais que 100 € était pour vous un prix absolument indépassable ?

Acheteur (*déstabilisé*) – Euh, oui, enfin, disons qu'il faut que vous soyez très proche de ce prix, mais on peut toujours discuter...

L'humour

Encore plus dangereuse : la tactique consistant à désarmer l'adversaire par un mot d'esprit au moment le plus tendu de la négociation !

Par exemple, un vendeur, sommé de faire une énième concession sur le prix, se lève, enlève sa cravate, déboutonne et enlève sa chemise sous l'œil stupéfait de l'acheteur et annonce : « je n'ai plus que ma chemise mais je vais vous la donner car je tiens vraiment à conclure cette affaire ! ». Un peu gêné, l'acheteur, demande au vendeur de se rhabiller et dit : « Bon, d'accord, pour le prix, je crois qu'on va en rester là pour cette année ! »

Il va de soi que ce type d'humour aurait pu jeter un froid glacial et créer un profond malaise auprès d'autres interlocuteurs. Prudence, donc ! Pour que cela marche, il faut avoir de l'humour... mais il faut aussi avoir le même humour que l'acheteur, et même une certaine complicité avec celui-ci.

Entre amateurs de cigares cubains, collectionneurs de documents historiques ou spécialistes de la Formule 1, il est souvent possible de détendre l'atmosphère à un moment tendu grâce à un *private joke* :

Vendeur – Vous me mettez dans la situation de Michel Vaillant dans *Suspense à Indianapolis* !

Acheteur (*soudain détendu, l'œil gourmand, préparant son bon mot*) – Vous me rappelez plutôt Bob Cramer dans *Le 13 est au départ* !

L'effet est encore plus garanti s'il y a dans la salle une tierce personne en situation de témoin muet, incapable de participer à la subtile joute oratoire dans laquelle vous prendrez soin de laisser votre adversaire avoir le mot de la fin.

L'appel à l'aide

Dans certains métiers, l'acheteur et le vendeur se connaissent bien, pour avoir mené des dizaines de négociations ensemble. L'acheteur veille à garder une certaine distance et à négocier parfois durement, mais une certaine complicité s'est établie entre eux.

Vous pouvez, dans de rares situations de blocage, percer l'habit de la « fonction » de l'interlocuteur et faire appel à la « personne » que vous connaissez bien :

Acheteuse – Je suis prête à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus. C'est à prendre ou à laisser.

Vendeur (*regardant l'acheteuse dans les yeux*) – Attendez, Anne, vous faites votre métier, d'accord, mais là je suis étranglé... Je ne pourrai jamais faire passer ce prix. On se connaît bien, ce n'est pas la première fois qu'on se dispute sur un problème à régler mais on a toujours trouvé un moyen pour s'en sortir en faisant des efforts l'un et l'autre. Et aujourd'hui, Anne, il faut me donner un coup de main...

Acheteuse (*embarrassée*) – Bon, je comprends, mais moi aussi je suis un peu coincée, Stéphane, vous comprenez... Qu'est-ce que vous proposez ?

L'indignation

Acheteur – Votre offre n'est pas sérieuse. Je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus. C'est à prendre ou à laisser.

Vendeur – Comment ça, « pas sérieuse » ?

Acheteur (*un peu gêné*) – Je veux dire que certains de vos concurrents font mieux !

Vendeur (*apparemment très vexé*) – Pas sérieuse ? Alors que cela fait trente ans que notre entreprise est dans le métier ? Moi-même, cela fait dix ans que j'y suis entré et je pourrais vous citer des dizaines de clients qui m'ont remercié pour le sérieux de notre travail !

Acheteur (*embarrassé*) – Oui, je n'en doute pas, mais...

Vendeur (*les yeux rougis par l'émotion*) – Et quand je pense que notre équipe a travaillé quasiment jour et nuit pour vous préparer cette offre, que nos meilleurs experts ont validé les solutions proposées, que j'ai discuté personnellement avec le directeur lui-même pour vous déterminer un juste prix, je ne peux pas accepter d'entendre que nous ne sommes pas sérieux !

Acheteur (*essayant de temporiser*) – Ne le prenez pas comme ça : ce n'est pas ce que j'ai voulu dire...

Vendeur (*se calmant*) – C'est possible, mais je me sens humilié...

Acheteur – Non, je vous assure, ça n'en vaut pas la peine...

Vendeur – Je comprends que vous souhaitiez un effort de prix, mais pouvons-nous en discuter sereinement ?

Acheteur – Mais bien sûr ! Je suis ouvert à la discussion...

L'indignation est une merveilleuse façon de déstabiliser l'interlocuteur... mais n'est généralement pas une tactique : c'est parce que l'indignation est sincère qu'elle est crédible et efficace. On peut certes forcer sa nature et en « rajouter » un peu si les circonstances s'y prêtent. Mais la négociation ne doit pas devenir une pièce de théâtre – sauf si celle-ci est jouée par de très grands comédiens !

► Les tactiques de négociation

On le comprend mieux maintenant, la phrase de votre adversaire, « c'est à prendre ou à laisser », ne marque pas la fin de la négociation, mais un épisode de celle-ci. La recherche d'un accord doit donc continuer, mais en empruntant d'autres voies que le marchandage sur le prix,

rejeté d'avance par votre interlocuteur. Plusieurs tactiques de négociation sont possibles, souvent l'une à la suite de l'autre.

Demander délibérément une contrepartie inacceptable

Acheteur – Je le répète, je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus. C'est à prendre ou à laisser.

Vendeur – Malheureusement, je ne peux pas vous suivre.

Acheteur – À vous de voir. J'ai auprès d'un de vos confrères une excellente offre à ce prix-là.

Vendeur – Je tiens à vous faire l'offre la plus attractive possible. De votre côté, seriez-vous prêt à vous engager sur un volume très nettement supérieur, disons 150 tonnes ?

Acheteur – Non, ce ne serait pas sérieux.

Vendeur – Je n'en suis pas si sûr ! En mettant en place les actions adaptées, ce volume est peut-être à votre portée.

Acheteur – En tout cas, votre concurrent ne me demande pas de m'engager sur un tel volume, lui !

Vendeur – C'est possible. Combien de temps vous faudrait-il pour écouler 150 tonnes ?

Acheteur – Je vous le répète, je ne m'engagerai pas sur un tel volume.

Vendeur – Bon, je le comprends... de même que vous comprenez certainement que je ne puisse pas atteindre le niveau prix que vous avez indiqué tout à l'heure... Comment pouvons-nous maintenant trouver une solution raisonnable ?

L'acheteur n'acceptera pas de donner cette contrepartie et le vendeur le sait. Mais celui-ci a repris l'offensive, c'est lui qui maîtrise l'entretien. Quand un négociateur renonce à son exigence de contrepartie inacceptable, l'autre peut aussi renoncer sans perdre la face à sa condition « à prendre ou à laisser ». La négociation continue !

Rechercher des contreparties réalistes

Acheteur – Nous avons assez discuté. Je le répète, je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus. C'est à prendre ou à laisser.

Vendeur – C'est un prix extrêmement bas.

Acheteur – À vous de voir. J'ai auprès d'un de vos confrères une excellente offre à ce prix-là.

Vendeur – Je ne vois pas comment m'en approcher...

Acheteur – Dans ce cas, je crains que soyons arrivés au terme de nos pourparlers.

