

DVD inclus

Benjamin ROUSSEAU

## Négociier et conclure

Réussir vos négociations commerciales



INSEP CONSULTING  
Éditions

# Sommaire

<b>Réussir vos négociations</b>	<b>4</b>
<b>1. Préparer sa négo</b>	<b>5</b>
• Placer son offre... ... dans les lignes de force	6 7
• Connaître les décideurs et les conseillers... ... et définir pour chacun une ligne de conduite	8 9
• Définir une offre globale... ... avec 3 paliers argumentés	10 11
• Calculer le meilleur prix	12
• Savoir présenter son prix	13
• Élargir la négociation... ... le jeu des concessions et des contreparties	14 15
• Anticiper les échappatoires respectives	16
• Préparer le terrain de l'entretien	17
• Ménager des portes de sortie honorables... ... pour chaque concession et chaque contrepartie	18 19
• Se conditionner pour une négociation d'ouverture	20
• Juste avant la négociation : la préparation mentale	22
<b>2. L'entretien</b>	<b>23</b>
• Réussir son entrée	24
• Présentez l'offre prévue coûte que coûte	25
• Pour rétablir l'équilibre... ... appuyez sur les bons leviers !	26 27
• Les 3 étapes de la négociation commerciale	28
• Échangez les concessions et contreparties à votre profit	29
• Connaître les stratégies de l'acheteur... ... et savoir s'adapter	30 31
• Connaître les tactiques de l'acheteur... ... et réagir du tac au tac !	32 33
• Les techniques à la disposition du vendeur	34
• Les techniques à la disposition du vendeur	35
• Ce qu'il faut retenir !	36

<b>3. Cas pratiques : les films</b>	<b>37</b>
• Comment regarder les films ?	38
• Comment relire le livre et le film ?	39
<b>1. Quand l'acheteur dit « Non ! »...</b>	<b>40</b>
<b>... les 4 techniques pour saper l'offre d'ancrage</b>	<b>41</b>
• Valider l'offre globale d'ancrage : 3 bons réflexes	42
• Casser la pression de l'acheteur : savoir dire non	43
<b>2. Purger les demandes de concession</b>	<b>44</b>
<b>Contre les demandes de l'acheteur</b>	<b>45</b>
• Le dernier piège de l'acheteur...	46
... décaler l'attaque	47
• Reprendre la direction de l'entretien...	48
... le tournant de la négociation	49
• Infléchir le cours de la négociation	50
• Céder peu et mener à la conclusion	51
<b>3. Échanger les concessions et les contreparties...</b>	<b>52</b>
<b>... avec les 3 leviers d'ouverture</b>	<b>53</b>
<b>4. Conclure...</b>	<b>54</b>
<b>... vendre une solution honorable</b>	<b>55</b>
• Les points-clés à retenir	56
<b>4. Testez-vous !</b>	<b>57</b>
Questions : validez vos connaissances	58
Questions : testez-vous !	59
Réponses : validez vos connaissances	60
Réponses : testez-vous !	61
<b>Lectures complémentaires</b>	<b>62</b>
<b>INSEP CONSULTING - Présentation</b>	<b>63</b>
<b>asb publishing - Présentation</b>	<b>64</b>

DVD : condensé d'un entretien de négociation,  
conseils de l'auteur et exemples

## Savoir présenter son prix

3 stratégies s'offrent à vous selon le contexte de la négociation :

### 1 – Présentez une offre non comparable

Dans le cas où vous souhaitez vous distinguer de la concurrence, ou pour sortir de l'objection prix, présentez une offre non comparable. Jouez sur tous les critères de différenciation.

*Exemples : le conditionnement, les spécificités produit, le calcul du prix (à l'heure avec ou sans temps de transport, à la minute commencée ou au prorata, au litre acheté ou utilisé, au mètre disponible ou effectif, à l'unité livrée ou consommée, à la surface incluant les parties communes ou non...), les conditions de paiement, au forfait ou au détail, à la tâche ou à l'heure...*

### 2 – Offre comparable : choisissez le meilleur rapport

Si vous optez pour une offre comparable, il faut qu'elle soit à votre avantage. Dans la proposition écrite, mettez en gras, en couleur ou en caractère large l'expression du prix la plus favorable pour vous.

