

---

MANAGEMENT SUP

---

# La négociation commerciale



**Julien Viau, Héra Sassi, Hubert Pujet**

*Préface de Stephen Bensimon*

DUNOD

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.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> 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

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.

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).



© Dunod, 2015

5 rue Laromiguière 75005 Paris

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-072244-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° 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

<b>Préface</b>	V
<b>Introduction</b>	1
<b>1 L'art de négocier</b>	7
Section 1 Les fondements de la négociation commerciale	10
Section 2 La conduite de la négociation commerciale	32
<b>2 La préparation de la négociation</b>	47
Section 1 L'établissement du diagnostic	50
Section 2 L'élaboration du plan d'action	60
Section 3 La préparation de l'entrée en relation	71
<b>3 L'ouverture de la négociation</b>	83
Section 1 L'importance de la première impression	86
Section 2 La gestion du premier contact selon les situations de négociation	94
<b>4 La découverte des attentes</b>	111
Section 1 La structure des attentes	113
Section 2 La dynamique de la découverte	122

<b>5 La présentation de l'offre</b>	139
Section 1 La promesse d'une proposition initiale créatrice de valeur	141
Section 2 La mise en scène de la proposition initiale	150
Section 3 L'argumentation et le traitement des objections	155
<b>6 La négociation de l'offre</b>	173
Section 1 Les règles de la négociation	176
Section 2 Les stratégies et tactiques de négociation	191
<b>7 La finalisation de la négociation</b>	207
Section 1 L'établissement du protocole d'accord	210
Section 2 La préparation de l'avenir	222
<b>Conclusion</b>	235
<b>Bibliographie</b>	239
<b>Index</b>	247

# Préface

## **Gagner !**

Gagner le plus possible, perdre le moins possible,  
comme tout le monde, comme toujours.

À la guerre comme à la guerre...

... En négo comme à la guerre !

La négociation ? Une arme... maniée avec le sourire.

Car de même, dit le stratège, que la guerre est la continuation de la diplomatie par d'autres moyens,

de même la diplomatie, la négociation, sont-elles la continuation de la guerre par d'autres moyens.

## **Gagner avec ou contre l'autre ?**

Gagner, certes, mais qu'ai-je à gagner à faire perdre l'autre ?

Ma foi, sur un souk, à une brocante, pourquoi pas :

« *Catch as you can* », tous les moyens sont bons.

On ne se reverra pas, pas de service après-vente, pas de garantie, pas de recours.

Alors, ne pense qu'à toi !

Comme dit si bien Corneille : « Qui n'a pu l'obtenir ne le méritait pas ! »

Pourquoi diable ferais-je l'honnête et le généreux ?

Eh bien, la négociation responsable va vous apporter une première réponse :  
il est de votre intérêt d'être moral.

## **Moral par intérêt ?!**

Dès lors que nous sommes appelés à nous revoir, que nous sommes dans le même quartier, la même famille, le même milieu économique ou social, il est contre-productif de ne pas chercher une solution viable, vivable, fiable, durable.

Car, dit *Tendre Caresse* (alias René Descartes) : « Il est de la prudence de ne se fier jamais à qui nous a une fois trompé ! »

## **Négociation responsable**

Je crois que les auteurs de cet ouvrage ont raison.

Négociation collaborative, intégrative, coopérative, restauratrice, *win win* : c'est beau.

Souvent trop beau pour être tout à fait vrai. Même si c'est essentiel et fondateur.

Négociation responsable dit plus et mieux :

négociier, c'est travailler à un contrat,

c'est-à-dire à contracter une obligation,

une obligation mutuelle

qui passe donc par la construction du respect et de la confiance.

Aucun contrat n'a jamais protégé ni un lien commercial... ni un lien amoureux.

C'est la qualité de la relation qui protège les contrats.

## **L'art de l'autre, du possible et de l'avenir**

Car nous ne sommes pas seulement responsables du mal que nous faisons, de nos fautes et transgressions.

Un vrai négociateur est au moins autant responsable du positif qu'il aurait pu et dû accomplir, ou qu'il peut encore promouvoir pour un contrat légal, et loyal.

Donc fructueux pour aujourd'hui, et fécond pour demain.

Prendre des paris gagnants sur l'avenir, s'en donner les moyens, s'en assurer les garanties,

et alors, pouvoir et vouloir s'en porter garant : c'est être un négociateur responsable.

STEPHEN BENSIMON,

Directeur de l'IFOMENE

Institut universitaire de formation à la médiation et à la négociation

# Introduction

Face aux mutations actuelles du monde économique et social, qui peuvent apparaître contradictoires et difficilement prévisibles, le rôle du négociateur commercial apparaît plus que jamais indispensable pour concilier les intérêts et les désirs des parties prenantes. Tous doivent désormais prendre en compte la circulation quasi instantanée des informations *via* Internet et les réseaux sociaux, ainsi que l'exploitation des données *via* les logiciels de gestion de la relation client et les algorithmes de *data mining* (*big data*). Tous doivent intégrer la montée des exigences sociales et environnementales, le développement de la culture et des comportements commerciaux au sein des entreprises et des foyers, l'accroissement des échanges entre partenaires dont les cultures, les valeurs et les habitudes diffèrent.