Vendeur – Si nous pouvions trouver des solutions pour alléger nos coûts sur cette opération, cela rendrait peut-être possible une nouvelle offre de prix.

Acheteur – Je vous écoute...

Vendeur – Seriez-vous prêt à réexaminer les conditions de commande et de transport des produits, pour gagner sur les coûts logistiques ?

Acheteur – Dans certaines limites, pourquoi pas...

Vendeur – Plus précisément, voici ce que je vous propose...

Grâce à cette recherche de contrepartie, le vendeur a réussi à rouvrir une discussion qui semblait fermée. Selon que le prix de 100 € exigé par l'acheteur est réaliste ou non, selon aussi la valeur des contreparties acceptées par l'acheteur, le vendeur pourra s'approcher plus ou moins de ce prix.

Néanmoins, même en obtenant des contreparties, il est vivement déconseillé d'accepter trop vite le prix indiqué par votre interlocuteur : celui-ci penserait qu'il n'a pas été assez ambitieux dans sa négociation et hésiterait à conclure !

Déplacer le jeu des concessions

Vendeur – Je le répète, je suis prêt à descendre jusqu'à 100 €, je n'irai pas plus loin. C'est à prendre ou à laisser.

Acheteur – Malheureusement, je ne peux pas vous suivre.

Vendeur – Je le regrette, mais, c'est à vous de voir.

Acheteur – Sur le prix, je ne peux plus rien faire...

Vendeur (*l'interrompant*) – Dans ces conditions, nous ne pourrions pas conclure.

Acheteur (*reprenant son idée*) – Sur le prix, je ne peux rien faire, mais j'ai peut-être une idée pour vous proposer une solution plus intéressante

pour vous. Puis-je vous en parler ?

Si le vendeur dit « oui », il accepte de rouvrir la négociation qu'il venait de fermer en indiquant un prix « à prendre ou à laisser ». L'acheteur peut alors rechercher des contreparties, puis proposer une concession sur un point autre que celui demandé par le vendeur.

« *Complicquer le problème* »

Une bonne façon de relancer une négociation bloquée consiste à repartir sur de nouvelles bases, suffisamment complexes pour inciter la partie adverse à la réflexion et à la discussion.

Acheteur – Je le répète, je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus. C'est à prendre ou à laisser.

Vendeur – Je suis venu avec une nouvelle offre qui, sans atteindre exactement le prix de 100 €, est très proche de ce que vous attendez. Puis-je vous la présenter ?

Acheteur (*après un temps d'hésitation*) – Allez-y.

Vendeur – Cette offre constitue une nouvelle base de discussion. C'est un nouveau point de départ.

Acheteur – Oui...

Vendeur – Cette offre suppose un certain nombre de contreparties de votre part, qui sont les suivantes... (*suit une liste de 14 contreparties réclamées à l'acheteur*).

Acheteur – Je ne pourrai jamais accepter tout cela ! Il y a des choses possibles, d'autres non, et aussi d'autres pour lesquels j'ai besoin de l'accord d'autres personnes de l'entreprise.

Vendeur – Naturellement : c'est une base de discussion...

Acheteur – Oui, mais le prix ?

Vendeur – Le prix s'établit à 103,50 €, au lieu de 108 € dans notre offre précédente.

Acheteur – Cela reste trop élevé ! Je vous ai indiqué que je ne voulais pas payer plus de 100 € !

Vendeur – C'est une nouvelle base de discussion. Je vous invite à me répondre très précisément sur les contreparties que nous avons passées en revue, et en fonction de cela je pourrai vous indiquer un prix définitif...

L'acheteur a laissé se rouvrir la négociation, sur de nouvelles bases. Un compromis redevient possible !

Proposer une dernière offre

Acheteur – Je le répète, je suis prêt à aller jusqu'à 100 €, je ne paierai pas plus. C'est à prendre ou à laisser.

Vendeur – Je ne peux pas vous suivre. Mais je vais moi aussi faire un pas vers vous, et vous proposer une dernière offre. Sous réserve du paiement d'un acompte de 20 % à la commande, je suis prêt à faire un ultime effort sur le prix. Vous êtes à 100 €, j'étais à 103, donnons-nous rendez-vous à 102 : je vous y attends.

Acheteur – Je suis là, monsieur Lafond...

Toute négociation suppose des concessions réciproques. Même les négociateurs les plus durs le savent. N'abandonnez jamais l'espoir que votre interlocuteur vous fera une concession et, surtout, montrez-vous toujours très confiant lorsque vous lui faites une proposition, comme si la concession que vous lui demandez allait de soi. Pour le reste, il faut accepter quelques risques...

La scène se passe au dernier étage d'une tour de Manhattan... Le directeur commercial d'une entreprise française défend, avec son président, une offre de plusieurs millions de dollars concernant un projet stratégique, face au comité de direction d'une multinationale.

Dans l'avion, le directeur commercial a rappelé sa stratégie : ne pas reculer de plus de 3 % sur le prix, malgré l'ultimatum du client exigeant un rabais de 5 %, une offre « à prendre ou à laisser ». Le président était perplexe. Dans le taxi, le président doutait encore : « Ne prenons pas le risque de perdre cette affaire, offrons-leur 5 % si c'est nécessaire ! » Le directeur commercial resta inflexible : « Faites-moi confiance, 3 % suffiront pour emporter le marché... ». Dans la salle d'attente, le président n'était toujours pas convaincu... mais le directeur commercial tint bon : pas plus de 3 % !

Face au comité, le président annonce : « Nous avons tout recalculé, renégocié avec nos fournisseurs, écrasé toutes nos marges... et notre dernière offre, je l'annonce solennellement, sera une baisse de 3 % ».

Un silence glacial s'instaure dans la salle. Puis les membres du comité, visiblement déçus par l'offre, engagent entre eux une discussion véhémement, dont les deux Français ne comprennent pas tous les termes. Le dirigeant de

l'entreprise cliente exige enfin le silence. Le visage fermé, il referme son dossier, reboutonne sa veste, et déclare : « Messieurs, pour moi les choses sont claires : il n'y a pas lieu de poursuivre cette discussion ».

Le directeur commercial croit mourir de désespoir. Pourquoi a-t-il tellement insisté pour n'offrir que 3 % alors que son président était d'accord pour accorder 5 % au client ? Pourquoi a-t-il pris le risque de perdre une affaire aussi capitale ? Son président lui pardonnera-t-il une erreur aussi désastreuse ? Il se pose toutes ces questions quand il voit son client s'avancer vers lui en souriant, lui tendre la main et dire : « Pour moi, il n'y a pas lieu de poursuivre cette discussion sur le prix : vous avez l'affaire. »

Le directeur commercial frôle l'infarctus.

Dans le taxi du retour, il est à peine remis de ses émotions quand son président se penche vers lui : « Au fond, mon vieux, est-ce que 2 % n'auraient pas été suffisants ? »

D'une façon plus générale...

Le blocage dans une négociation est toujours le fait de « l'autre » : pour le vendeur, c'est l'acheteur qui se bute sur des exigences inacceptables, et du point de vue de l'acheteur, c'est le vendeur qui s'obstine à refuser de dévoiler sa meilleure offre !

« C'est à prendre ou à laisser », ce n'est pas une impasse, c'est un appel de votre interlocuteur pour obtenir un accord rapide, sur des conditions qu'il croit accessibles alors qu'elles ne le sont généralement pas.

