



HAL
open science

Stratégies et tactiques de négociation commerciale Bourkha

Bilal Bourkha

► **To cite this version:**

Bilal Bourkha. Stratégies et tactiques de négociation commerciale Bourkha. Master. Stratégies et tactiques de négociation commerciale Bourkha, Maroc. 2020. <hal-03117589>

HAL Id: hal-03117589

<https://hal.science/hal-03117589v1>

Submitted on 21 Jan 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

Négociation commerciale

S9
MAC

Module
Technique de Commerce

Bilal BOURKHA
b.bourkha@unmp.ac.ma

Sur facebook
<https://www.facebook.com/groups/negociation.commerciale.lb>



Négociation commerciale
RÉFÉRENCES

LEMPEREUR Alain Pekar et COLSON, Aurélien. *Méthode de négociation - On ne naît pas bon négociateur, on le devient.* 2e édition, dUNOD, 2018

PELABÈRE Julien. *La négociation d'influence - Développez votre pouvoir, déjouez la manipulation.* Dunod, 2017

RONDOT Dominique. *L'art de négocier -- Les techniques de créativité pour gagner en performance.* Dunod, 2016

JULIEN V. I. A. U., SASSI Héla et PUJET Hubert. *La négociation commerciale.* Dunod, 2015.

DAVID, Patrick. *La négociation commerciale en pratique.* Editions Eyrolles, 2015.

BELLÉNGER Lionel. *La négociation «Que sais-je?» n° 2187.* Presses universitaires de France, 2015.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale

Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation

Agir en homme de pensée et penser en homme d'action ». H. Bergson

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale

Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation

STRATÉGIE, TECHNIQUES ET TACTIQUES

	Fonctions	Valeurs mobilisées
Stratégie	Quelles orientations ? Quels objectifs ? Comment atteindre ces objectifs ?	Esprit visionnaire Réflexion Sens de l'anticipation Sens de la préparation
Technique	Quel savoir-faire ? Quels outils mobiliser ?	Connaissance Entraînement
Tactique	Quelles actions entreprendre en réponse à une situation ponctuelle ou à une opportunité ?	Improvisation Réactivité Opportunisme

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale

Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation

STRATÉGIE, TECHNIQUES ET TACTIQUES

Un bon négociateur n'est pas forcément le meilleur vendeur d'une équipe

En effet, on confond trop souvent « vendre » et « négocier »

Le bon vendeur cherche à convaincre son interlocuteur

Le bon négociateur, lui, cherche à créer une tension propice à la négociation.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale

Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation

Négociateur Pragmatique

En général, l'adjectif *pragmatique* renvoie à l'idée que l'on se concentre plus sur la pratique, les faits et l'action.

On parlera d'une *personne pragmatique* pour dire qu'elle :

- > Se soucie de la réussite de son action
- > Est capable de s'adapter aux contraintes de la réalité
- > Privilégie l'efficacité de la pratique, plutôt que de s'embarasser de considérations théoriques ou d'avoir une attitude idéaliste.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

+ Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation

Négociateur Manipulateur
1- La tactique du bluff

Couramment utilisée dans le domaine du poker, elle **consiste à faire croire à son interlocuteur, le manipulé, que le manipulateur possède les meilleurs arguments.**

>Elle vise à intimider l'interlocuteur afin de l'amener à "se coucher" et donc à faire accepter les conditions du manipulateur.
 >Pour utiliser cette technique, il est important de savoir qu'il faut l'installer dès le début de la négociation afin de montrer qui a les cartes en mains.
 >De plus, il ne faut pas utiliser cette technique à l'infini pour ne pas se faire démasquer et par conséquent, perdre de la crédibilité.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

+ Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation

Négociateur Manipulateur
2- La tactique du bon et du méchant

C'est une autre technique utilisée lors de négociations. Elle se traduit par un "gentil" et un "méchant" au sein d'une même équipe.