Bien que demandés par les entreprises, constamment à la recherche de compétences et de talents dans ce domaine, les professionnels de la négociation apparaissent parfois désarmés :

- Les acheteurs, qu'ils soient professionnels ou particuliers, sont plus exigeants et versatiles, quand ils n'entrent pas directement en résistance ou en opposition avec les commerciaux pour des raisons tactiques, mais aussi éthiques.
- Le nombre d'acteurs qui participent à la décision semble s'accroître aussi bien dans le monde des affaires (service achats, responsable qualité sécurité environnement, sous-traitants, etc.) que dans la sphère familiale (réseaux sociaux, familles recomposées, etc.).
- Les négociations en amont et en aval de l'acte de vente (avec les services internes – marketing production, qualité, service après-vente, etc. – ou ceux du client et des

partenaires) se multiplient au point d'occuper l'essentiel du temps des vendeurs et des acheteurs.

Devant ces exigences, les méthodes traditionnelles de vente peuvent sembler moins efficaces et les modèles théoriques de la négociation incomplets. Deux courants de pensée s'opposent.

Pour certains spécialistes, c'est l'expertise des négociateurs qui demeure déterminante. Le vendeur est souvent considéré comme le facteur clé de succès de la vente par sa capacité à s'adapter finement au client. De nombreux travaux s'inscrivent dans cette perspective :

- l'approche procédurale, qui considère la négociation comme un processus d'apprentissage où les parties réagissent aux concessions faites par l'autre (Zartman, 1978) ;
- les approches comportementales, qui insistent sur le rôle et la personnalité des négociateurs dans la détermination des résultats (Deutsch, 1973 ; Raiffa, 1982) ;
- la négociation raisonnée, qui valorise les approches intégratives dites « gagnant-gagnant » (Fischer et Ury, 1981).

Les derniers courants de recherche, en particulier anglo-saxons, qui s'inscrivent dans cette conception sont largement influencés par l'approche cognitive (Weitz, Sujan, 1986). Cette dernière a donné naissance au concept de vente adaptative, qui considère que l'efficacité commerciale dépend en grande partie de la capacité des vendeurs à juger de la situation à partir des indices de l'environnement et à mettre en œuvre une stratégie appropriée (qui pourra éventuellement être modifiée durant l'action). Du côté des clients, le modèle de persuasion (*Persuasion Knowledge Model*) de Friestad et Wright (1994) établit que les acheteurs développent une connaissance des stratégies de persuasion déployées par les entreprises et tentent d'y résister. Ce modèle suggère que les consommateurs disposent d'un répertoire de stratégies pour faire face aux efforts marketing et adaptent leurs comportements pour tenir compte de la durée de la relation, des techniques plus ou moins agressives utilisées par le vendeur, de la liberté d'action de ce dernier, etc.

Pour d'autres experts, les caractéristiques ou les compétences des négociateurs comptent moins que le contexte auquel les acteurs sont confrontés. Le discours du vendeur et la relation interpersonnelle entre les parties sont relayés au second plan devant l'importance accordée à la préparation ou au cadrage de l'échange. Les approches structurelles (Walton et McKersie, 1965) considèrent ainsi que les résultats négociés dépendent des caractéristiques propres à chaque négociation et notamment du pouvoir relatif des parties en compétition. Les modèles stratégiques, à l'instar de la théorie des jeux (Nash, 1950), insistent quant à eux sur le rôle des objectifs dans la détermination des résultats. Ils considèrent les négociateurs comme des décideurs rationnels dotés d'alternatives connues dont les choix sont guidés par le calcul de l'option susceptible d'optimiser leurs gains. Les acteurs choisissent dans un éventail d'actions possibles celles qui devraient leur permettre d'atteindre les résultats désirés. Avec des postulats différents, les derniers courants de recherche en



psychologie sociale et en sciences de la communication démontrent qu'il est possible, en jouant sur les éléments de contexte (Mucchielli, 2010), en utilisant des expressions appropriées qui renverront le client à son expérience d'achat (Whittler, 1984) ou en le faisant agir (Beauvois et Joule, 1987), d'amener l'autre à se persuader lui-même. Ces techniques subtiles d'influence, qui donnent l'illusion d'une liberté de choix, semblent plus efficaces que celles où le vendeur est plus directif.