*Exemple : si le prix au litre de peinture est plus élevé, exprimez le prix par m<sup>2</sup> couvert si la peinture est plus couvrante que la concurrence.*

### 3 – Offre comparable : passez du principal au options

Dans le cas d'appels d'offre peu précis, et pour lesquels vous subissez une forte pression sur le prix : présentez le cœur de votre proposition (le principal) sans les options. Puis sur une page annexe, présentez les options. Pour baisser le prix facial (le principal), passez un maximum de prestations périphériques dans les options. Vous baisserez ainsi le prix facial sans réduire votre marge.

## Ménager des portes de sortie honorables...

Ni l'acheteur ni le vendeur ne souhaitent perdre la face. Il arrive de ce fait que des accord ne puissent se faire, non qu'ils ne conviennent pas, mais qu'ils impliquent qu'une partie ou l'autre revienne sur une exigence importante, et perde la face.

Pour éviter ces situations de blocage, vous devez les anticiper et dès la préparation imaginer des portes de sortie honorables pour vous comme pour l'acheteur, afin de faire passer des concessions « inacceptables ».



### Les portes de sortie de l'acheteur

Ce sont tous les arguments qui lui permettront de se convaincre qu'il fait une bonne affaire, et tous les éléments qui lui permettront de vendre votre solution en interne : sa hiérarchie, ses collègues, les autres services.

### Les portes de sortie du vendeur

Ce sont tous les éléments qui vous permettront de reculer (céder aux exigences de l'acheteur) sans décrédibiliser votre proposition initiale : car en effet, pourquoi n'avoir pas proposé d'emblée votre meilleure offre ? L'acheteur pourrait imaginer que vous avez tenté un coup de poker pour gonfler exagérément vos marges.

Avant l'entretien, préparez les portes de sortie de tous les intervenants, aussi bien l'acheteur que vous-même, mais aussi votre hiérarchie, vos services techniques, les services techniques de votre client, son service financier... car l'acheteur lui-même, lorsqu'il devra vendre votre accord en interne devra proposer des portes de sortie honorables à ses interlocuteurs... portes que vous lui aurez suggérées.

## Juste avant la négociation : la préparation mentale

Les 4 points clé à lire avant chaque entretien



### Une négociation est un échange équitable

Les deux termes sont d'importance égale :



- Pour échanger, vous devez rechercher les intérêts réciproques pour savoir ce que vous pouvez échanger. C'est un travail d'enquête. La difficulté consiste à abattre ses cartes en même temps pour garder une relation équilibrée.

- Pour être équitable, restez vigilant et veillez à ce que vous obteniez bien des contreparties équivalentes à vos concessions.



### Menez à la conclusion dès le début de l'entretien

Invitez en permanence l'acheteur à conclure : présentez une offre globale, négociez une solution finalisée, refusez les accords partiels. Préparez les phrases qui invitent à la conclusion.

*Exemples : « en dehors de ce point, sommes-nous bien d'accord sur l'ensemble de l'offre ? », « êtes-vous prêt à vous engager dès aujourd'hui ? »*

### Le doute profite à l'acheteur

Ne laissez aucune zone d'ombre, précisez tout et munissez-vous d'une calculatrice : dans le feu de l'action, refaites deux fois tous les calculs.



### Programmez-vous positivement

L'acheteur a autant de pression que vous, il n'est pas contre vous, vous avez de nombreux points forts (listez-les une dernière fois), l'entretien n'est ni un ring ni un tribunal, c'est un jeu. Souriez !!!!

## Les 3 étapes de la négociation commerciale

Ayez toujours présent à l'esprit la conclusion.