>Le gentil manifeste de la sympathie et de la compréhension pour les interlocuteurs adverses. Son rôle principal est de les "**endormir**" et de les **mettre dans une position de sécurité afin qu'ils se sentent en confiance et se relâchent.**
 >**À contrario, le méchant, aura pour mission de profiter de ce relâchement afin d'intimider les interlocuteurs et de contrer tout arguments pour faire approuver les siens.**

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

+ Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation

Négociateur Manipulateur
3- La technique du récit des "fausses pistes"

Elle a pour but de distraire l'interlocuteur afin de **détourner son attention de l'objet de la négociation tout en le laissant croire qu'il mène la barque.**

L'intérêt, pour l'acheteur (ou le vendeur), est d'accepter les conditions les moins importantes afin de mettre la partie adverse en confiance pour ensuite lui faire accepter d'autres conditions en contrepartie.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

+ Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation

Négociateur Manipulateur
4 -La stratégie de la diversion

Elle consiste à attirer l'attention de son interlocuteur vers un sujet d'une moindre importance afin de **le détourner des problèmes importants et bloquants qui pourraient compromettre l'accord final.**

Cette technique est l'une des plus simples et l'une des plus fréquemment utilisées lors de négociation.

L'acheteur doit donc la pratiquer subtilement afin de ne pas se faire prendre à son propre jeu.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

+ Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation

Négociateur Manipulateur
5- La stratégie de l'émotion

Cette technique couramment utilisée, et qui dépend de l'interlocuteur en face du négociateur, est d'amener celui-ci à faire appel à l'émotion plutôt qu'à la réflexion.

En effet, celle-ci permet de donner accès à l'inconscient afin d'y implanter ses idées et de créer une sorte d'emprise dans le but de contrôler et de dominer les actions et les sentiments de son interlocuteur.

Par exemple, avec un fournisseur stratégique (et souvent incontournable), l'acheteur cherchera à développer un relationnel fort avec celui-ci en abordant des sujets "non professionnels". Ainsi, il pourra utiliser cet avantage lors de négociations en jouant sur l'empathie. Une autre manière d'utiliser l'émotion en faisant apparaître chez l'interlocuteur une sorte de "pitié" : "Si je n'arrive pas à obtenir cela, je vais me faire virer ..."

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

+ Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation

4 styles de négociateurs

- 1. Le Machiavel** : lucide et manipulateur, c'est un négociateur habile, politique et redoutable mais qui, s'il force son talent, finit par susciter la méfiance autour de lui ;
- 2. Le Joueur** : manipulateur et naïf, c'est un négociateur qui s'estime très malin mais qui est très rapidement percé à jour pas ses interlocuteurs ;
- 3. L'Enfant de Choœur** : naïf et honnête, c'est un négociateur foncièrement honnête mais qui peut basculer dans le cynisme lorsqu'il constate que les autres ne le sont pas toujours ;
- 4. Le Réaliste** : honnête et lucide : c'est un négociateur solide et clair avec ses interlocuteurs. Ce style représente le profil type du bon négociateur.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES

Phase 1 Le négociateur instaure un climat de confiance, il positionne son image et celle de son entreprise. Mise en situation

Phase 2 Le négociateur se fait explorateur et découvre les besoins, les attentes, les motivations, les insatisfactions de son interlocuteur. Identification

Phase 3 De cette exploration, le négociateur va récolter des informations, il va en faire un résumé, une synthèse. Diagnostic

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES

Phase 4 À partir de ce diagnostic, le négociateur se fait conseiller, il va suggérer une solution. Proposition

Phase 5 Le négociateur va s'attacher à démontrer que cette solution est adaptée, pour ce faire, il prouvera les avantages de la proposition. Argumentation

Phase 6 Le négociateur affirme et valide son offre, cette offre est complète et globale intégrant tous les paramètres financiers directs et indirects. Valorisation

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES

Phase 7 Le négociateur engage son client et s'engage sur un accord réciproque et équitable. Conclusion

Phase 8 Le négociateur conforte, s'attache à confirmer ses engagements et à laisser ainsi une image positive et professionnelle au moment de prendre congé. Consolidation

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 1 : la mise en situation

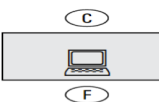
« Méfions-nous de notre première impression... c'est souvent la bonne »
 C.-M. de Talleyrand

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 1 : la mise en situation

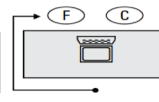
Cas particulier des commerciaux qui utilisent un ordinateur portable

Positionnement classique



Attention ! deux dysfonctionnements possibles :
 1. Le client veut voir l'écran et donc se lève et se penche
 2. Le fournisseur ne cesse de faire pivoter son écran...

Le fournisseur propose de venir à côté de son client.

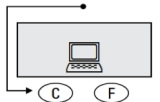


Non ! chasse gardée !
 L'espace autour du client est privé !