Ces différentes approches, issues de disciplines variées (rhétorique, psychologie, sociologie, marketing, théorie des jeux, sémiotique, communication, sciences cognitives, etc.), invitent à réfléchir à la relation entre les différents éléments du système dans lequel se déroule la négociation. Elles montrent qu'il s'agit avant tout de construire une histoire crédible et cohérente aux yeux du client en jouant avec des ressources de natures différentes (humaines, matérielles, symboliques) qui donnent une cohérence à la décision d'achat. Elles incitent à penser la négociation comme une œuvre collective dans laquelle chaque élément a son importance dans le résultat final.

À l'instar de Weick (1998) et de Barbier (2011), la performance d'un négociateur peut être comparée à celle d'un jazzman, dont l'art consiste à entrer en résonance avec les autres joueurs.

Ainsi, la représentation théâtrale – ou le cinéma, son dérivé moderne – devient un modèle pédagogique pratique.

D'abord, il est de sens commun que tous les rounds de négociation s'inscrivent dans un vocabulaire théâtral ou cinématographique : cadre, argument ou synopsis, rôles, séquences d'action ou coups de théâtre, jeu, scène finale, etc.

Ensuite, s'il existe au théâtre et au cinéma, comme dans la négociation, une somme d'histoires infinie, seulement trente-six situations stéréotypiques suffisent à raconter toutes les dramaturgies (Georges Polti, 1912 ; Marie-France Briselance, 2006).

Ainsi, le négociateur expérimenté est toujours en terrain de connaissance quant au scénario qui s'échafaude sous ses yeux et auquel il prend part. Il ne s'agit que d'une variante dont la conclusion ne peut échapper à une fin connue.

Enfin, la négociation, comme toutes les interactions entre plusieurs personnes, est soumise au principe du sacré (Céline Bonicco, 2007). Toute rencontre, la plus quotidienne qui soit, se réfère aux rituels qui fondent la société dans laquelle ont lieu ces échanges. « Le client est roi » n'est qu'une illustration de ce principe, qui met sur un piédestal les interlocuteurs de tout négociateur.

Dans ce contexte, le négociateur doit donc se tenir prêt à interpréter son rôle, avec ses différentes facettes, en concédant de deux façons aux exigences de la normalité sociale :

- par l'identification aux comportements attendus des autres, c'est-à-dire en réussissant sous les flux émotionnels à incorporer les exigences d'appartenance au groupe

social, au point de faire ressentir à l'autre la sincérité de ses sentiments vécus et de leurs valeurs communes (théâtre de la catharsis d'Aristote) ;

- par distanciation avec les rituels exigés, c'est-à-dire en partageant partiellement, temporairement, les émotions et les éthiques de ses interlocuteurs, mais en les mettant régulièrement à distance. L'objectif est alors que tous les protagonistes deviennent les spectateurs de leurs investissements émotionnels et accèdent à une distance critique facilitant un échange rationnel (théâtre brechtien de l'émergence d'une conscience politique par didactisme).

Entre sincérité (identification) et cynisme (distanciation extrême), le négociateur est toujours soumis à un dilemme générateur de stress (dissonance cognitive) : doit-il partager entièrement les valeurs de ses interlocuteurs et ses sentiments ou bien s'en extraire totalement pour réussir à les influencer, voire les manipuler ?

Cette double contrainte renvoie au classique paradoxe du comédien de Diderot qui anticipait l'approche technique et experte de Brecht et de ses mises en scène distancées : le comédien qui ressent le moins les émotions de son personnage est le plus apte à les faire vivre à son public.

Goffman (1951) permet de dépasser ce dilemme en démontrant que la compétence sociale du négociateur comme du comédien est de tenir son rôle dans un va-et-vient permanent entre identification et distanciation. En effet, ce positionnement intellectuel, émotionnel et corporel lui permet d'affirmer son identité (quelle qu'elle soit) et de la rendre compatible avec tous les types d'interlocuteurs. Il peut ainsi partager les attentes des autres quel que soit leur degré d'altérité.

Dans cet exercice de pure maîtrise de ses rôles sociaux, le négociateur doit produire un travail de représentation dont le but est de garder la face, ne pas la perdre, la sauver ou la retrouver durant les différents échanges (*work face*).

Face à nos clients, sommes-nous prêts à nous identifier à eux, à leurs valeurs, à leur manière de vivre ? Avons-nous plutôt intérêt à travailler nos capacités de distanciation (relativisation, recadrage, interruptions de séances, différés de rounds, documentation, intégration de co-décideurs inattendus, etc.) ?

Le négociateur qui recherche une performance durable doit doser son investissement émotionnel pour réussir à être en communion avec ses interlocuteurs tout en gardant la tête froide. Il doit pouvoir traiter n'importe quelle situation qui se présente, que ce soit une vente ritualisée à l'extrême comme une pièce bien rodée ou bien un événement imprévu mettant à l'épreuve sa réactivité.

