

**LA NEGOCIATION DANS LA VENTE**

***Guide de l'animateur***

© *Formavision / TMA*

87-89 rue des Rosiers, 92500 Rueil Malmaison, France  
Tel: 33-01 47 08 12 12 Fax: 33-01 47 08 01 58  
email: [Formavision@easynet.fr](mailto:Formavision@easynet.fr)  
<http://www.formavision.com>

# La Négociation dans la Vente

## *Les concepts et la pratique*

<b>Contenu</b>	<b>Page N°</b>
Formavision: Une approche vraiment efficace de la formation	3
<b>Introduction et objectif de l'atelier</b>	4
Préparation de l'atelier	5
Emploi du temps	6
Conseils pour l'animateur	7
<b>Guide de l'animateur</b>	8-33
Introduction	8-13
Préparer vos niveaux d'aspiration	13-15
L'ouverture de la négociation	16-20
Explorer les monnaies d'échange et les concessions	20-24
Explorer les sources de pouvoir	25-27
Identifier et résister aux moyens de pression	28-30
Conclure votre négociation	31-32
Conclusion	33
Rapport de visite	34-35
Suggestion d'utilisation en stage de perfectionnement	36-37
La vidéothèque d'entreprise	38



## UNE APPROCHE VRAIMENT EFFICACE DE LA FORMATION

**FORMAVISION SARL** constituée en 1977, est une société française, pionnière dans la vidéocommunication.

Elle a été créée par des professionnels de la formation continue pour distribuer des films de formation, qui dès l'origine ont su allier le professionnalisme et l'impact pédagogique maximal à partir d'une idée simple : "un vidéofilm de formation n'a nullement besoin d'être ennuyeux pour être efficace".

Aujourd'hui, **Formavision** dispose d'un vidéo-catalogue de 100 films de formation en français, et d'un catalogue de 180 films de formation en anglais. Ces films sont distribués dans 32 pays et utilisés par 100.000 sociétés. Chacun, de ces films utilisent des techniques variées pour transmettre un large éventail de messages de formation à des auditeurs différents.

Quant à la démarche commerciale de **Formavision**, elle tient au respect de ces 3 points :

1. distribuer les meilleures vidéocassettes disponibles dans le domaine de la formation.
2. fournir des vidéocassettes d'excellente qualité, toujours accompagnées de documents qui faciliteront leur exploitation.
3. faciliter l'utilisation et le choix des formateurs et animateurs par des présentations et des journées régulièrement organisées dans toute la France et les pays voisins.



**European Training  
Media Association**

# LA NEGOCIATION DANS LA VENTE: LES CONCEPTS ET LA PRATIQUE

## INTRODUCTION

### ***La méthodologie de l'atelier***

*La négociation dans la vente: les concepts et la pratique* est un atelier de formation bâti autour d'un vidéofilm et destiné aux commerciaux confirmés. Il leur présente les concepts et stratégies de préparation aux négociations intenses de contrats importants.

L'atelier a été conçu pour 6 à 12 personnes et pour durer une journée. Au cours de la séance, les participants analysent les étapes de la négociation présentées dans le vidéofilm, discutent de leurs façons de traiter des situations similaires et élaborent un plan d'action destiné à une négociation en cours d'un contrat.

### ***Objectifs de l'atelier***

Cet atelier a été conçu pour aider les participants...

- ?? à accroître leur pouvoir de négociation
- ?? à conclure de meilleurs marchés en se fixant des buts et des limites et en planifiant leurs concessions
- ?? à valoriser leurs concessions afin d'obtenir plus en échange
- ?? à identifier les formes de pression qu'ils subissent et à élaborer un plan d'action pour y résister
- ?? à "vendre le marché" et à conclure la négociation avec succès
- ?? à établir des relations durables et à long terme

## ***Préparation de l'atelier***

La réussite de l'atelier passe par une interaction cohérente entre vous, les participants et le vidéofilm. Ce guide de l'animateur vous aidera à obtenir la cohérence voulue.

### ***Avant l'atelier***

Avant le début de l'atelier, vous pouvez vous y préparer de plusieurs manières.

- ?? Si possible, regarder le vidéofilm. Cela vous permettra de vous familiariser avec ....
- ?? le matériel vidéo;
- ?? les concepts, problèmes et solutions présentés;
- ?? les endroits où vous devez arrêter la bande vidéo.