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

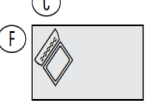
Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 1 : la mise en situation

Le client se déplace pour s'installer à côté du fournisseur.



Attention !
 Le client perd une partie de son pouvoir, certains accepteront (ou le proposeront) mais d'autres refuseront ou le feront de mauvaise grâce.

Le fournisseur se déplace sur le côté du bureau.



C'est la position idéale !
 Le client garde son territoire et peut sans difficulté profiter de l'écran.
 L'angle de vision est partagé à 45°.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 1 : la mise en situation
 La méthodologie de mise en situation

La méthodologie	Exemples d'application pour une première visite
Se présenter	Bonjour monsieur, je suis Bilal BOURKHA
Présenter la vocation de son entreprise	de la société X, spécialiste en (Y).
Vérifier l'identité de son interlocuteur	... vous êtes bien Monsieur ALAOUI? ... (...) confirmation
Rappeler le contexte et l'objet de l'entretien	... Nous avons prévu ensemble de nous rencontrer ce jour pour analyser vos besoins. ... (...) confirmation
Remercier Gérer le temps	... Tout d'abord, je vous remercie de m'avoir accordé cet entretien ; à ce sujet, vous disposez bien d'environ 1 heure 30 comme vous me l'avez indiqué au téléphone ... (...) confirmation

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 1 : la mise en situation
 La méthodologie de mise en situation

La méthodologie	Exemples d'application pour une première visite
Construire un ordre du jour	Parfait, monsieur. Au cours de cet entretien, j'ai prévu de vous présenter brièvement mon entreprise, d'en savoir ensuite davantage sur la vôtre, de mieux connaître votre rôle dans cette organisation, de mieux comprendre vos attentes principales puis de vous présenter nos solutions, afin d'initier ensemble un partenariat durable. Avez-vous de votre côté des éléments que vous souhaitez intégrer dans l'ordre du jour de notre réunion ? ... (...)

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 1 : la mise en situation
 La méthodologie de mise en situation

La méthodologie	Exemples d'application pour une première visite
Remettre sa carte de visite	Tenez monsieur, voici ma carte de visite.
Demander l'autorisation de prendre des notes	Monsieur ALOUI, me permettez-vous de prendre quelques notes ?

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 1 : la mise en situation
 La méthodologie de présentation de son entreprise

Étapes	Exemples
Identité	La société Socologe SA...
Activité/ancienneté	...est spécialisée depuis maintenant 12 ans dans le secteur de la maintenance robotique.
Chiffres-clés	Notre chiffre d'affaires est de 118 M € pour un effectif de 290 salariés ; notre progression annuelle est de l'ordre de 7,5 %.
Organisation	Nous disposons de 8 agences régionales réparties sur l'ensemble du territoire national.
Spécificités	L'une de nos spécificités consiste en la capacité d'intervenir sur sites 24 h/24
Références	Nous comptons parmi nos clients des entreprises aussi exigeantes que le groupe X et la société internationale Y, mais pour une part majoritaire de notre CA, un tissu de PME/PMI comme la vôtre.
Questions	Je vous remettrai bien entendu une plaquette de notre société, mais souhaitez-vous d'autres informations ?

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 2 : l'identification (ou découverte)
 Quelques distinctions préalables

Besoin ≠ motivation

Besoin	Motivation
Concret	Abstrait
Rationnel	Irrationnel
Objectif	Subjectif
Matériel	Psychologique
Quantifiable	Inquantifiable

Par exemple, « J'ai besoin de travailler... » :

Hypothèse A :... « car j'ai besoin d'argent pour me loger » => BESOIN

Hypothèse B :... « car j'ai besoin de me réaliser socialement » => MOTIVATION

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 2 : l'identification (ou découverte)
 Quelques distinctions préalables

Besoin exprimé ≠ besoin latent

BESOIN LATENT = situation imparfaite + sentiment d'insatisfaction → Vague

BESOIN EXPRIMÉ = problème clairement exprimé + désir de solution → Clair

La distinction est fondamentale car un **besoin exprimé appelle une solution**

En revanche, un **besoin latent doit être transformé en besoin exprimé.**

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 2 : l'identification (ou découverte)
 Quelques distinctions préalables
 Besoin exprimé ≠ besoin latent

A : « Avez-vous, et disponible dès à présent, un chariot élévateur qui ait telle et telle fonctions à moins de 100 000 dirhams? »

B : « Mon chariot élévateur est toujours en panne et n'est plus du tout performant. »