Il devra dans tous les cas prendre appui sur les éléments du décor physique et symbolique (contexte, produits, agencement du point de vente, parties prenantes à la décision) et sur les réactions des autres acteurs comme des spectateurs de la négociation pour réussir une performance dans la durée.

La négociation apparaît ainsi comme un art et la vente comme un spectacle en plusieurs actes comprenant des dialogues appris par cœur et récités, ainsi que des

séquences improvisées. Le premier chapitre souligne la nécessité pour le négociateur de gérer les différentes dimensions de la vente (l'accord, le contexte et la relation) et met en lumière le rôle de la rhétorique comme moyen d'influencer ses interlocuteurs. Le chapitre 2 insiste sur la nécessité pour le vendeur de préparer et répéter la négociation en élaborant des scénarii et en se mettant en condition. Le chapitre 3 révèle l'importance d'une première impression réussie par la maîtrise chez le négociateur, de la communication verbale et non verbale. Le chapitre 4 met en exergue la nécessité de découvrir les besoins, attentes et enjeux des autres acteurs pour mieux entrer en résonance avec eux. Le chapitre 5 dévoile les secrets de présentation et de défense d'une proposition attractive et argumentée. Le chapitre 6 met en lumière les différents styles et manières de négocier. Il propose un nouveau modèle de négociation qui tient compte des évolutions sociétales et environnementales : la négociation responsable. Enfin, le dernier chapitre présente plusieurs techniques destinées à conclure en beauté la négociation quelle qu'en soit l'issue.

Finalement, dans le monde d'aujourd'hui, où la négociation est omniprésente et où de nombreux praticiens prônent un machiavélisme justifié par l'atteinte d'objectifs immédiats, il est important de s'approprier une éthique qui respecte l'ensemble des parties prenantes pour réaliser une performance durable et globale (économique, sociale, sociétale et environnementale). Comme nous le rappelle Montaigne :

« La plupart de nos occupations sont comiques. Il faut jouer dûment notre rôle, mais comme rôle d'un personnage emprunté. »



## Chapitre

# 1

# L'art de négocier

« Vendre est la chose la plus excitante que l'on puisse faire habillé. »

Woody ALLEN

« Je tiens ce monde pour ce qu'il est : un théâtre  
où chacun doit jouer son rôle. »

William SHAKESPEARE

« Toute activité humaine est saisissable  
par une interaction entre demandes et réponses. »

Paul VALÉRY

---

## OBJECTIFS

- Saisir la nécessité pour le négociateur de créer du lien, de transmettre une expertise et de gérer le contexte de la vente.
- Apprécier le rôle de la rhétorique et de la communication dans une négociation.
- Connaître les facteurs clés de succès de toute négociation.
- Distinguer les différentes méthodes de vente.

---

## SOMMAIRE

**SECTION 1** Les fondements de la négociation commerciale

**SECTION 2** La conduite de la négociation commerciale



## Cas introductif

Sacha Goude, récemment diplômé, joue aujourd'hui l'étape finale de son recrutement pour un poste d'ingénieur commercial chez le leader de l'impression 3D. Il a postulé auprès de ce groupe en raison de ses ambitions d'opérer dans un secteur d'avenir centré sur le développement des innovations technologiques. Dans le hall de la tour de ce quartier d'affaires international, il attend une rencontre avec deux responsables opérationnels qui reçoivent ce matin, en groupe, les trois derniers candidats de leur short-list. D'un regard circulaire, Sacha a identifié les deux autres postulants arrivés quasiment en même temps que lui avec une vingtaine de minutes d'avance. Tous trois se sont jaugés mutuellement quant aux postures affichées, aux mouvements très rapides, presque aux tics que chacun fait, inconsciemment, notamment avec son smartphone. Ils ont également repéré les séquences répétitives des mêmes gestes qui permettent à chacun d'occuper le temps d'attente. Sacha prend une posture où il se sent à l'aise et vérifie une dernière fois si aucun message concernant le rendez-vous n'est arrivé sur ses boîtes électroniques. Il décide de mobiliser ses techniques de préparation à l'entretien afin de gérer les tensions intenses qu'il ressent.

Il pense qu'il a accédé à ce tour final de sélection notamment parce qu'il a réussi à franchir le cap du démarrage de tous les entretiens auxquels il a été convié. Il récapitule les techniques relationnelles qu'il mettra en œuvre au maximum de ses capacités, dès le premier instant de la rencontre en comptant faire aussi bien que lors des rounds précédents. La bonne impression qu'il avait su instaurer rapidement avait sécurisé son interlocuteur autant que lui-même et lui avait ainsi servi de plateforme émotionnelle stable pour développer son offre de candidature ainsi que l'argumentation de sa motivation. Appelé à mettre en scène son parcours, ses compétences et son profil, il sait parfaitement son texte et connaît par cœur ses arguments. Il a particulièrement préparé les techniques de traitement des objections, conformément aux rituels d'adaptation exigés par les recruteurs à ces moments clés. Il est prêt à exprimer à son interlocuteur ses divergences personnelles sans nuire à l'élaboration d'un point d'accord potentiel.