Lire le guide de l'animateur. Aux endroits appropriés, y ajouter vos notes, vos exemples et vos expériences.

Se préparer à la négociation de référence.

- ?? Réfléchir à la composition des groupes.
- ?? En fonction du nombre prévu de stagiaires, décider de combien de personnes chaque groupe sera composé pour l'exercice de début.  
Prévoir d'affecter 3 à 4 personnes à chaque groupe.
- ?? Choisir les "pièces" qui serviront d'enjeux de la négociation.

Les enjeux des négociations auxquelles participeront les groupes seront de petites "pièces" sans valeur telles qu'un jeton de poker, un stylo, un porte-clés ou d'autres objets de ce genre. Que chaque groupe ait une pièce qui servira d'enjeu. S'assurer qu'il y en ait assez pour tous vos groupes.

- ?? Choisir un prix pour le vainqueur dans chaque groupe.

Choisir des articles qui seront perçus comme des prix. Cela implique qu'ils aient plus de signification et de valeur que la pièce qui a servi d'enjeu.

## ***Pendant l'atelier***

?? Essayez autant que possible de respecter l'emploi du temps, mais sans interrompre brutalement les discussions ou activités.

<b><i>Thème</i></b>	<b><i>Durée</i></b>
Introduction	15 minutes
Négociation de référence	15 minutes
Amorcer la séance	20 minutes
<b>PAUSE</b>	10 minutes
Préparation des niveaux d'aspiration et des fourchettes d'accords acceptables	45 minutes
<b>PAUSE</b>	10 minutes
Amorcer la négociation	45 minutes
<b>DEJEUNER</b>	60 minutes
Explorer les monnaies d'échange et les concessions	60 minutes
Explorer les sources de pouvoir	45 minutes
<b>PAUSE</b>	15 minutes
Faire face à la pression	45 minutes
Conclure votre négociation	45 minutes
Conclusion et plan d'action personnel	15 minutes

### **Conseils pour l'animateur**

□ Le vidéofilm est segmenté. Chaque segment correspond à une étape majeure d'une négociation réussie. Chaque segment comporte plusieurs séquences qui contiennent de bons et de mauvais exemples.

Chaque exemple du vidéofilm est suivi d'une coupure. Le guide de l'animateur ne préconise pas de s'arrêter à chaque coupure; il préconise plutôt de traiter ensemble les exemples apparentés, afin d'assurer la régularité du rythme du déroulement de l'atelier.

Avant la tenue de l'atelier, regarder le vidéofilm et repérer les endroits où le guide de l'animateur préconise des coupures pour la discussion. Cela facilitera les transitions entre le vidéofilm et les échanges.

□ Le guide de l'animateur n'est pas un scénario. Il vous offre deux types d'informations exploitables en séance de formation: les instructions destinées à l'animateur sont imprimées en italiques; les paroles que vous pouvez adresser aux participants sont imprimées en lettres normales. Vous pouvez utiliser ces deux types d'informations comme bon vous semble pour animer l'atelier.

□ Il convient de se servir du guide de l'animateur comme cadre de discussion et d'activité durant la tenue de l'atelier. Le guide comporte les éléments suivants:

?? thèmes de discussion;

?? questions relatives au vidéofilm;

?? les questions à poser pour provoquer la discussion;

?? exercices et activités.

En préparant l'atelier, ajouter vos propres expériences et exemples aux notes destinées à l'animateur.

□ Si vous souhaitez dresser des listes de mots ou points clés, servez-vous des tableaux de papier. Par exemple, vous aurez peut-être envie d'écrire sur le tableau de papier les mots à définir (tel que "négociation") ou des points relatifs au vidéofilm (tels que la fourchette d'accords acceptables de Paul). Lorsque vous vous familiarisez avec le guide de l'animateur et avec le vidéofilm, cocher les points que vous aurez peut-être envie d'inscrire au tableau de papier.

□ Un exemplaire du rapport de visite est fourni dans le guide de l'animateur. Veillez à ce qu'il y en ait suffisamment pour tous les participants. Vous distribuerez le rapport de visite au début de l'atelier.