Dans le premier exemple (A), si le commercial dispose dudit matériel dans le budget imparti par son client, l'accord est acquis car son besoin est (très) explicite (évident)

Dans le second cas (B), le besoin n'est que latent car un commercial qui interprétera ce propos comme un besoin exprimé de changement de matériel risque de se voir objecter par son interlocuteur que ce qu'il souhaite en réalité, c'est une « bonne révision » de son matériel.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 2 : l'identification (ou découverte)
 Quelques distinctions préalables
 Besoin non satisfait ≠ insatisfaction

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 2 : l'identification (ou découverte)
 La méthode de découverte : AHOS

Activité	Hommes
Objectifs	Solutions

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 2 : l'identification (ou découverte)
 La méthode de découverte : AHOS

Activité	Hommes
<ul style="list-style-type: none"> ➢ Activité principale, secondaire ➢ Positionnement sur le marché ➢ Croissance du marché ➢ Ses avantages vis-à-vis des concurrents ➢ Offre produits, récurrence ➢ Organisation, agences, réseau commercial direct indirect ➢ Implantations internationales ➢ Projets. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Comment se prend la décision ➢ Fonction, mission de votre interlocuteur ➢ Nombre de personnes ➢ Typologie du personnel ➢ Répartition sur les sites ➢ Identification de l'organigramme, du sociogramme ➢ Différents pôles d'achat.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 2 : l'identification (ou découverte)
 La méthode de découverte : AHOS

Objectifs	Solutions
Objectifs primaires et secondaires des produits/ services que vous proposez	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Solution en place : ses + et les améliorations attendues lors d'un nouvel achat ➢ Équipement en place (date des contrats, financement, fréquence d'utilisation, volume, consommation, coûts ➢ Fournisseur en place : ses + et améliorations à apporter ➢ Budget ➢ Mode de financement

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 3 : le diagnostic

- Utiliser les notes prises et faire le tri de ce qui est important pour l'interlocuteur.
- Utiliser ensuite les techniques de reformulation :
 - La reformulation résumé (par exemple, « En somme, ce qui est important pour vous... ») ;
 - La reformulation déductive (par exemple, « De tout ce que vous venez de me dire et que je me suis attaché à noter, je peux donc déduire que... ») ;
 - La reformulation interprétative (par exemple, « En fait vous souhaitez que... et que... »),
- Le résumé doit toujours s'accompagner d'une évaluation (« C'est bien cela n'est-ce pas ? »).

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 3 : le diagnostic

Les avantages du diagnostic sont nombreux :

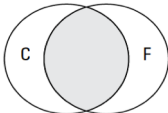
- Permet de vérifier que toutes ses attentes ont été enregistrées
- La synthèse prouve l'écoute active
- La synthèse est une démarche « facilitante » pour le client
- Donne une image de rigueur (professionnalisme).
- Permet de glaner une ou deux informations supplémentaires spontanées (par exemple, C : « Ce que vous venez de résumer est exact mais j'ai aussi besoin de... »).

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 4 : la proposition

Cette étape est brève mais capitale, le négociateur doit être stratège pour concilier les attentes du client à l'offre

C'est ce que l'on appelle la négociation gagnant-gagnant souvent représentée par le schéma suivant :

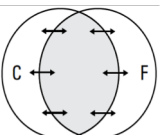


C => Attente client
F => Objectifs fournisseurs
=> Zone d'accord possible

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 4 : la proposition

Si ce schéma illustre bien l'esprit d'une bonne négociation, il me paraît opportun de le compléter de la façon suivante :



Les flèches représentent quelques légitimes tentatives d'influence de part et d'autre traduisant une situation, certes moins idéaliste, mais me semble-t-il plus réaliste (**un fournisseur va défendre ses marges et un client ses remises**).

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 4 : la proposition

La méthode

Monsieur, compte tenu de ce que nous venons de voir ensemble, voici ce que je vous propose (**une seule proposition ...**).

OU

Deux alternatives positives : soit la solution x (...), soit la solution y (...).