En expirant doucement et discrètement tout l'air que ses poumons contiennent, il force ainsi son diaphragme à retrouver une souplesse respiratoire. Répétée plusieurs fois, cette opération permet à Sacha de rééquilibrer son oxygénation et donc de continuer à se mobiliser corporellement sans subir les effets négatifs du stress, qu'il doit positiver lors du démarrage et durant toute la tenue de la réunion. Cette attention corporelle lui permet de mieux se remémorer les points spécifiques pour lesquels il s'est préparé « à froid », tranquillement, rationnellement, les jours précédents. Il s'est ainsi tracé une ligne de conduite sur les sujets suivants pour pouvoir répondre aux questions sur lesquelles on lui demandera certainement de se prononcer :

- Quel est celui d'entre vous trois qui semble être le plus compétitif pour notre entreprise ?
- Comment vendre un produit innovant qui n'a pas encore trouvé son marché ?
- Que faites-vous en cas de conflit éthique avec un client ?



- Quel est le salaire que vous ambitionnez dans trois ans ?
- Qu'est-ce qu'un négociateur responsable selon vous ?

D'autre part, il revoit mentalement les informations essentielles concernant l'actualité de l'entreprise dans laquelle il postule, informations qu'il a collectées sur les réseaux virtuels et auprès de ses connaissances professionnelles et amicales.

Il revisite aussi sa procédure de recherche d'emploi en cours, notamment la meilleure solution sur laquelle il investira si la rencontre d'aujourd'hui se révélait négative. Si cette décision non souhaitable lui était annoncée au cours ou à la fin de la réunion, il a même préparé sa réponse pour reprendre en main la conclusion lors de sa sortie afin de minimiser l'impact de la réponse négative.

Dans la même intention de programmation positive, il s'est fixé trois objectifs comportementaux à réussir lors de cette séance, qui ciblent trois axes de son développement personnel :

- proposer et obtenir un changement mineur du déroulé annoncé de l'entretien ;
- formuler une question improvisée à partir des éléments évoqués au cours de l'entretien lorsqu'on lui demandera s'il a des questions à poser ;
- conclure en communiquant sa satisfaction forte du déroulement de cet entretien.

Ainsi, quelle que soit la décision prise à l'issue de cette rencontre, il aura optimisé cette situation pour parfaire ses compétences de négociateur (qu'il pourra mettre en œuvre dans ses autres entretiens de recrutement ainsi que lors de sa prise de poste avec ses prospects).

Lorsque la responsable des RH vient les chercher avec cinq minutes de différé sur l'horaire prévu, il se lève en souriant légèrement. Il se dit que tout est parfait dans l'instant présent. Il pense qu'il vaut mieux jouer pleinement sa chance, instant après instant, que de s'exposer à des regrets durables en restant sur une réserve défensive.

La vente comme la négociation sont des processus relationnels qui vont bien au-delà du champ de la fonction commerciale *stricto sensu*. Il est possible d'affirmer, à l'instar de nombreux auteurs et praticiens, que chacun est aujourd'hui porteur d'une « offre ». Dans un monde plus turbulent et dynamique, où les ressources se raréfient, les acteurs du monde socio-économique doivent en permanence négocier et/ou faire adhérer autrui à la cause qu'ils défendent (qu'il s'agisse d'une décision, d'un projet, d'un produit, d'un changement d'organisation ou de stratégie, d'une idée, etc.). Se pose alors la question de savoir ce qui différencie la négociation commerciale d'autres formes de négociation (sociale, politique, diplomatique, conjugale, etc.), où chacun serait finalement invité à adopter systématiquement une « posture commerciale » dans sa relation aux autres. Cette « posture », mélange d'attitudes et de comportements, de savoir-faire et de savoir-être, consiste à tenir compte de l'autre (de ses désirs, besoins et attentes) pour mieux l'inciter à dire « oui » à nos propositions ou à nos idées (par la séduction, la raison ou la persuasion).

La première partie de ce chapitre sera consacrée à présenter les fondements de la négociation, sa diversité, ses composantes et ses outils.

Dans la deuxième partie, dédiée à la conduite de la négociation, seront mis en lumière les facteurs clés de succès de la vente et les différentes méthodes utilisées en fonction des situations quotidiennes rencontrées par les acteurs.

## Section 1 LES FONDEMENTS DE LA NÉGOCIATION COMMERCIALE

En première analyse, la négociation commerciale possède ainsi un certain nombre de points communs avec d'autres formes de négociation (Jolibert, Velasquez, 1989) :

- l'existence d'une divergence perçue d'intérêt entre les parties ;
- la volonté de rechercher un accord total ou partiel par la discussion ;
- l'absence de règles ou de procédures préétablies permettant de résoudre le conflit ;
- le besoin de prendre des décisions consolidant ou modifiant les rôles sociaux de chaque acteur.

