

PARTIE 1

Devenez un sage : maîtrisez
les cinq règles d'or
pour vendre et défendre
vos marges

« 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 ventes 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 avec l'acheteur.

Elles vous mettront définitivement à l'abri des principales erreurs qui peuvent vous coûter une affaire importante.

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. Devenez-en un(e) !

CHAPITRE 1

Le grand préalable



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

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



Bureau d’Henri 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.

Henri 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 autour de 98 €. Alors, soit vous pouvez me faire une offre à 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’acheteur maîtrise le jeu alors que lui-même le subit.

Dans le restaurant...



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

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...

LAFOND – Par exemple, 102 €...

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

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

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. »

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

PICARD (*amusé*) – Vraiment ?

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.

PICARD – Et maintenant ?

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

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.

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

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 difficile face à un client, 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 avec le client. Il s'agit plus rarement de fixer uniquement le prix d'un produit. 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

On a vu dans le chapitre précédent, combien il est nécessaire de comprendre la « demande réelle » du client : ses véritables priorités, ses préoccupations majeures, ses objectifs essentiels.

De même, le vendeur doit analyser les enjeux de la négociation pour sa propre entreprise : Que cherche-t-on par-dessus tout à obtenir ?

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 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...

Matrice des objectifs, première colonne

Points susceptibles d'être négociés				
prix				
paiement				
...				

On considère souvent, en diplomatie notamment, qu'un bon négociateur se caractérise par une apparente souplesse sur certains points accessoires... et une fermeté absolue sur l'essentiel. Cela montre bien que la hiérarchisation des enjeux est une nécessité avant toute négociation importante : il est indispensable de savoir ce qui est réellement prioritaire. Pour le client d'une part, pour soi-même d'autre part. Et si tout est prioritaire ? C'est que rien ne l'est vraiment...