□ Les activités de groupe peuvent servir à varier la dynamique du groupe des participants à l'atelier. Elles seront particulièrement opportunes lorsque les participants travailleront à l'élaboration de leurs plans d'action. Au lieu de les inviter à rendre compte à l'ensemble du groupe, les faire travailler en sous-groupes (de 3 à 4 personnes). Les inviter à faire part de leur plan d'action aux autres membres de leur sous-groupe qui devront faire part, à leur tour, de leurs réactions.

## INTRODUCTION

### ***Présentez-vous et présentez le stage***

#### **Se présenter**

Si vous n'êtes pas connu(e) de tous les participants, présentez-vous en donnant quelques brèves précisions sur votre expérience professionnelle.

#### **Description du stage**

Il s'agit d'un atelier d'une journée sur la négociation de vente. Il traite à la fois des concepts et des stratégies nécessaires à la conclusion de contrats importants.

Il s'agit aussi d'un stage pratique, comme le suggère le mot "atelier". Vous allez commencer à élaborer votre plan d'action personnel de négociation commerciale.

#### **Objectifs du stage**

- Cet atelier vous permettra
- ?? d'accroître votre pouvoir de négociation;
  - ?? de conclure de meilleurs marchés en vous fixant des buts et des limites et en planifiant vos concessions;
  - ?? de valoriser vos concessions afin d'obtenir plus en échange;
  - ?? d'identifier les formes de pression que vous subirez et d'élaborer un plan d'action pour y résister;
  - ?? de "vendre vos marchés" et de conclure vos négociations avec succès;
  - ?? à établir des relations durables et à long terme.

#### **Programme du Stage**

L'atelier a été bâti autour d'un vidéofilm. Nous analyserons la tactique de la négociation, nous discuterons de son rapport avec les situations auxquelles vous êtes confrontés, et nous appliquerons les concepts et les techniques à vos plans d'action.

*Facultatif: Si les participants ne se connaissent pas, et si vous pensez que ce sera utile, invitez les à se présenter. Invitez les aussi à décrire les types de négociations auxquels ils participent.*



## **Animer une activité pour "briser la glace"**

**Objectif de l'activité** Pour cet exercice, mettez-vous par groupes de trois. Chaque groupe recevra un "enjeu". Vous négociez avec les autres membres de votre groupe pour emporter l'enjeu.

**Déroulement** Mettre les participants par groupes de trois et donner un enjeu à chaque sous-groupe.

Leur dire de négocier pour emporter l'enjeu. Ils peuvent utiliser n'importe quelle monnaie d'échange - telle qu'un "pot" au café du coin après le stage ou être emmené au travail en voiture. Annoncer que celui qui emporte l'enjeu recevra un prix. (Voir l'introduction pour plus de précisions sur les données pratiques).

**Objectif** Cette négociation de référence répond à plusieurs objectifs:

- ?? Vous faire réfléchir et discuter au sujet de la négociation.
- ?? Vous faire commencer à admettre que chaque personne a son propre style de négociation.
- ?? Stimuler votre créativité.

**Règles** Voici les règles à respecter:

- ?? Vous pouvez offrir quelque chose de valeur en échange de l'enjeu, mais vous ne pouvez pas le diviser ou offrir des remises.
- ?? Si vous ne faites pas affaire, vous n'emportez pas l'enjeu.
- ?? Vous ne pouvez pas conclure des marchés sur la base du hasard ou de la chance.
- ?? Il s'agit de conclure des accords pour de vrai.
- ?? Au terme du temps imparti, nous discuterons de la légitimité des marchés conclus.

## Exploitation

Au bout de 10 minutes (ou lorsque tout le monde a conclu un marché), annoncer la fin de l'activité. Conclure l'exercice en invitant chaque sous-groupe à faire part en 2 minutes des résultats de ses négociations.

- ?? Inviter chaque sous-groupe à désigner son "vainqueur" et à donner des mots clés qui rendent compte des termes des accords négociés.
- ?? Provoquer une discussion sur la légitimité de chaque marché conclu.
- ?? Demander aux participants de dire ce qu'ils ont appris sur eux-mêmes, sur les autres ou sur le processus de la négociation.
- ?? Demander aux vainqueurs s'ils ont vraiment vaincu.