Sa particularité tient en fait à l'objet de l'échange, qui est essentiellement constitué d'une livraison de produits et/ou de services moyennant une contrepartie. Cette contrepartie est le plus souvent monétaire (le prix) et est généralement assortie de conditions d'une variété infinie (conditions de paiement, garanties, délais, SAV, etc.). Selon Christophe Dupont (1994), la négociation commerciale présente plusieurs caractéristiques spécifiques :

- elle est dominée par l'existence d'une prestation (le produit ou service et les attributs qui s'y rattachent) qui rend le vendeur tributaire de sa propre réputation, mais également de celle de son entreprise (la marque qu'il représente). La négociation imbrique ainsi des aspects objectifs (définis par rapport au marché) et des aspects subjectifs (liés à la relation qui s'établit entre les parties) ;
- elle est marquée par la présence de données techniques de nature variée qui impliquent des compétences très diverses : économiques (prix, financements, délai, etc.), technologiques (spécifications, services associés à la prestation principale, etc.), juridiques (clauses contractuelles, garanties légales, etc.) ;
- elle fait apparaître une tension entre le besoin de conclure une transaction unilatéralement avantageuse (sous la pression économique et concurrentielle) et celui de maintenir une relation à long terme (fidélisation) ;
- elle se situe dans une chaîne économique dont elle constitue un maillon, entre un producteur de matière première et un destructeur final. Cette interdépendance astreint les fournisseurs et les clients à prendre en partie en compte les contraintes de leurs interlocuteurs, en particulier dans le milieu industriel (le vendeur de fournitures sait que l'acheteur à qui il s'adresse fait face à des impé-



ratifs de coût de revient et qu'il est également vendeur ou client à un autre stade de la chaîne).

La négociation commerciale suppose qu'au préalable les parties prenantes soient entrées en contact suite à l'initiative d'un acheteur (appel d'offres, demande de conseils, prise en main d'un produit au sein d'un magasin etc.) ou d'un vendeur (démarchage, contact téléphonique, etc.).

## 1 La diversité des négociations commerciales

---

La négociation commerciale recouvre une variété de situations et d'activités en permanente évolution. Chaque changement culturel ou social du consommateur produit des effets dans la vente d'un produit final ainsi que dans les négociations en amont de sa distribution. Chaque innovation technologique disruptive provoque aussi des mutations dans la manière de conduire les échanges entre acheteur et vendeur.

La négociation prend des formes très différentes selon que les parties sont des professionnels ou des particuliers, qu'ils se trouvent dans une relation ponctuelle ou plus longue, que l'acheteur est demandeur ou prospect, que la vente se déroule dans un contexte local ou international, que les produits ou services vendus sont banals ou innovants, que le secteur d'activité ou géographique soit en croissance économique ou en crise, etc.

### 1.1 La vente et la négociation

La vente est généralement définie comme un acte d'échange entre un vendeur et un acheteur, qui acquiert l'usage de biens ou de services contre rémunération. Toutefois, la vente concerne autant le fait de signer un contrat ou de formuler un accord verbal que l'action de « vendre » une idée ou un concept (Audebert-Lasrochas, 2004). Vendre consiste alors à convaincre ou persuader un interlocuteur (le client) que la proposition du vendeur répond le mieux à ses attentes et besoins. Ce processus peut ou non inclure une phase de négociation dans laquelle les parties recherchent un accord par un échange de contreparties (Dupont, 1994). En effet, dans certaines situations, les conditions commerciales sont fixées par l'entreprise qui propose une offre sans que l'acheteur (voire même le vendeur) puisse les discuter. Nous sommes alors dans une situation semblable à de la vente par catalogue ou par Internet. La négociation ne devient possible que lorsqu'il existe une marge de manœuvre pour modifier les termes de l'échange.

Il existe des cas où la négociation est *de facto* quasiment absente, soit du fait qu'il existe une domination exercée par l'une des parties, qui impose son offre ou son besoin du fait d'un pouvoir très déséquilibré en sa faveur, soit que le vendeur réussit à convaincre l'acheteur qu'il est inutile de perdre du temps supplémentaire car il restera sans effet améliorateur sur l'achat final.

*A contrario*, la négociation pourra constituer la majeure partie des échanges lorsque les acteurs seront en situation d'interdépendance et de relatif équilibre de pouvoir.

**DÉFINITION**

**La vente :** elle consiste à séduire, convaincre ou persuader un interlocuteur que la proposition qu'on lui fait est de nature à satisfaire ses besoins et ses attentes.

**DÉFINITION**

**La négociation commerciale :** elle consiste à rechercher un accord sur les conditions commerciales par un échange de contreparties.