Réussir la négociation, ce n'est pas imposer une défaite à votre interlocuteur, c'est au contraire aider celui-ci à obtenir un bon accord, dont il pourra être satisfait. C'est donc d'abord l'aider à rouvrir une discussion qu'il a voulu fermer trop tôt, puis l'aider à se convaincre – et à convaincre son entourage professionnel – qu'il obtient le meilleur accord possible. Cet « meilleur accord », ce n'est pas seulement le meilleur prix, c'est l'offre qui correspond le mieux à sa « demande réelle ». C'est aussi une offre qui doit lui donner le sentiment d'avoir bien négocié.

Et si les positions sont réellement inconciliables ? Il faut savoir renoncer à certaines affaires... Pour un vendeur, c'est laisser aux

concurrents les affaires les moins rentables, avec les clients les moins fidèles et les plus sensibles aux prix. Pour un acheteur, c'est se rabattre sur un autre fournisseur, peut-être moins fascinant, mais qui pourra apporter une solution raisonnable au problème posé.

Points clés à mémoriser

- L'affirmation « c'est à prendre ou à laisser » ne marque pas la fin de la négociation, mais un épisode.
- Il vous faut aider votre interlocuteur à répondre à deux questions : « Est-il utile de rouvrir la discussion puisque je pense obtenir un accord aux conditions que je viens d'indiquer ? », mais surtout : « Comment rouvrir la discussion sans perdre la face ? »
- Trois erreurs à éviter : renoncer, céder, proposer une concession sans contrepartie.
- Trois tactiques de déni : ignorer, reformuler le prix demandé par votre interlocuteur comme une simple aspiration, offrir une porte de sortie à votre interlocuteur en assumant une information incomplète.
- Trois tactiques de délai : reporter à un autre entretien, isoler le point de blocage, faire intervenir d'autres personnes.
- De nombreuses tactiques de déstabilisation, à utiliser avec prudence.
- Quatre tactiques de négociation : demander délibérément une contrepartie inacceptable, rechercher des contreparties réalistes, déplacer le jeu des concessions, compliquer le problème.

Quelques bonnes questions à vous poser

- Comment ai-je l'habitude de réagir face à une offre « à prendre ou à laisser » ?
- Quelles sont les tactiques que je n'ai pas l'habitude d'utiliser, mais qui conviendraient bien au type de négociation que j'ai à mener ?
- Quels arguments puis-je utiliser pour gagner du temps en cas de blocage ?
- Quel type de nouvelle offre pourrais-je présenter pour relancer la négociation si nécessaire ?

Stéphane Lafond applique les conseils d'Anne Picard...

Stéphane Lafond se prépare à une négociation difficile. Il a établi sa stratégie avec son directeur commercial : les objectifs à atteindre sont clairs, en termes de volume, de prix, de conditions annexes. Ces objectifs tiennent compte du marché, de la concurrence et des attentes spécifiques du client. Sur chaque point, un « point limite » a été déterminé, assorti le cas échéant de conditions particulières. Enfin, l'offre initiale a été établie de façon à laisser des marges de négociation réalistes sur le prix, mais aussi de façon à créer un « point de fixation » sur les délais de livraison.

Les exigences possible du client ont été examinées, leur conséquences mesurées en termes de rentabilité et de trésorerie. Les concessions et contreparties possibles ont été placées dans un tableau de décision que Stéphane Lafond conservera dans son dossier pendant la négociation.

Stéphane Lafond a pris garde d'engager la négociation en position de force : il s'est abstenu de dévoiler les informations « sensibles » qui auraient pu être exploitées par l'acheteur. Connaissant les impératifs de calendrier du client, il a également su « jouer la montre », et sait que l'acheteur doit désormais conclure rapidement.

Lorsque la négociation s'engage, Stéphane Lafond a en tête les cinq règles d'or. Face à la pression du client, qui demande un sérieux effort sur le prix, Stéphane argumente longuement sur le produit, la technique, le service, appliquant ainsi la règle d'or n° 2. Il pratique également la règle d'or n° 5 :

Stéphane LAFOND – Mis à part cette question de prix, sommes-nous bien d'accord sur tout le reste ?

ACHETEUR – Écoutez, parlons déjà du prix, c'est quand même là l'essentiel...

Stéphane LAFOND – Je souhaite que nous parlions du prix quand tous les autres éléments de notre accord seront clairs.

ACHETEUR – Pour l'instant, je vous demande une réponse sur le prix, ne changez pas de sujet, s'il vous plaît !

Stéphane LAFOND – Si vous exigez une réponse immédiate sur le prix, je vous la donne : c'est non. Cela dit, si nous examinons d'abord l'ensemble du dossier, j'espère pouvoir alors vous faire une proposition de prix encore plus ajustée... Je pose à nouveau ma question : sommes-nous bien d'accord sur tout le reste ?

ACHETEUR – Il y a deux choses qui me gênent : le délai de livraison et la facturation des frais d'installation.

Stéphane LAFOND – Ce sont les deux seuls points qui vous feraient hésiter à vous engager ?

ACHETEUR – Oui, avec le prix...

Stéphane LAFOND – Donc, si nous trouvons un accord sur ces trois éléments, je peux compter sur votre commande dès aujourd'hui ?

ACHETEUR – Oui, c'est clair.

Stéphane LAFOND – Il y a un point sur lequel je ne pourrai rien faire pour vous : c'est celui des frais d'installation. Il est de règle dans notre entreprise de les facturer à part, et je ne peux pas en moduler le prix.

ACHETEUR – Peut-être, mais vos concurrents ne le font pas payer, eux...

Stéphane LAFOND – Le client paie toujours d'une façon ou d'une autre. Pour notre part nous préférons une certaine transparence – et je tiens à distinguer le prix de l'installation – qui représente moins de 1 % du coût total de l'opération, ne l'oublions pas. Là-dessus, je ne peux rien faire. En revanche...

ACHETEUR – Je vous écoute...

Stéphane LAFOND – En revanche je comprends parfaitement votre souhait de bénéficier d'un délai de livraison très court. Le problème, c'est que vous l'accorder reviendrait à désorganiser le reste de la production pendant plusieurs semaines...

ACHETEUR – Mais enfin, vous comprenez bien qu'il s'agit d'une condition indispensable pour traiter avec nous !

Stéphane LAFOND – Je vois... mais il ne m'est pas facile de faire supporter ces coûts à mes usines... (*puis, appliquant la règle d'or n° 3*) De votre côté, seriez-vous prêt à réexaminer la question des échéances de règlement ?

ACHETEUR – Cela n'a rien à voir !

Stéphane LAFOND – Je crois simplement que pour justifier un effort très

coûteux sur les délais de livraison, nous pouvons peut-être réaménager légèrement le calendrier des règlements...

ACHETEUR – Que proposez-vous ?

Stéphane LAFOND – Si vous acceptez le principe de traites à 30 jours net, au lieu de 45 jours fin de mois, je peux éventuellement organiser un effort particulier sur le délai de livraison...

ACHETEUR – Je ne suis pas contre...

Stéphane LAFOND – Disons que je peux probablement m'engager, dans ces conditions, à livrer le 30 mars et non le 15 mai. Je vous le confirme par écrit ce soir, dès que j'ai l'accord du patron de l'usine. On est d'accord ?

ACHETEUR – Oui... mais il reste la question du prix ! J'attends un effort de l'ordre de 5 % au minimum...