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 5 : l'argumentation
Quelques définitions préalables

Argumentation
Séquence d'une négociation durant laquelle le négociateur va convaincre son interlocuteur du bien fondé de son offre et le conduire à la conclusion

Argumentaire
Ensemble d'arguments sélectionnés

Argument
Avantage prouvé, procuré par le produit ou le service proposé et correspondant à une attente du client.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 5 : l'argumentation
Les objectifs et les enjeux

L'objectif est de prouver et de convaincre

L'enjeu à court terme est la réussite de la négociation, car si l'argumentation est bien menée, elle ne suscitera pas ou peu d'objections et la conclusion deviendra normale et naturelle.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 5 : l'argumentation
Conseils et pièges

« La puissance ne consiste pas à frapper fort ou souvent, mais à frapper juste » H. de Balzac

L'argumentation exhaustive est faussement rassurante et ne présente aucun avantage mais que des risques.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 5 : l'argumentation
Conseils et pièges

L'argumentation sélective ne présente que des avantages :

- Gestion du temps de parole (donc confort fournisseur et valorisation client)
- Gestion du temps de la négociation (économie de temps liée à l'absence d'arguments inutiles)
- Diminution du risque d'objections
- La conclusion devient logique (donc efficacité maximum)
- Image de professionnalisme,

La sélection ne doit comporter (sauf exception de produits ou services complexes) que quelques arguments (3 à 5)

Il est par ailleurs judicieux d'en garder quelques-uns en « réserve ».

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 5 : l'argumentation
Conseils et pièges

- Ne présenter qu'un seul argument à la fois pour un meilleur impact et de façon personnalisée (faire du sur-mesure avec du standard)
- Une parfaite connaissance de ses produits et services est requise et un argumentaire se prépare
- Bien connaître la concurrence
- Ne parler des concurrents que si le client en prend l'initiative et parler dans ce cas plutôt des « confrères »
- Être congruent (langage non verbal en harmonie avec le langage verbal).

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 5 : l'argumentation
La méthode : l'aspect rationnel

Imaginons un négociateur chargé de promouvoir une résistance électrique destinée à dégivrer un rétroviseur extérieur. Imaginons toujours que ce négociateur ait pour interlocuteur un acheteur d'un fabricant de rétroviseurs, Monsieur BOURKHA, dont le profil serait Sécurité (SONCAS) ; imaginons toujours que l'une des caractéristiques de cette résistance est d'être dotée de connexions soudées (et non rivetées).

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 5 : l'argumentation
La méthode : l'aspect rationnel

Monsieur Bourkha, vous m'avez dit être particulièrement sensible à la fiabilité de la connectique...	Reformulation – citation
...Vous me le confirmez, n'est-ce pas ?	Vérification
La résistance que je vous propose est dotée de connexions directement soudées à l'étain, ce qui leur confère une solidité tout à fait optimisée...	Transformation d'une caractéristique en avantage
D'ailleurs le laboratoire Pourquery a déterminé que le seuil d'arrachement de la connectique de nos résistances est de 120 Newton...	Preuve
... Ce qui signifie pour vous une sécurité optimale puisque votre cahier des charges prescrit 90 Newton...	Transformation de l'avantage en bénéfice
... Nous sommes actuellement le seul fabricant de résistances à utiliser ce process...	+ / concurrence
... Qu'en pensez-vous monsieur Bourkha?	Évaluation

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 5 : l'argumentation
La méthode CAP- SONCAS permet d'élaborer un argumentaire

Le tableau (CAP-SONCAS) se construit (de façon exhaustive) de gauche à droite :

1. Liste de chacune des caractéristiques ;
2. Traduction de chaque caractéristique en avantages ;
3. Recensement des preuves ;
4. Repérage des bénéfices SONCAS pour chaque avantage.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 5 : l'argumentation
La méthode CAP- SONCAS permet d'élaborer un argumentaire

Caractéristiques	Avantages	Preuves	S O N C A S							
			S	O	N	C	A	S		
Emballage réalisé en triple cannelure	Protection optimale du produit	Tests de résistance réalisés au laboratoire X	X	X	X			X		
Les câbles d'alimentation sont insérés dans un passe-câble	C'est esthétique Cela évite de se prendre les pieds dans les câbles	Photographies Échantillons	X		X	X				X
Les fonctions sont pré-réglées dans nos ateliers	Pas nécessaire de faire appel à un technicien pour la mise en route	Démonstration	X				X	X		

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 5 : l'argumentation
La méthode CAP- SONCAS permet d'élaborer un argumentaire

Caractéristiques	Avantages	Preuves	S O N C A S							
			S	O	N	C	A	S		
Garantie 3 ans sur site	Évite de se déplacer	Engagement contractuel					X	X		
5 modes de finition et 30 coloris	Intégration à tous types d'environnement	Présentation des nuanciers Échantillons		X	X					X
En moyenne > 10 agences par département	Évite les déplacements Réduit les délais	Cartographie et liste des agences	X				X			X