## **Donner un aperçu**

**La négociation** Inviter les participants à lire la définition donnée à la page 1 de leur dossier. Leur demander s'ils ont d'autres définitions de la négociation à proposer.

### ***La négociation***

Un processus au cours duquel deux ou plusieurs parties ayant des intérêts à la fois communs et discordants engagent des pourparler en vue de parvenir à un accord.

**Le processus** Une négociation réussie comporte 4 étapes.  
Inviter les participants à les découvrir à la page 2 de leur dossier.

1. La préparation
2. L'ouverture
3. L'exploration
4. La conclusion

### **Les stades**

Chacune de ces étapes comporte plusieurs stades importants.

#### **La préparation**

- ?? Se renseigner pour déterminer les besoins.
- ?? Fixer des buts et des limites.
- ?? Analyser les monnaies d'échange et les sources de pouvoir.

#### **L'ouverture**

- ?? Décider qui parlera en premier.
- ?? Prévoir votre position initiale.
- ?? Jauger l'impact de cette position sur la partie adverse.

### **L'exploration**

- ?? Etudier les monnaies d'échange et les concessions.
- ?? Etudier le potentiel de pouvoir.
- ?? Vaincre les pressions éventuelles.

### **La conclusion**

- ?? Résumer.
- ?? Demander un engagement.
- ?? Elaborer un plan d'action.
- ?? Assurer le suivi.
- ?? Préparer le futur.

## **PREPARER VOS NIVEAUX D'ASPIRATION ET VOTRE FOURCHETTE D'ACCORDS ACCEPTABLES**

### **Objectif**

Dans cette partie de l'atelier, nous allons voir quels avantages vous procure la préparation de vos niveaux d'aspiration et de votre fourchette d'accords acceptables. Nous discuterons aussi des méthodes de préparation.

Les bons négociateurs prévoient leur fourchette d'accords acceptables afin d'avoir une marge de manœuvre. Pour fixer cette fourchette, ils procèdent ainsi:

1. ils apprécient leur "niveau d'aspiration";
2. ils définissent une "ouverture";
3. ils établissent un "point de rupture".

Voir les définitions à la page 3 du dossier de participant.

### **Niveau d'Aspiration**

Votre objectif de négociation. Ce que vous voulez obtenir.

### **Position d'Ouverture**

La position initiale, qui dépasse votre véritable niveau d'aspiration.

### **Le Point de Rupture**

Le point au-delà duquel le marché n'est plus dans votre intérêt.

### **Fourchette d'accords acceptables**

L'écart entre votre position d'ouverture et votre point de rupture.

Inviter les participants à ouvrir leur dossier à la page 4 pour voir le schéma de la fourchette d'accords acceptables.

## Rapport de visite

Distribuer des exemplaires du rapport de visite (pages 33-34).

Avant de regarder le premier segment du vidéofilm, familiarisez vous avec la situation. Lire le rapport de visite pour connaître le contexte.

Leur accorder quelques minutes pour lire le rapport de visite. Demander s'il y a des questions.

## Vidéofilm

Passer le premier segment du vidéofilm. Dire aux participants que nous en sommes à l'étape de la préparation. Paul et Chris, son supérieur, sont en train de définir des fourchettes d'accords acceptables.

Demander aux participants de comparer leur fourchette d'accords acceptables pour chaque produit avec celle de Paul:

- ?? position d'ouverture (PO);
- ?? niveau d'aspiration (ASP)
- ?? point de rupture (PR).

### **Les fourchettes de Paul** **(par milliers)**

	<b><u>PO</u></b>	<b><u>ASP</u></b>	<b><u>PR</u></b>
<b>Produit X</b>	80	65	40
<b>Produit Y</b>	35	30	15
<b>Produit Z</b>	6	2.5	1
<b>QUANTITE</b>	65%	50%	30%
<b>DUREE</b>	3 ans	2 ans	1 an
<b>CONDITIONS</b>	30 j	45 j	60 jours

POAS

## **Application**

Demander aux participants dans quelle mesure cette écope du processus est conforme à leur expérience

?? *Définissent-ils de la même manière des fourchettes d'accords acceptables?*

?? *Sinon, qu'est-ce qui diffère?*

?? *Comment pourrait-il améliorer leur manière de procéder?*

## **Plan d'action**

Inviter les participants à regarder la page 5 de leur dossier. Les inviter à choisir un contrat qu'ils sont en train ou sur le point de négocier. Les faire remplir la feuille. Ils doivent identifier les éléments suivants:

?? un client avec lequel ils sont en négociation. Il peut s'agir d'un client existant ou d'un client potentiel.