Stéphane LAFOND – Cela représente près de 15 000 €, c'est tout à fait hors de question.

ACHETEUR – Si cette affaire ne vous intéresse pas...

Stéphane LAFOND – Elle m'intéresse beaucoup... mais pas à n'importe quel prix. Sur le prix je ne peux plus rien faire... En revanche, je vais vous faire une proposition. De votre côté, êtes-vous prêt à examiner la question des pièces de la maintenance ?

ACHETEUR – Je vous écoute...

Stéphane LAFOND – Si vous choisissez de nous confier un contrat de maintenance de deux ans, je suis prêt à vous faire bénéficier d'un avoir important sur l'ensemble maintenance/pièces détachées.

ACHETEUR – De quel ordre ?

Stéphane LAFOND – Si cette proposition peut nous permettre de conclure aujourd'hui, je suis prêt à m'engager sur 5 000 € par an, dans une limite de trois ans.

ACHETEUR – C'est mieux que rien...

Quelques heures plus tard, Stéphane Lafond annonce la signature du contrat à son président. Celui-ci sourit gravement, en pensant aux conséquences bénéfiques que ce contrat aura pour l'ensemble de l'entreprise. Il sait que la partie n'était pas facile. Après un instant de silence, il pose sa main sur l'épaule de Stéphane.

« Vous êtes un négociateur exceptionnel, lui dit-il. Je me demande parfois comment vous avez appris tout cela... »

Épilogue

Anne Picard est aujourd'hui à la retraite. Totalement retirée des affaires, elle partage son temps entre le jardinage et l'animation d'un club d'échecs pour les enfants de son quartier.

Stéphane Lafond a été promu directeur commercial. Il a entrepris de former l'ensemble de ses vendeurs à la négociation des prix et des conditions, et compte même inviter Anne Picard à prendre la parole en clôture de son prochain séminaire national...

ANNEXES

Sachez compter

L'éternel dilemme prix-volume (*pour vendeurs*)

Comment l'entreprise peut-elle dégager un bénéfice ?

Elle dispose généralement d'une seule ressource, le chiffre d'affaires, qui est le produit des ventes.

Ce chiffre d'affaires doit permettre de couvrir les charges de l'entreprise, parmi lesquelles on peut distinguer :

- d'une part, les charges fixes (ou « coûts de structures »), qui sont indépendantes du volume d'activité de l'entreprise (par exemple, les loyers des locaux, les salaires du personnel administratif...);
- d'autre part, des charges variables, directement liées au volume des ventes (par exemple, les achats de matières premières, les commissions versées à des intermédiaires commerciaux, les frais de livraison aux clients varient proportionnellement au montant des ventes réalisées).

La différence entre le chiffre d'affaires et l'ensemble des charges constitue l'essentiel du résultat de l'entreprise.

Un cas pratique vous permettra de mesurer, en quelques instants, la responsabilité et le rôle du négociateur commercial.

Exercice de réflexion

Bravo ! Grâce à votre réussite dans la fonction commerciale, votre entreprise vous a proposé de prendre la direction commerciale d'une nouvelle filiale. Cette société commercialise auprès d'entreprises françaises des produits qui sont fabriqués dans le monde entier. À peine installé dans votre bureau, vous prenez connaissance des informations suivantes.

- L'activité de votre société repose sur une gamme unique de produits, dont le prix de vente moyen est de **125 €**.
- Le prix d'achat unitaire des produits est de **100 €**.
- Le chiffre d'affaires de votre société est de **125 M€** (soit 1 million d'unités par an).
- Votre société supporte des coûts de structures (salaires, loyers, amortissement des équipements informatiques et des véhicules, frais généraux...) d'un montant total de 20 M€ par an.

Votre mission, si vous l'acceptez, consiste à faire progresser rapidement les bénéfices de l'entreprise, jugés insuffisants par les actionnaires.

Le président a été clair : vous êtes « assis sur un siège éjectable ». Toute dégradation de la situation de votre société (diminution des bénéfices, difficultés de trésorerie...) entraînerait votre mutation immédiate à un poste beaucoup moins prestigieux.

Ce dossier s'autodétruit dans cinq secondes.

Bonne chance.

Quatre questions

1. Quel est votre résultat (bénéfice ou perte) actuel ?
2. Quel serait votre résultat si le volume des ventes baissait de 10 % ?
3. Quel serait votre résultat si, pour maintenir le volume actuel (un million de pièces), vous baissiez vos prix de 2 % ?
4. Si un de vos clients vous disait : « Je suis prêt à augmenter mes commandes, à condition d'obtenir 4 % de remise », que lui répondriez-vous ?

Votre analyse

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





	Prix unitaire	Quantité	Total
Ventes			
Achats			
Coûts de structures			

Bénéfice =

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

	Prix unitaire	Quantité	Total
Ventes			
Achats			
Coûts de structures			

Bénéfice =

3. Quel serait votre résultat si, pour maintenir le volume actuel (un million de pièces), vous baissiez vos prix de 2 % ?

	Prix unitaire	Quantité	Total
Ventes			
Achats			
Coûts de structures			

Bénéfice =

4. Si un de vos clients vous disait : « Je suis prêt à augmenter mes commandes, à condition d'obtenir 4 % de remise », que lui répondriez-vous ?

Prix de vente actuel = 125 €

Quantité actuelle = (base 100)

Nouveaux prix de vente =

Quantité minimale à obtenir =

Réponses

Le résultat de l'entreprise est un bénéfice :

- de 5 M€ dans le premier cas ;
- de 2,5 M€ dans le deuxième cas ;
- de 2,5 M€ également dans le troisième cas :

	Prix de vente moyen	Prix d'achat moyen	Nombre d'unités vendues	CA M€	Achats coûts	Marge sur coûts variables M€	Coûts fixes M€	Résultat M€
1	125	100	1 million	125	100	25	20	5
2	125	100	0,9 million	112,5	90	22,5	20	2,5
3	122,5	100	1 million	122,5	100	22,5	20	2,5

Commentaires

► Les résultats d'une entreprise s'analysent essentiellement à trois niveaux

1. Le chiffre d'affaires

Quel est le chiffre d'affaires dégagé ? Plus il sera élevé, plus on a de chances de couvrir l'ensemble des charges. Dans notre exemple, le chiffre d'affaires est de 125 M€. Il résulte du prix de vente, et surtout des quantités vendues.

2. La marge sur coûts variables

Si l'on retire du chiffre d'affaires l'ensemble des coûts variables (ici, les coûts d'achats), que reste-t-il ? Cette marge sur coûts variables doit permettre :

- en premier lieu, de couvrir les « charges fixes » de l'entreprise ;
- ensuite et surtout, de dégager un résultat bénéficiaire.

Elle montre en effet clairement « ce que rapportent les clients », indépendamment des coûts de structures.

La marge sur coûts variables est donc une donnée essentielle pour bien comprendre la rentabilité d'une entreprise comme d'une affaire prise isolément.

3. *Le résultat*

C'est ce qui reste quand on a soustrait de la marge sur coûts variables l'ensemble des charges fixes de l'entreprise.