### 1 Présenter une offre d'ancrage globale

*Ne vous laissez perturber par aucune pression : présentez l'offre comme prévue, et dans le détail.*

↳ Inviter à la conclusion :  
« Quels sont vos délais ? »

### 2 Purger toutes les objections et demandes de concession

*Questionnez l'acheteur, creusez ses réticences, faites-lui préciser ses demandes : le doute profite au client !*

↳ Inviter à la conclusion :  
« En dehors de ces points, êtes-vous bien d'accord sur tous les autres ? »

### 3 Échanger au global concessions & contreparties

*Liez ses demandes de concession aux contreparties que vous souhaitez : ne vous engagez pas tant qu'il ne s'est pas lui-même engagé.*

↳ Inviter à la conclusion :  
« Si nous nous accordons sur ces points, êtes-vous prêt à vous engager dès aujourd'hui ? »

**Et conclure !**

## Connaître les stratégies de l'acheteur...

Voici un florilège des techniques de négociation de l'acheteur les plus communes. La liste n'est pas exhaustive : à vous de la compléter à mesure de vos expériences.

### La négociation par appartements

*L'acheteur ne veut pas aborder les points suivants tant que le premier n'aura pas été réglé.*

**Votre réponse :** « En l'état, je ne peux pas vous donner satisfaction sur ce point isolé. En revanche, nous pourrions trouver une solution globale qui vous convienne. »  
questionnez-le ensuite sur ses objectifs pour sortir du blocage de position

### Les leurres

*L'acheteur tient à un point capital pour lui, mais que vous suspectez être un leurre.*

**Votre réponse :** trouvez vous-même un leurre (un point mineur que vous négocierez âprement avant de l'échanger contre le sien), ou isolez le point pour n'y revenir qu'en fin de négociation.

### La limite budgétaire

*L'acheteur vous annonce qu'il ne peut aller au-delà d'un certain prix.*

**Votre réponse :** creusez les détails de la demande pour la faire évoluer à votre avantage, ou jouez sur d'autres points de négociation en contrepartie.

## Connaître les tactiques de l'acheteur...

De l'ordre de la tactique, voici quelques astuces de négociation que vous pourrez rencontrer. Entraînez-vous à y répondre dans l'instant !

### L'étourdi qui se réveille

*Vous argumentez avec énergie, et l'acheteur vous interrompt en vous priant de recommencer : il avait l'esprit ailleurs*

**Votre réponse** : c'est un classique de l'acheteur quand il est en position de faiblesse ou qu'il veut prendre le temps de réfléchir. Votre seconde argumentation sera moins percutante car vous serez déstabilisé. Sachez vous y préparer : jouez le jeu et recommencez comme s'il n'avait rien entendu, avec la même énergie. En contrepartie, n'hésitez pas à employer la même tactique de votre côté...

### Du coq à l'âne

*Vous discutez sur un sujet, lorsque brusquement l'acheteur change d'idée et vous pose une question sans rapport.*

**Votre réponse** : c'est un autre moyen pour l'acheteur de sortir d'une ornière. Notez le sujet précédent pour y revenir ensuite, ou bien attendez qu'il termine sa question pour lui proposer de la traiter après avoir fini sur le premier point. Ne vous laissez pas embarquer : marquez votre détermination.

... et réagir du tac au tac !

### La dernière seconde

*Vous pensez l'entretien fini, lorsqu'il vous demande une concession de dernière seconde*

**Votre réponse :** vous pouvez ignorer sa demande tout simplement, ou bien réserver votre réponse (« je vais y réfléchir »), ou bien vous affirmer et rappeler l'accord conclu, au risque de devoir tout reprendre (lui aussi court le même risque...). Ne jamais céder en dernière minute quoi qu'il arrive (surtout sans contrepartie)

### Coup bas

*L'acheteur vous fait des reproches sur des « lacunes » de vos services, et s'appuie sur vos manquements (réels ou imaginaires) pour obtenir des avantages*

**Votre réponse :** vous pouvez choisir de traiter un à un tous les points avant de négocier. S'ils veulent les mettre en balance avec des avantages pour l'avenir, refuser net. Il n'y a aucun lien. Vous pouvez aussi reporter le traitement des insatisfactions à un autre rdv, centré sur ces problèmes, pour vous consacrer pleinement au sujet du jour (votre négociation)

## Les techniques à la disposition du vendeur

Voici quelques techniques qui vous permettront de passer les situations les plus difficiles

### La pause

En situation de faiblesse, ou si vous avez besoin de quelques instants pour remettre de l'ordre dans vos idées, n'hésitez pas à demander de faire une pause. Même si l'acheteur est pressant, vous avez toujours la possibilité d'interrompre l'entretien. Sachez vous affirmer pour négocier dans les meilleures conditions.