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 6 : la valorisation
La présentation du prix

Méthode	Objet	Exemple	Commentaire
L'affirmation	Affirmer le positionnement de son prix (non négociable)	Par exemple, le prix du kilowatt/heure (monopole) ; le prix d'une Ferrari (produits et marques de prestige)	Réservé à quelques cas
Le retrait	Indiquer au client ce qu'il perd en n'achetant pas maintenant ce produit	Par exemple, hausse prochaine, fin de conditions de lancement, date limite de promotion	Peut être perçu comme du forcing

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 6 : la valorisation
La présentation du prix

Méthode	Objet	Exemple	Commentaire
L'amplification	Multiplier l'économie réalisée par la durée d'utilisation	Par exemple, lancement du pneu Michelin Energy (au lieu d'annoncer x % d'économie d'essence en utilisant ce produit, Michelin a multiplié les consommations moyennes x durée d'utilisation moyenne d'un véhicule x kilométrage moyen par Français, ce qui donne un volume en milliers de litres).	Présentation habile d'économie

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 6 : la valorisation
La présentation du prix

Méthode	Objet	Exemple	Commentaire
L'approche ascendante	Consiste à partir d'un prix de base attractif puis à monter en gamme progressivement ou à proposer le « principal » et proposer ensuite des produits ou services périphériques.	Par exemple, ce service complémentaire vous permettra de...	Peut engendrer un manque à gagner, approche « petit bras »
L'approche descendante	Consiste à partir du haut de gamme et descendre en gamme jusqu'à l'accord ou à proposer les solutions optimales et retirer des postes annexes.	Par exemple, cette option n'est pas indispensable ce qui vous permet d'optimiser votre budget.	Peut engendrer des frustrations

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 6 : la valorisation
La présentation du prix

Méthode	Objet	Exemple	Commentaire
L'entre-deux	Consiste à positionner le prix entre une spécificité et un avantage.	Par exemple, ce produit fonctionne sans cordon d'alimentation ce qui signifie que pour x euros vous disposez d'une batterie autonome	Présentation assertive du prix
Le rapprochement	Consiste par analogie à comparer un prix à des postes de dépenses familiers.	Par exemple, cela représente l'équivalent d'une place de cinéma.	Permet de minimiser la dépense

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 6 : la valorisation
 La présentation du prix

Méthode	Objet	Exemple	Commentaire
La transparence	Consiste à décomposer les éléments constitutifs du prix.	Par exemple : Composants = x Dhs Main d'oeuvre = x Dhs Conditionnement = x Dhs Transport = x Dhs, etc.	Démarche imposée dans certains secteurs d'activité
La rentabilité	Consiste à différencier le prix (au moment de l'achat) du coût (durant toute sa durée d'utilisation).	Par exemple, cette machine représente un investissement de 10 000 Dhs, mais vous fait économiser 65 Dhs par jour (retour sur investissement).	Approche très professionnelle

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 6 : la valorisation
 Le donnant, donnant

Toute concession commerciale doit avoir une contrepartie. Une remise ne doit pas être concédée, « gagnant-gagnant ».

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 3 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 6 : la valorisation
 Le donnant, donnant

Si vous réduisez vos prix de :	Et si votre bénéfice brut actuel s'élève à :							
	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %
1 %	25,0	11,1	7,1	5,3	4,21	3,4	2,9	2,6
2 %	66,6	25,0	15,4	11,1	8,7	7,1	6,1	5,3
3 %	150,0	42,8	25,0	17,6	13,6	11,1	9,4	8,1
4 %	400,0	66,6	36,4	25,0	19,0	15,4	12,9	11,1
5 %	—	100,0	50,0	33,3	25,0	20,0	16,7	14,3
6 %	—	150,0	66,7	42,9	31,6	25,0	20,7	17,6
7 %	—	233,3	87,5	53,8	38,9	30,4	25,0	21,2
8 %	—	400,0	114,3	66,7	47,1	36,4	29,6	25,0
9 %	—	1000,0	150,0	81,8	56,3	42,9	34,6	29,0
10 %	—	—	200,0	100,0	66,7	50,0	40,0	33,3
11 %	—	—	275,5	122,2	78,6	57,9	45,8	37,9
12 %	—	—	400,0	150,0	92,3	66,7	52,2	42,9
13 %	—	—	650,0	185,7	108,3	76,5	59,1	48,1
14 %	—	—	1400,0	233,3	127,3	87,5	66,7	53,8
15 %	—	—	300,0	150,0	100,0	75,0	60,0	50,0
16 %	—	—	400,0	177,8	114,3	84,2	66,7	56,7
17 %	—	—	566,7	212,5	130,8	94,4	73,9	63,3
18 %	—	—	900,0	257,1	150,0	105,9	81,8	71,4
19 %	—	—	1900,0	316,7	172,7	118,8	90,5	79,0
20 %	—	—	—	400,0	200,0	133,3	100,0	83,3
21 %	—	—	—	525,0	233,3	150,0	110,5	90,0
22 %	—	—	—	733,3	275,0	169,2	122,2	99,0
23 %	—	—	—	1115,0	328,6	191,7	135,3	109,0
24 %	—	—	—	2400,0	400,0	218,2	150,0	120,0
25 %	—	—	—	—	500,0	250,0	166,7	133,3