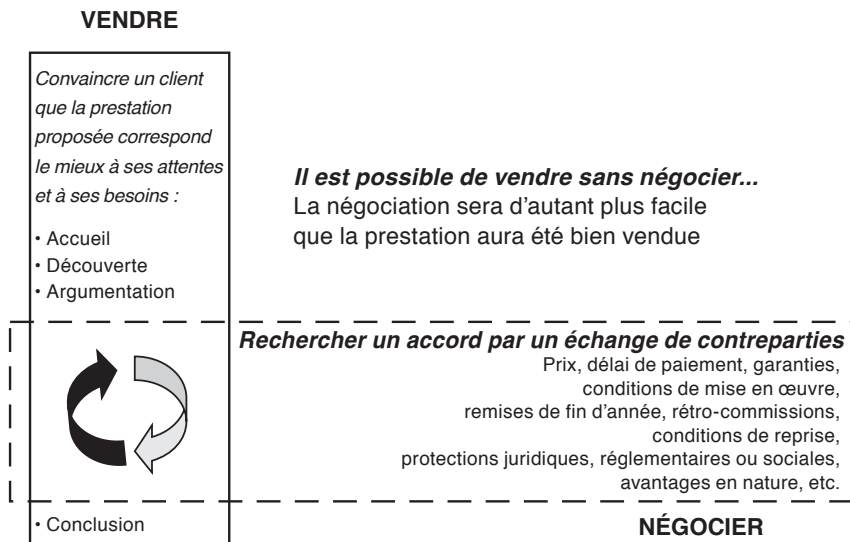


Figure 1.1 – Vendre et négocier

 Focus

### Les négociations associées à la négociation principale

Il est rare que le champ d'une négociation se réduise à l'interaction entre un vendeur et son client. Le plus souvent, le résultat de la négociation dépend de négociations annexes qui ont lieu en interne au sein du centre d'achat (discussions au sein de la cellule familiale, arrangements entre les utilisateurs et les décideurs, etc.) et du centre de vente (négociations entre les commerciaux et leurs managers, compromis entre le service production et le service marketing, négociations avec les transporteurs ou les sous-traitants etc.).

Les négociations en interne peuvent poursuivre plusieurs buts :

- déterminer l'intervalle à l'intérieur duquel se situe la marge de manœuvre des négociateurs en tenant compte des objectifs à atteindre (marge bénéficiaire, part de marché pour les vendeurs, budget et conditions annexes pour les acheteurs) ;
- diminuer la responsabilité des négociateurs. En effet, les négociations en interne amoindrissent le risque et constituent des soupapes de sécurité pour les négociateurs : ils savent jusqu'où ils peuvent faire des concessions et à quelles conditions ;
- fixer le positionnement et les rôles de chacun des membres de l'équipe de négociation ;
- mettre au point les conditions juridiques et commerciales négociées avec les clients ou les fournisseurs en tenant compte des contraintes pesant sur les services internes (service production, service juridique, transport, etc.) ;
- répartir les risques et les marges entre des partenaires associés pour répondre aux besoins d'un client unique.

## 1.2 Le marketing et la négociation

Pendant longtemps, le marketing a privilégié les aspects transactionnels de la fonction commerciale au détriment des aspects relationnels. Dans son manuel de référence *Marketing management*, Kotler indiquait ainsi que le rêve inconscient de l'homme du marketing était d'imaginer une stratégie commerciale tellement aboutie qu'elle n'aurait plus besoin du rôle du vendeur. L'émergence du paradigme relationnel a modifié la donne en reconnaissant une forme de subjectivité aux comportements d'achat et en redonnant au commercial son statut d'interlocuteur clé et de partenaire. Ainsi, le concept de vente relationnelle (Jackson, 1994) se fonde sur la construction, le maintien et le renforcement des liens avec les clients, faisant des vendeurs les premiers acteurs de la stratégie commerciale de l'entreprise. La notion de vendeur-conseil ou de vendeur-partenaire qui sous-tend cette approche rapproche le vendeur de biens et services de grande consommation du profil du négociateur d'affaires habitué à gérer dans une optique de long terme des échanges à forts enjeux avec une multiplicité de partenaires.

Au niveau stratégique, le marketing tient aujourd'hui compte de la négociation entre les parties ainsi que des résultats qui en découlent. D'ailleurs, Porter (1985) s'intéresse particulièrement au pouvoir de négociation des acteurs au sein d'un marché (ou d'un ensemble de chaînes de valeurs) pour expliquer les choix stratégiques de chacun.

Au niveau des études de la demande, le traitement informatique de données de masse (*big data*) permet de mieux comprendre et appréhender le consommateur. Cela permet d'atteindre une qualité de précision en termes de prospection et de personnalisation de l'offre qui ne serait pas possible sans l'avènement d'Internet. Par ailleurs, certaines grandes entreprises, notamment américaines, utilisent les *big data* dans la recherche et le développement (R & D) de produits innovants.