► La rentabilité est fortement liée au volume des ventes

Dans notre exemple, une baisse des ventes de 10 % entraîne une baisse de résultats de 50 %. Pourquoi un tel effet de « levier » sur les résultats en cas de légère baisse des ventes ? Parce que, si les ventes baissent, seuls les coûts variables (ici les coûts d'achats) diminuent, mais les coûts fixes restent constants. Plus ces coûts fixes représentent une part importante des charges de l'entreprise, plus celle-ci doit se battre pour assurer un fort volume de ventes.

Dans votre entreprise, quelle part les coûts fixes représentent-ils dans le prix de vos produits ?

En effet, le « point mort », c'est-à-dire le volume d'activité nécessaire pour couvrir ces charges fixes, est élevé : il faut vendre beaucoup pour commencer à faire des bénéfices, il suffit de vendre un peu moins pour faire des pertes.

Le rôle des commerciaux est donc d'abord, et bien sûr, de maintenir et de développer le volume des ventes, afin que le « point mort » soit dépassé. C'est pourquoi la rémunération des vendeurs est souvent liée, pour partie au moins, au montant des ventes réalisées.

► Le prix de vente a sur la rentabilité un impact déterminant

Dans notre exemple, une baisse des prix de 2 % seulement entraîne une baisse des résultats de 50 %, et une baisse de 4 % produirait une disparition totale des bénéfices. Or ce cas est tout à fait réaliste ! En effet, pendant que les prix baissent, *toutes* les charges (coûts d'achats et charges fixes) restent constantes : une baisse des *prix* de 2 % est évidemment plus grave qu'une baisse des *ventes* de 2 % ! Et le bénéfice de l'entreprise (dans notre exemple : 5 M€) est directement amputé de la perte de chiffre d'affaires subie (ici 2,5 M€).

Ainsi, dans une entreprise dont le bénéfice net avant impôt représente 3 % du chiffre d'affaires, une baisse des prix de 3 % suffit pour réduire à néant le bénéfice (si les ventes restent constantes). Dans votre entreprise, quel part du chiffre d'affaires représente le bénéfice net avant impôt ?

Pour les commerciaux, *l'important n'est donc pas seulement de vendre*. C'est de vendre aux meilleures conditions possibles (compte tenu du marché). Chaque « point » de remise, gagné ou concédé lors d'une négociation, peut être déterminant. Ainsi, on constate qu'un nombre croissant d'entreprises rémunère ses commerciaux, non plus en fonction du chiffre d'affaires, mais en fonction de la masse de marge (sur coûts variables) dégagée.

Les commerciaux peuvent-ils être responsables de la marge sur coûts variables, alors même qu'ils ne maîtrisent pas ces coûts variables qui relèvent, par exemple, de l'usine, dans une activité de production ? Ils sont en tout cas responsables de la marge dégagée par rapport à un *coût standard* qu'ils connaissent. Si l'usine constate une variation de coût de revient réel du produit, cela n'affecte pas les commerciaux, qui sont jugés sur la marge dégagée par rapport au coût estimé initialement.

► L'essentiel : l'équilibre prix-volume

La réponse à la quatrième question de l'exercice est la suivante : seule une augmentation des commandes de 25 % au moins (en volume) permettrait de préserver la rentabilité du client.

En effet, notre objectif de négociateur *ne doit pas* être de préserver notre chiffre d'affaires avec ce client : faire le même chiffre d'affaires avec des quantités supérieures, cela reviendrait à diminuer la masse de marge apportée par ce client, et donc à diminuer le bénéfice global de l'entreprise.

Dans la situation initiale, le client a rapporté à notre entreprise une marge de 25 euros par appareil. Si le prix de vente est diminué de 4 %, la marge par unité ne sera plus que de 20 euros. Si nous avons vendu à ce client 1 000 unités avec 25 euros de marge, et si nous voulons obtenir une masse de marge équivalente en vendant des produits qui rapportent 20 euros de marge, il nous faudra vendre $1\,000 \times 25/20$, soit 1 250 unités. Une simple baisse de prix de 4 % nous condamne donc – toutes choses égales par ailleurs – à augmenter nos ventes d'au moins 25 % !

Une formule simple permet de calculer le montant minimal de commandes nécessaire pour maintenir la masse de marge brute dégagée auprès d'un client malgré un effort de prix :

commandes minimales à obtenir en année $n + 1 =$

$$\text{commandes obtenues en année } n \times \frac{\% \text{ marge brute}}{(\% \text{ marge brute} - \% \text{ effort de prix})}$$

$$\text{soit, dans notre exemple : } 1\,000 \times \frac{20\%}{16\%} = 1\,250$$

De même, il est à noter qu'il existe un autre dilemme classique : L'acheteur dit : « Je veux bien augmenter mes ventes de 13 %... Quel effort de prix proposez-vous ? »

La formule qui permet d'identifier le taux maximal de réduction de prix est la suivante :

$$\text{remise maximale} = \% \text{ marge brute} \times \left(1 - \left(\frac{\text{quantité actuelle}}{\text{quantité prévue}} \right) \right)$$

$$\text{soit dans notre cas : } 20\% \times \left(1 - \frac{100}{113} \right) = 2,3\%$$

Points clés à mémoriser

- L'important n'est pas seulement de vendre, c'est de vendre aux meilleures conditions possibles.
- Le rôle du négociateur commercial est avant tout d'assurer à son entreprise une masse de marge importante.
- La masse de marge résulte du *chiffre d'affaires* et du *taux de marge*.

Quelques bonnes questions à vous poser

En tant que négociateur

- Ai-je une connaissance suffisante des *aspects économiques et financiers* de ma fonction (de marge, de trésorerie...)?
- Connais-je suffisamment la *structure de coûts de mes produits* pour optimiser les résultats de mes négociations (part des coûts fixes et des coûts variables, marges dégagées, économies et déséconomies d'échelle, etc...)?

... et si vous avez la responsabilité d'une équipe de vente

- Mes vendeurs sont-ils *réellement conscients* de l'impact d'une remise sur les résultats de notre entreprise? Si la réponse est non : quelles actions vais-je entreprendre en priorité?
- Mes vendeurs sont-ils capables de *calculer* la remise maximale acceptable en échange d'une augmentation de volume, et/ou l'augmentation de volume minimale pour compenser une remise supplémentaire? Si la réponse est non : quelles actions vais-je entreprendre en priorité?
- *Le système de rémunération* de mes vendeurs les incite-t-il à négocier au mieux des intérêts de l'entreprise? Si la réponse est non : quelles actions vais-je entreprendre en priorité?

Le brouillard des conditions de paiement (*pour acheteurs et vendeurs*)

Les délais de paiement : un point essentiel de la négociation acheteur-vendeur

La maîtrise des délais de paiement est aujourd'hui une préoccupation majeure des directions d'entreprises. Les enjeux sont en effet considérables : assainir la trésorerie, libérer des ressources pour financer investissements et projets, réduire les risques, comprimer les charges financières... Cependant, cette préoccupation se heurte souvent, du côté des fournisseurs, à une certaine « résistance passive » des équipes commerciales. Cette résistance est, pour partie, liée aux objectifs assignés aux équipes.

Le vendeur est aujourd'hui essentiellement évalué, dans la plupart des réseaux, sur des critères de volume et de marge, et les conditions de paiement des clients sont rarement prises en compte dans ses objectifs et sa rémunération. Mais cette « résistance passive » est également due à une profonde méconnaissance, au sein des équipes de vente, de l'enjeu réel du crédit client pour l'entreprise. La plupart des vendeurs ne connaissent même pas la signification exacte des termes de paiement les plus courants ! *A fortiori*, ils ne perçoivent pas toujours clairement l'impact d'un délai de paiement supplémentaire accordé à un client : combien coûtent dix, trente ou soixante jours abandonnés à un client ?