### Déplacer / reformuler / renvoyer

Exemple : « vos machines sont incompréhensibles, personne n'arrive à s'en servir ! ». Votre réponse : « c'est juste, vos opérateurs ne se sont pas présentés aux formations organisées spécifiquement pour eux : c'est la preuve de leur utilité ». Dans cette situation, le vendeur a reformulé l'attaque de l'acheteur et lui a renvoyé sa critique sans le contredire.

### Zoomer / relativiser

Exemple : « Vos retards de livraison sont inacceptable ». Votre réponse : « Nous avons constaté en effet 2 retards de moins d'une heure sur les 63 livraisons effectuées ». Le vendeur a réduit la portée de l'attaque avec des faits, sans contredire l'acheteur.

## Comment regarder le film ?

Le film du DVD associé à cet ouvrage est un concentré de négociation en **3 minutes** (qui représente plus d'une heure d'entretien). L'action est très rapide et de très nombreux principes de négociation sont présentés les uns après les autres. Le voir sans avoir lu les pages précédentes peut être frustrant : il n'est pas facile en effet de tout décoder. Aussi, nous vous proposons d'en faire une lecture pas à pas pour exploiter au maximum ses richesses

### Visionnez le film en entier

Ne cherchez pas à analyser l'action : notez en quelques lignes seulement ce que vous avez ressenti. Les situations de tension, les rapports de force, l'ascendant pris par l'un puis par l'autre. Vous pouvez le voir avant ou après avoir lu les deux premières parties.

### Lisez les deux premières parties de ce livre

Tentez de raccrocher certains principes de négociation au film : illustrez vous-même les conseils donnés dans les pages précédentes avec des passages du film. Vous pouvez reprendre le film de temps en temps pour bien l'avoir en mémoire.

### Lisez l'analyse et visionnez le film en parallèle

Les pages qui suivent sont consacrées à une analyse détaillée du film : il est indispensable d'avoir lu les deux premières parties et visionné au moins deux fois le film avant d'aborder l'analyse.

Si vous souhaitez lire l'analyse avant de lire les deux premières parties, nous vous recommandons ensuite de revoir le film : vous verrez de nombreux détails qui vous auront échappé la première fois.

### Les commentaires vidéo de l'auteur



Commentaires sur le film, exemples vécus... un autre éclairage sur la négociation. A voir en premier pour découvrir la négociation, ou en dernier pour conclure la méthode.

## 1 – Quand l'acheteur dit « NON » ...



**Jack Torné, acheteur, reçoit Éric Souplain**

*JT : Écoutez, Monsieur Souplain, je ne suis pas prêt à signer à n'importe quel prix... alors proposez-moi un devis réaliste pour la gamme des solaires et on pourra passer aux cosmétiques...*



### 1 La pêche à la ligne

Jack Torné demande une concession à Éric sans préciser ce qu'il attend. Il part en fait à la pêche aux infos : quelle est la fourchette de remise qu'il peut espérer. Dans ce contexte, ne pas répondre : demandez plutôt en retour l'objectif de votre client.

### 2 La négociation par appartement

L'acheteur tente de négocier plan par plan, comme on découpe une tranche de glace. C'est à son avantage, car une fois qu'il aura obtenu des concessions sur chaque achat, il pourra demander une remise globale sur volume... dans ce cas, refusez de négocier par partie. Négociez au global, tous critères confondus.

### 3 La disqualification

L'acheteur montre qu'il n'est pas intéressé par la proposition en l'état.