Par exemple, votre bénéfice brut actuel est de 25 % et vous réduisez vos prix de 10 %.

Pour gagner autant qu'avant la réduction de prix, vous devez augmenter vos ventes de 66,7 %.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 6 : la valorisation
 L'utilisation de sa marge de manoeuvre

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 6 : la valorisation
 L'utilisation de sa marge de manoeuvre

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
 Phase 6 : la valorisation
 L'utilisation de sa marge de manoeuvre

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 6 : la valorisation
Le processus de défense des marges

Si le client :	Le fournisseur doit :
Demande un prix... Alors, quel est votre meilleur prix ?	Isoler Je vais vous l'indiquer, mais, mis à part le prix, est-ce que mon offre vous intéresse ?
Insiste... Oui, mais il faut que votre offre soit attractive !	Énoncer le prix initial Notre solution coûte xxx €
Objecte... Vous n'y pensez pas, c'est beaucoup trop cher !	Argumenter Je vous rappelle que cette solution vous permet... (par exemple, un retour sur investissement en 13 mois)
Demande des concessions... Je ne traiterai pas à un tel prix, il me faut une remise !	Résister C'est pourtant la juste valeur d'une solution qui répond parfaitement à votre cahier des charges...

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 6 : la valorisation
Le processus de défense des marges

Si le client :	Le fournisseur doit :
Énonce ses conditions... Non ! Je vous ai dit que je ne traiterai pas cette affaire sans remise, il me faut x % !	Refuser Ce que vous me demandez là est tout à fait impossible !
Insiste encore (et trahit son intérêt !) Écoutez faites un effort !	Ancrer Si je fais un effort, traiterons nous cette affaire ensemble ?
Insiste toujours et appâte... Pourquoi pas ? Je vous ai dit que votre solution m'intéresse, mais faites-le !	Introduire un préalable Seriez-vous prêt à faciliter la mise en service de nos équipements ?

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 7 : la conclusion

« Le succès est une conséquence et non un but »
G. Flaubert

À l'occasion d'une négociation, la conclusion, c'est l'heure de vérité, le moment pour notre interlocuteur de répondre favorablement ou négativement à notre offre.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 7 : la conclusion
Le moment de la conclusion

Des signaux verbaux

- Affirmation ou questionnement traduisant une attitude d'utilisateur : « Est-ce que ce produit/service me permettra aussi de... ? »
- Questionnement sur la disponibilité, les délais, les accessoires
- Demande d'avantages supplémentaires, d'un geste commercial, d'une faveur, etc
- Quelques mots isolés tels que : « bon », « bien », « d'accord », etc.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 7 : la conclusion
Le moment de la conclusion

Des signaux non verbaux

- Des postures : relâchement du corps, position de détente
- Des gestes : des mains qui s'ouvrent, des jambes qui se décroisent, un hochement de tête,

Des expressions du visage

- Un regard qui se lève
- Un visage qui se détend.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 7 : la conclusion
Le comportement de la conclusion

Il convient de bannir les expressions du type :
« Vous verrez, vous ne le regretterez pas, avec cet appareil vous ne risquez ni ennui, ni panne. »

Ce type de phrase, pourtant souvent prononcée, comprend une concentration de mots négatifs qui vont à l'encontre de l'effet escompté : (« Ne... pas/regretterez », « risquez », « ennui », « panne » !).