À cet égard, il est symptomatique que les vendeurs dépensent souvent plus d'énergie pour faire accepter à leur hiérarchie les conditions de paiement exigées par leurs clients, qu'ils ne déploient d'efforts pour faire accepter à ces mêmes clients les conditions de paiement exigées par leur hiérarchie !

Du côté des clients, il existe des situations similaires, dans lesquelles les acheteurs se focalisent sur des objectifs de prix d'achat, sans chercher à optimiser les conditions de paiement.

Or, le sujet est d'autant plus crucial qu'il est aujourd'hui encadré, en France, par la loi LME (loi de modernisation de l'économie) qui fixe un délai de paiement maximal de 60 jours calendaires ou 45 jours fin de mois (et des délais plus courts pour le transport de marchandises et les produits alimentaires périssables).

Ce chapitre a donc à la fois un objectif de sensibilisation et un rôle de clarification, pour sortir enfin du « brouillard des conditions de paiement ».

Comment mesurer les conséquences d'un délai de paiement ?

Exercice de réflexion

Vous allez retrouver la direction commerciale de votre entreprise. Vous avez toujours pour clients des entreprises françaises, et votre chiffre d'affaires est toujours de 125 millions d'euros.

Informations nouvelles

Jusqu'à présent, tous vos clients payaient comptant par virement (sans escompte).

Pour tenter d'augmenter votre chiffre d'affaires, vous envisagez d'accorder à l'ensemble de votre clientèle un paiement à 30 jours fin de mois le 10 (valeur 25), par chèque.

Question

Pouvez-vous détailler l'ensemble des conséquences probables d'une telle décision ?

Votre analyse

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

Commentaires

► On prête toujours plus qu'on ne le pense

En acceptant le paiement à crédit, le fournisseur joue vis-à-vis de nos clients le rôle de banquiers... malheureusement, sans en avoir les méthodes ni la prudence, et sans facturer le coût et les risques de l'opération !

En réalité, le fournisseur prête toujours plus qu'il ne le pense, pour trois raisons.

Le délai réel n'est pas le délai apparent

Il faut par exemple distinguer le paiement à 30 jours (net) du paiement à 30 jours fin de mois, qui correspond à un délai moyen de 45 jours. Sur la base d'une facturation effectuée en janvier, si le terme est « 30 jours fin de mois le 10 », le paiement aura lieu le 10 mars. Sur les mêmes bases, si le terme est « 30 jours fin de mois le 10, valeur 25 », toutes les factures émises après le 25 janvier ne seront payables qu'au 10 avril.

Dans notre exercice, en supposant des mois de trente jours et une facturation journalière constante, le délai moyen théorique entre facturation et échéance est donc de 60 jours !

Aucun moyen de paiement ne garantit l'encaissement à l'échéance

Chaque moyen de paiement a des avantages et des inconvénients (*voir le document 3 de la « boîte à outils », chapitre 3*), mais aucun ne garantit le paiement à l'échéance.

Dans le cas du chèque, il faut prendre en compte :

- le *retard probable* à la réception : le client *signera* peut-être le chèque le jour de l'échéance... mais quand le fournisseur le recevra-t-il effectivement ? Il n'est pas rare de constater un décalage de quinze à vingt jours entre l'échéance et la réception effective des chèques ;
- les « *jours de valeur* » imposés par la banque : un chèque déposé le lundi ne sera crédité que deux à cinq jours plus tard.

De même, les autres modes de paiement à *l'initiative du payeur* – virement, billet à ordre... – présentent des risques de retard, que les modes de paiement à l'initiative du fournisseur – traite, LCR – n'éliminent pas totalement.

Dans notre exercice, on peut considérer que le paiement à 30 jours fin de mois le 10, valeur 25, par chèque, revient au total à différer l'encaissement de 70 à 80 jours par rapport à un règlement comptant par virement.

Le vendeur prête (généralement) aussi la TVA !

En matière de vente *business to business*, lorsque l'on parle de prix et de marges, il est d'usage de raisonner « hors taxes ». La TVA est en effet habituellement récupérée par les entreprises et donc apparemment « neutre » en matière commerciale. Cependant, lorsqu'une entreprise (assujettie au régime normal de la taxe) accorde un crédit à un client, elle doit payer à l'État la TVA correspondante le 15 du mois suivant, sans attendre l'échéance de règlement du client. Elle prête donc bien au client un montant TTC. C'est d'ailleurs ce montant qui apparaît au bilan de l'entreprise, dans la rubrique des créances clients.

Dans notre exercice, si l'on considère que les clients paient en moyenne 75 jours après la date de facturation, l'en-cours de crédit accordé aux clients est de 75 jours de chiffre d'affaires toutes taxes, soit plus de 30 M€ sur la base d'un taux de TVA de 19,6 %. Cela signifie qu'en moyenne, chaque jour, l'entreprise prête désormais plus de 30 M€ à sa clientèle !... et ce chiffre énorme augmentera encore si, comme nous le souhaitons, notre chiffre d'affaires se développe.

Voyons maintenant quelles sont les conséquences de cette situation...

► Les trois conséquences du crédit client

Tout crédit client crée chez le fournisseur un risque client

Ce risque doit être mesuré. Le montant du risque est égal à l'encours maximal atteint par le crédit au cours de la relation commerciale. La probabilité du risque dépend de la durée du crédit mais surtout, bien évidemment, de la solvabilité prévisible du client, sur laquelle des organismes spécialisés peuvent donner des indications très précieuses.

Le coût du risque peut être direct (défaillance de clients) ou indirect (assurance crédit), mais il existe toujours.

Dans notre exemple, on crée un risque client considérable. Un impayé d'1 M€ amputerait nos résultats de 20 %. Nous prêtons en permanence plus de 30 fois cette somme...

Si vous êtes acheteur, ceci signifie que réduire un délai de paiement apporte au fournisseur davantage qu'une simple économie directe de frais financiers : vous pouvez négocier des contreparties significatives !

*Tout crédit client engendre un besoin de financement
chez le fournisseur*

Pour prêter de l'argent à d'autres, encore faut-il soi-même être capable d'en trouver. Cela veut dire, concrètement, que chaque fois qu'un vendeur accorde un crédit à un de ses clients, une autre personne de son entreprise doit se procurer les ressources financières correspondantes :

- soit en liquidant une partie des placements de l'entreprise ;
- soit en négociant auprès d'un fournisseur un délai de règlement supplémentaire ;
- soit en négociant auprès d'une banque un crédit, par exemple sous forme d'escompte ou de découvert.

La possibilité, pour une entreprise, d'augmenter son endettement étant limitée, le crédit client prive l'entreprise de ressources financières qui auraient pu servir à autre chose – par exemple à des investissements.

Au pire, si les banques et les fournisseurs refusent d'augmenter leurs prêts, il ne reste plus qu'à demander aux actionnaires un apport de capitaux pour éviter la faillite.

Dans notre exercice, nous ne connaissons pas nos possibilités de négociation avec banquiers et fournisseurs... mais nous savons que notre président nous a promis le déclenchement du « siège éjectable » en cas de difficultés de trésorerie !