Au niveau opérationnel, des équipes marketing de soutien à la vente (animateur de réseau, community manager, web marketeur, etc.) accompagnent désormais la fonction commerciale (téléconseillers, vendeurs et service après-vente) pour mieux répondre aux attentes et aux besoins des clients.

### EXEMPLE

Lors de l'appel d'un client pour résoudre un problème technique, les spécialistes du service assistance d'un opérateur téléphonique en profitent pour proposer une offre commerciale. Il en est de même pour le service client d'une des banques françaises qui, à la réception d'un appel pour signaler la perte d'une carte bancaire ou autre, présente un nouveau service. Nous remarquons que les frontières s'estompent de plus en plus entre le rôle des commerciaux et celui des autres équipes de l'entreprise.

Dans ce type d'entreprises orientées client, chaque acteur participe directement ou non à la fonction commerciale et se trouve un jour ou l'autre mis devant la nécessité de négocier. De nouveaux métiers, à la frontière du marketing et de la vente apparaissent alors pour soutenir les efforts de chacun dans la gestion de cette relation client (animateur d'un réseau de point de vente, community manager, etc.).

### 1.3 Les situations de négociation

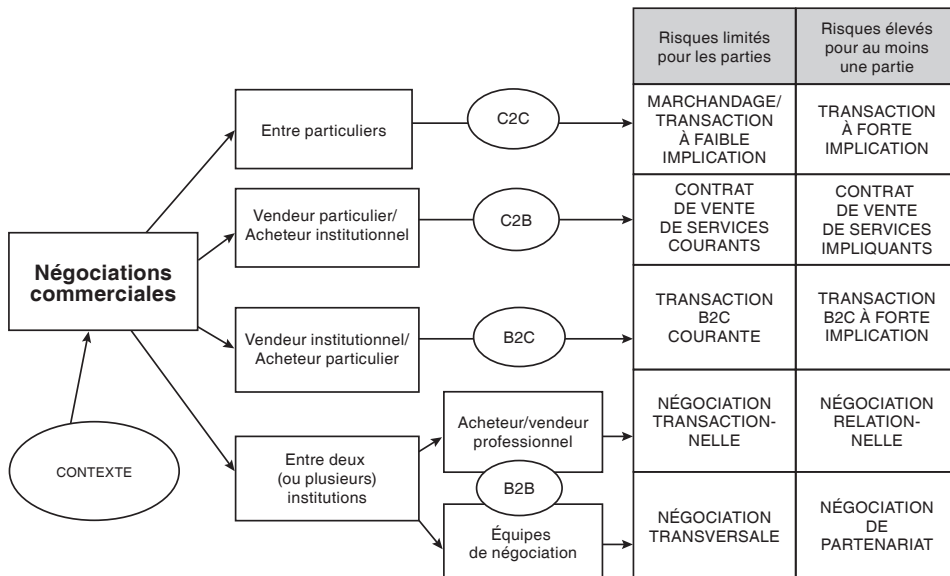
Il convient de distinguer la vente B2C de la vente B2B. La nature de la relation est tout à fait différente. Dans le premier cas, nous sommes face à un professionnel de la vente en affaire avec un consommateur, alors que dans le deuxième cas, nous sommes en présence de professionnels exclusivement. Les objectifs n'étant pas les mêmes, les stratégies d'approche sont forcément différentes. Le statut des protagonistes détermine les règles du jeu de la relation de vente.

À partir d'une analyse de la littérature, Darmont (2011) propose une typologie des négociations commerciales fondée sur trois critères principaux :

- la nature des parties impliquées dans la négociation (particulier ou professionnel) ;
- leur rôle (acheteur ou fournisseur) ;
- le niveau d'importance et de risque encouru par les parties concernant le résultat de l'accord (ou l'absence d'accord).

Vendre sa maison, au-delà de l'enjeu économique et financier, convoque des mécanismes émotionnels et affectifs qui vont interférer dans la construction de la relation de vente et fortement intervenir dans la prise de décision. Alors que pour un agent immobilier, il s'agit simplement d'une transaction à négocier le plus efficacement possible.

Ces caractéristiques permettent à l'auteur de bâtir une typologie de dix catégories allant du marchandage entre particuliers, pour conclure une transaction à faible implication, jusqu'à la négociation d'un accord de partenariat à fort enjeu entre deux équipes de négociateurs professionnels.



Source : R.Y Darmon, « Les Négociations commerciales : proposition d'une typologie », in *Négociations*, De Boeck Université, n° 15, p. 33, janvier 2011.

**Figure 1.2 – Typologie des négociations commerciales**

**REMARQUE**

Si de nombreux échanges commerciaux se font sans négociation (vente de produits de consommation courante) ni même interaction réelle (vente par Internet), la négociation existe toujours à un stade ou un autre dès que les enjeux sont importants.