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 7 : la conclusion
Le processus de la conclusion

Il convient tout d'abord d'indiquer à son interlocuteur que le moment est venu de conclure. Un bref moment de silence fera l'affaire

Il suffira parfois à provoquer un signal verbal ou non verbal d'acceptation

Pour passer de l'implicite à l'explicite, le négociateur doit se livrer alors à un résumé des principaux (en garder un ou deux en réserve) bénéfices développés au cours de l'argumentation.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 8 : la consolidation

C'est l'ultime étape de l'entretien de négociation. Celle durant laquelle on prend congé de son interlocuteur, objectif atteint ou non atteint

Dans les deux cas de figure, il convient de communiquer positivement :

- Dans le premier cas pour consolider l'accord
- Dans le second pour consolider l'image de son entreprise et ne pas hypothéquer ses chances pour une négociation future.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 8 : la consolidation
Le comportement à adopter

Beaucoup (trop) de commerciaux considèrent que leur mission s'arrête dès lors que la commande est signée ! (« J'ai fait mon job, aux autres (!) de faire le leur ! »).

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 8 : la consolidation
Le comportement à adopter

Il faut aussi rassurer et conforter son interlocuteur :

- En s'impliquant personnellement dans l'application des engagements
- En s'impliquant dans la relation avec les autres services de l'entreprise (logistique, production, comptabilité...)
- En se positionnant délibérément comme interlocuteur coordinateur, facilitateur (transmettre des noms, des numéros de ligne directe...)
- En programmant des appels ou des actions de suivi.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 8 : la consolidation
En cas de refus

Il faut accepter, selon l'adage de « perdre une bataille pour gagner la guerre »

« Monsieur, je regrette votre décision puisqu'elle ne m'est pas favorable, néanmoins bien entendu, je la respecte... Par ailleurs, cet entretien m'a permis de noter de nombreuses observations dont je saurai tenir compte pour être plus convaincant, notamment lors de la prochaine acquisition dont vous m'avez parlé ».

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
LA NÉGOCIATION EN HUIT PHASES
Phase 8 : la consolidation
Commentaires additionnels

Faut-il remercier son interlocuteur ?

Faut-il éviter les bavardages inutiles ?

Faut-il réfléchir à un prochain contact ?

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LE SUIVI DE LA NÉGOCIATION
 UN OBJECTIF MAJEUR : LA FIDÉLISATION

Fidéliser un client, c'est bien le servir, et bien le servir, c'est tenir ses engagements

Il n'est pas suffisant de s'engager, il convient d'assumer, il ne suffit pas de dire, il faut agir.

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LE SUIVI DE LA NÉGOCIATION
 UN OBJECTIF MAJEUR : LA FIDÉLISATION

Dans une démarche donnant donnant lors de la négociation des concessions commerciales, le client a pu prendre lui aussi des engagements

Exemple d'un appel de relance : « Monsieur, je vous avais accordé lors de notre entretien d'actualisation de notre marché, une remise supplémentaire de 1,75 % pour des cadences de 12 000 pièces minimum. Or la dernière cadence reçue est une cadence de 8 000 pièces (...). Pouvez-vous faire le nécessaire auprès de vos services pour régulariser cette situation afin que je puisse tenir mon engagement de remise ? ».

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LE SUIVI DE LA NÉGOCIATION
 UN OBJECTIF MAJEUR : LA FIDÉLISATION

SUIVI = RESPECT DES ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES

Tenir ses engagements

- Les avoirs consignés (reporting)
- Les transmettre (communication interne)
- Les contrôler
- Les valoriser
- Se montrer impliqué et disponible

Veiller au respect de ceux du client

- Suivre les volumes, les règlements
- Intervenir en cas de «dérive»

Confiance réciproque méritée

Pérennisation des relations

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021

Négociation commerciale
 Chapitre 4 : Stratégies et tactiques de négociation
 LE SUIVI DE LA NÉGOCIATION
 UN OBJECTIF MAJEUR : LA FIDÉLISATION

À propos de fidélisation, citons la déclinaison progressive affichée par le département Entreprises de Ford en matière d'objectifs qualitatifs : Prospect => Client => Client fidèle => Prescripteur => Ambassadeur

C'est d'ailleurs ce même département de Ford qui annonce, s'agissant d'approche commerciale fidélisante : « Notre métier est de comprendre le vôtre » ou encore « Ensemble, tout est possible ! ».

Négociation commerciale ENCGO/S9 Bilal Bourkha 21/01/2021