Si vous êtes acheteur, ayez en tête que les ressources financières sont limitées. À rentabilité équivalente, le fournisseur préfère avoir la trésorerie chez lui : si vous lui pouvez lui accorder un paiement rapide, faites-en une monnaie d'échange pour obtenir un meilleur accord !

Tout crédit client entraîne des charges financières pour le fournisseur

L'argent prêté aux clients n'est jamais gratuit pour le fournisseur :

- soit l'entreprise dispose elle-même de la trésorerie nécessaire... mais le crédit client la prive de la rémunération du placement de la somme correspondante ;
- soit elle est obligée de se tourner vers des prêteurs : des banques qui factureront des intérêts et éventuellement des commissions, ou des

fournisseurs pour lesquels un avantage accordé en termes de délais de règlement nécessitera une contrepartie.

Dans notre exercice, en supposant que l'en-cours moyen est de 30 M€, il faudra emprunter en permanence cette somme – voire plus si le chiffre d'affaires augmente. En supposant que l'on trouve un financement, il en coûtera 900 k€/an si le taux d'intérêt est de 3 % et 1,8 M€/an si le taux d'intérêt est de 6 % ! C'est une charge importante, à rapprocher du niveau de bénéfice de l'entreprise.

► Conclusions

Ce n'est pas le trésorier qui crée la situation de trésorerie : il ne fait que la gérer. Ce sont le vendeur et l'acheteur qui, par la gestion du crédit client, sont *les premiers responsables de la trésorerie* de l'entreprise.

Trésorerie et rentabilité sont deux notions totalement distinctes :

- la rentabilité dépend du chiffre d'affaires, des marges, et de la maîtrise des coûts ;
- la trésorerie dépend essentiellement du crédit client, des stocks, et du crédit fournisseur ;
- la trésorerie dépend aussi du chiffre d'affaires, car l'augmentation de l'activité « dégrade » la trésorerie.

Plus de 50 % des entreprises françaises qui déposent leur bilan gagnent de l'argent ! C'est leur trésorerie qui est seule en cause.

Tout responsable commercial doit gérer trois contradictions :

- entre les exigences du client et celles de l'entreprise ;
- entre les objectifs de volume et les objectifs de marge ;
- entre l'impératif de rentabilité et l'impératif de trésorerie.

Toutes les exigences du client, dans la négociation, doivent donc s'analyser en termes de conséquences sur la rentabilité et de conséquences sur la trésorerie.

Points clés à mémoriser

- Un fournisseur doit accorder un crédit client qu'après avoir pris la mesure du risque et, si nécessaire, les mesures de couverture de ce risque.
- Vendeur, accorder un crédit à un client oblige votre entreprise à augmenter son propre endettement vis-à-vis de l'extérieur.
- Le crédit client coûte cher : les frais financiers pèsent sur le bénéfice d'une entreprise.
- Les conditions de règlement doivent être définies très précisément avec votre interlocuteur, pour éviter tout malentendu.

Quelques bonnes questions à vous poser

En tant que négociateur

- Vous considérez-vous responsable de l'affaire jusqu'à ce que la facture soit effectivement réglée ?
- Connaissez-vous les conditions exactes de règlement consenties à vos clients ou fournisseurs ?... les anomalies à corriger ?
- Connaissez-vous le décalage exact entre les conditions de règlement négociées et les délais effectivement constatés ?... les anomalies à corriger ?

... et si vous êtes responsable d'une équipe de vente

- Vos collaborateurs sont-ils sensibilisés à l'impact des délais de règlement sur la situation et les résultats de l'entreprise ?

La boîte à outils

Le tableau de bord du négociateur

La négociation est souvent considérée, à juste titre, comme un art dans lequel la capacité d'écoute, l'intuition et le pouvoir de persuasion déterminent la réussite. Cependant, quand des intérêts financiers sont en jeu, ces qualités ne suffisent plus. Le négociateur doit en particulier disposer d'outils lui permettant :

- d'identifier les équilibres prix/volume acceptables dans une négociation ;
- de mesurer l'impact des délais de règlement ;
- de choisir le mode de règlement le mieux adapté ;
- et, d'une façon plus générale, de percevoir les conséquences exactes des différentes concessions demandées par la partie adverse.

Dilemmes prix-volume

Quel effort de prix un vendeur peut-il consentir à un client en échange d'une augmentation de ses commandes ?

Comme on l'a vu au chapitre 1, une formule simple permet de calculer le montant minimal de commandes nécessaire pour maintenir la masse de marge brute (marge sur coûts variables) dégagée auprès d'un client malgré un effort de prix :

commandes minimales à obtenir en année $n + 1$ = commandes obtenues en année $n \times$ taux de marge brute / (% marge brute – % effort de prix) soit, dans

l'exemple étudié au cours du premier chapitre :

$$1\,000 \times 20 \% / (20 \% - 4 \%) = 1\,250 \text{ unités}$$

Quelle quantité de commandes doit-on obtenir pour conserver la même masse de marge malgré un effort de prix ?

L'acheteur dit : « Je veux bien augmenter mes ventes de 13 %... Quel effort de prix proposez-vous ? » La formule qui permet d'identifier le taux maximal de réduction de prix est la suivante :

$$\text{remise maximale} = \% \text{ marge brute} \times \left(1 - \frac{\text{quantité actuelle}}{\text{quantité prévue}} \right)$$

$$\text{soit, dans notre exemple : } 20 \% \times \left(1 - \frac{100}{113} \right) = 2,3 \%$$

► Précautions d'emploi

Vérifier auprès de votre contrôleur de gestion :

- l'exactitude de vos informations quant aux marges sur coûts variables dégagées sur vos différents produits ;
- les conséquences d'un développement des volumes sur le produit considéré (économies d'échelles, augmentation des charges fixes par effet de seuil...).

Délais de paiement

Quel est l'impact exact des termes de paiement ? Le tableau suivant présente :

- dans la première colonne : les termes de paiement classiques (30 jours net, 30 jours fin de mois...) ;
- dans la deuxième colonne : le délai réel moyen prévisible entre la facturation et l'échéance ;
- dans la troisième colonne : l'en-cours moyen engendré par le délai de paiement, en supposant les échéances scrupuleusement respectées, et l'encaissement immédiat à l'échéance, pour un montant annuel de ventes de 1 M€ hors taxes, les ventes étant soumises à la TVA au taux de 19,6 % ;
- dans la quatrième colonne : le coût financier annuel de cet en-cours, sur la base d'un taux de l'argent de 5 % ;
- exemple pour un CA de 1 M€ HT, en supposant : TVA = 19,6 % ; coût de l'argent : 5 % l'an.

Conséquences des délais de paiement

Conditions de paiement	Délai moyen si encaissement immédiat en jours	En-cours moyen CA TTC × délai/365 jours (en euros)	Coût (en-cours moyens × coût de l'argent) (en euros)
30 jours net	30	98301	4915
30 jours fin de mois	45	147452	7373
30 jours fin de mois le 10	55	180219	9011
30 jours fin de mois le 10 valeur 25	60	196603	9830
60 jours net	60	196603	9830
<i>60 jours fin de mois</i>	<i>75</i>	<i>245753</i>	<i>12288</i>
<i>60 jours fin de mois le 10</i>	<i>85</i>	<i>278521</i>	<i>13926</i>
<i>60 jours fin de mois le 10 valeur 25</i>	<i>90</i>	<i>294904</i>	<i>14745</i>
<i>90 jours net</i>	<i>90</i>	<i>294904</i>	<i>14745</i>
<i>90 jours fin de mois</i>	<i>105</i>	<i>344055</i>	<i>17203</i>
<i>90 jours fin de mois le 10</i>	<i>115</i>	<i>376822</i>	<i>18841</i>
<i>90 jours fin de mois le 10 valeur 25</i>	<i>120</i>	<i>393205</i>	<i>19660</i>

Les lignes présentées en italique ne sont pas conformes à la loi LME mais peuvent s'appliquer à des contrats non soumis au droit français.