**Expression verbale :**

« je ne suis pas prêt à signer à n'importe quel prix » : il disqualifie l'offre du vendeur en la qualifiant de « n'importe quoi ». Dans ce cas, ne répondez pas à cette attaque gratuite, vous feriez le jeu de l'acheteur.

## Valider l'offre globale d'ancrage : 3 bons réflexes



**ES** : ...vous souhaitez bien communiquer sur les accessoires ?...**1**

**JT** : oui, on est d'accord...

**ES** : on est toujours sur les serviettes éponges ?

**JT** : ...oui, les serviettes éponge et le mini transat avec notre logo en couleur et tout le reste.

**ES** : et notre création vous a plu...**2**

**JT** : oui, mais vous ne répondez pas à ma question, là : c'est le prix qui m'intéresse : qu'est-ce que vous pouvez faire ?

**ES** : et nous restons sur 10.000 pièces ?...**3**



19

### 1 Valider la proposition

Éric a choisi de valider la demande client dans le détail ce qui lui permet de mettre en avant tout ce qu'il offre à son client en contrepartie du prix demandé : il argumente avant de négocier. Il valide aussi que, pour le même prix, son client ne va pas lui demander d'autres services.

### 2 Argumenter sur l'offre

Éric rappelle les points forts de sa proposition ce qui l'aidera par la suite à tenir sa marge.

### 3 Résister à la tentation

Éric résiste toujours à la tentation de répondre directement sur le prix : il n'a pas fini de mentionner tous les paramètres de son offre. Il doit impérativement les placer car c'est sur ces éléments qu'il va pouvoir **élargir la négociation** sur autre chose que le prix (situation de blocage le plus souvent)

42

## Questions : validez vos connaissances

Répondez par oui ou par non aux questions suivantes et lisez la solution dans les pages suivantes. L'objectif de ce test est de valider que vous avez bien adopté l'état d'esprit nécessaire pour aborder vos négociations avec sérénité.

	Vrai Faux	
1 – L'acheteur a toujours plus d'information que le vendeur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 – L'acheteur a pour objectif de détruire vos marges.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 – Pour gagner il faut savoir bloquer sur des points stratégiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 – Dans le doute, il ne faut jamais faire confiance à l'acheteur qui reste notre opposant.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 – Dans certain cas, on peut faire des concessions minimales pour montrer sa bonne volonté aux yeux de l'acheteur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 – Il est parfois utile de faire des concessions immédiatement pour obtenir en contrepartie des bénéfices sur d'autres points.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 – Il vaut mieux faire une grosse concession d'un coup plutôt que plusieurs petites et jouer au « marchand de tapis ».	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 – Il faut préparer soigneusement ses phrases de conclusion, et les sortir au moment opportun, en fin d'entretien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 – Il faut éviter de faire des concessions trop faibles au risque de vexer l'acheteur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 – Dans certains cas, il faut oser à faire une offre initiale très au dessus du marché pour positionner le produit très haut et préserver les marges.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# asb PUBLISHING

## Qui sommes-nous ?

**Éditeur et producteur de films**, asb publishing équipe les professionnels de la formation (en entreprise, en cabinet ou indépendants) en outils de communication et en matériel pédagogique vidéo.

Nous concevons et réalisons des vidéos de formation, des spots de communication et des kits d'animation complets.

## Quelle est notre offre ?

**1 – Les films sur catalogue** : DVD d'animation en salle sur la vente, le management et la communication.

**2 – Les films sur mesure** : outils d'animation en salle, séminaires & motivation, communication externe, communication interne, team building vidéo.

**3 – L'offre photo** : banque d'images et reportages sur commande.

## Le partenariat INSEP & asb PUBLISHING

L'INSEP et asb PUBLISHING se sont associés pour éditer une nouvelle collection, les **Basic+**, dans laquelle chaque ouvrage est accompagné de films d'illustration sur DVD à forte valeur ajoutée pédagogique.

Plus de 100 films en démo sur  
[www.asbpublishing.com](http://www.asbpublishing.com)