► Mode d'emploi

Pour le vendeur :

Compte tenu d'une demande de crédit client :

- mesurer l'importance de l'en-cours, et vérifier sa compatibilité avec une saine gestion du risque client ;
- montrer au client l'importance de délai réel demandé (par exemple, 55 jours, pour « 30 jours fin de mois, le 10 »), et l'importance de l'en-cours ;
- chiffrer le coût financier du crédit accordé ;
- utiliser ces arguments, soit pour diminuer le crédit accordé, soit pour obtenir des compensations.

Pour l'acheteur :

- mesurer l'impact d'une éventuelle réduction du crédit client pour négocier des contreparties significatives avec le fournisseur.

► **Précautions d'emploi**

- Vérifier l'existence et, le cas échéant, le coût du dispositif de couverture du risque client.
- Vérifier la ponctualité des règlements du client à l'échéance.
- Vérifier que la vente est soumise à la TVA au taux indiqué.

Autres exigences des clients

Quelles sont les conséquences possibles des concessions demandées par le client ?

La « grille d'analyse directe » établie page 227 présente :

- dans la première colonne : les concessions demandées le plus couramment par les clients, en négociation ;
- dans la deuxième colonne : une indication sur l'ampleur des conséquences en termes de rentabilité ;
- dans la troisième colonne : une indication sur l'ampleur des conséquences en termes de trésorerie ;
- dans la quatrième colonne : le détail des « avantages » relatifs de chaque concession pour le fournisseur ;
- dans la dernière colonne : les principaux inconvénients de chaque concession pour le fournisseur.

► **Mode d'emploi**

Pour le vendeur :

- examiner les conséquences de la concession demandée par le client.
- identifier, si nécessaire, d'autres concessions pouvant satisfaire le client à moindre coût pour le fournisseur.

Pour l'acheteur :

- examiner les enjeux pour le fournisseur pour déterminer une solution gagnant-gagnant.

► **Précautions d'emploi**

- Avoir toujours à l'esprit les conséquences à long terme des concessions faites aujourd'hui (voir la règle d'or n° 4, dans le chapitre 5 « Comment limiter le coût des concessions »).

Exigences du client	Conséquences sur la rentabilité	Conséquences sur la trésorerie	Avantages relatifs	Inconvénients
Remise	--		<ul style="list-style-type: none"> • permet d'afficher un prix nominal attractif 	<ul style="list-style-type: none"> • dégrade fortement la marge • dévalorise le produit • peut créer une contagion (autres produits et/ou autres clients)
Ristourne de fin d'année	--	+	<ul style="list-style-type: none"> • garantit le respect des engagements du client 	<ul style="list-style-type: none"> • dégrade fortement la marge • est tacitement reconductible
Escompte pour paiement comptant	--	++	<ul style="list-style-type: none"> • incite le client à payer immédiatement • améliore la trésorerie • préserve le prix de référence du produit 	<ul style="list-style-type: none"> • augmente les charges financières et dégrade le résultat
Délais de paiement	-	--	<ul style="list-style-type: none"> • peut permettre de faire accepter un prix plus élevé (notamment dans le cas de biens d'équipement lourds) 	<ul style="list-style-type: none"> • augmente le risque client • dégrade la trésorerie • dégrade la rentabilité du fait des frais financiers
Produit ou Service gratuit	-		<ul style="list-style-type: none"> • préserve le prix de référence du produit • permet de donner au client un avantage concret • le coût marginal peut être faible par rapport au prix perceptible par le client 	<ul style="list-style-type: none"> • risque de dévaloriser aux yeux du client le produit ou service concerné • dégrade plus fortement la marge si on considère que le produit ou service aurait de toute façon été commandé par le client
Aide promotionnelle (matériel de PLV, versement d'argent)	--	-	<ul style="list-style-type: none"> • aide à la revente et permet d'espérer un certain « retour sur investissement » à terme 	<ul style="list-style-type: none"> • dégrade fortement la marge, car le coût est généralement très élevé par rapport aux ventes additionnelles réalisées pendant la période de promotion • dégrade la trésorerie, car le décaissement précède les ventes
Prolongement de la durée de garantie	-		<ul style="list-style-type: none"> • constitue une preuve de confiance en votre produit, sécurise le client • avantage non chiffrable, il rend les comparaisons de prix difficiles avec vos concurrents. 	<ul style="list-style-type: none"> • le coût peut à terme s'avérer élevé

Bibliographie

- BEAUVOIS Jean-Léon et JOULE Robert-Vincent, *La Soumission librement consentie*, Puf, 1998.
- BELLENGER Lionel, *Stratégies et Tactiques de négociation*, ESF, 1990.
- BELLENGER Lionel, *Les Outils du négociateur*, ESF, 1991.
- BENSON J., KENNEDY G., MCMILLAN J., *Managing Negotiations*, Business Books, 1984.
- CARON Nicolas, *Vendre aux clients difficiles*, Dunod, 1997.
- CHALVIN Dominique, *L’Affirmation de soi*, ESF, 1991.
- CIALDINI Robert B., *Influence et Manipulation*, First Éditions, 2004.
- COHEN Herb, *Sachez négocier en toutes occasions*, First, 1987.
- DUPONT Christophe, *La Négociation : conduite, théorie, applications*, Dalloz, 1997.
- FISHER Roger et BROWN Scott, *D’une bonne relation à une négociation réussie*, Seuil, 1991.
- FISHER Roger et URY William, *Comment réussir une négociation*, Seuil, 2003.
- FRAISSE Henri, *Manuel de l’ingénieur d’affaires*, 3^e édition, Dunod, 2004.
- HEUSSCHEN Pierre et PERROTIN Roger, *Acheter avec profit*, 2^e édition, Éditions d’Organisation, 1999.
- JOHNSTON Peter, *Negotiating With Giants*, Negotiation Press, 2008.
- KARRASS Gary, *Marché conclu*, Rivages, Echos, 1986.
- KELLAR Robert, *Sales Negotiating*, Handbook, Prentice Hall, 1988.
- LE BAIL Claude, *La Négociation d’achat*, Chotard, 1988.

LOWNDES Leil, *Séduire à coup sûr*, Éditions de l'Homme, 1998.

MALHOTRA Deepak, BAZERMAN Max, *Negotiation Genius*, Bantam, 2008.

SMITH Homer, *Selling Through Negotiation*, AMA COM, 1988.

URY William, *Comment négocier avec les gens difficiles : de l'affrontement à la coopération*, Seuil, 1998.

WALDER Francis, *Saint-Germain ou la négociation*, Gallimard, 2004.

Lire également la revue *Negotiation*, éditée (en anglais) par the Program on Negotiation de la Harvard Law School.

contactez l'auteur :

philippe.korda@korda-partners.com