?? Leur fourchette d'accords acceptables par rapport à chacun de leurs objectifs (position initiale, niveau d'aspiration, point de rupture.)

## **Résumé**

Discuter des principes suivants:

?? Il faut connaître vos niveaux d'aspiration.

?? En fonction de vos aspirations, définissez votre position initiale;

?? Il faut savoir où se situe le point de rupture.

Se rappeler de l'adage: "Il vaut mieux rompre que de conclure une mauvaise affaire".

# L'OUVERTURE DE LA NÉGOCIATION

## Objectif

La réussite d'une négociation implique un solide travail préparatoire. Dans cette section, vous apprendrez

?? à créer une ambiance positive;

?? à rechercher un terrain d'entente;

?? à exprimer votre position initiale;

?? à amener l'autre personne à exprimer sa position initiale.

## Définitions

Voir à la page 6 du dossier du participant les définitions utilisées dans cette section.

### **Ambiance positive**

Une ambiance "gagnant-gagnant" dépourvue d'antagonisme qui vous permet de vous concentrer sur vos clients et leurs besoins.

### **Terrain d'entente**

Des intérêts communs, c'est à dire des zones où vos préoccupations et celles de votre client convergent.

## Contexte

Le premier segment du vidéofilm montre l'étape d'ouverture de la négociation. Paul est en présence de Marc, le directeur des achats. Dans la première séquence, remarquez plus particulièrement les points suivants:

?? comment Paul s'y prend pour créer une ambiance propice;

?? comment il présente sa position initiale.



## **Exemple 1**

Passer la séquence vidéo en l'arrêtant après que Paul a déclaré sa position initiale. Les questions suivantes vous aideront à provoquer une discussion sur l'ouverture de la négociation:

?? *Comment Paul a-t-il créé le climat propice?*

Il a fait de la conversation en entretenant son client, par exemple, du budget.

?? *Comment a-t-il trouvé un terrain d'entente?*

En faisant des déclarations auxquelles les deux parties peuvent souscrire telles que: "Nous avons tous les deux investi beaucoup de temps et d'effort dans la discussion jusqu'à maintenant"; "Nous sommes tous les deux désireux de signer ce contrat et de vous procurer les produits dont vous avez besoin."

?? *Comment a-t-il exprimé sa position initiale?*

Il a pris position d'une manière directe et l'a clairement signalé en disant: "Voici notre proposition".

?? *Comment la proposition a-t-elle été exprimée?*

Elle a été exprimée clairement et fermement. Elle a été d'autant plus crédible que le contact oculaire a renforcé ses paroles.

## **Exemples 2 à 4**

Montrer la prochaine séquence vidéo et s'arrêter après l'exemple d'un ordre de grandeur approximatif. Au cours de la discussion, faire ressortir les points suivants: .

?? Il s'agit évidemment d'exemples de ce qu'il ne faut PAS faire.

?? Dans le 2ème exemple, le langage non-verbal est médiocre et il n'y a pas de contact oculaire.

?? L'exemple 3 illustre le manque de clarté.

*Pourquoi l'ouverture de Paul manque-t-elle de clarté?*

Il ne dit pas ce qu'il a à dire assez tôt; lui-même ne semble pas savoir clairement ce qu'il doit dire.

?? Le 4 ème exemple illustre deux problèmes: les jugements de valeur et les chiffres approximatifs.

En prononçant les mots "juste et équitable", Paul énonce un jugement de valeur et donne l'impression d'essayer de dire à Marc ce qui est bon pour lui.

Lorsque Paul déclare sa position initiale en parlant d'échéances de "2 ou 3 ans" et en utilisant un mot comme "environ", il s'exprime en termes approximatifs. Il semble peu sûr de lui, ce qui donne l'avantage à Marc.

### **Exemple 5**

Montrer le reste du segment du vidéofilm. Discuter de l'ouverture.

?? Dans cette scène, Marc coupe la parole à Paul.

?? L'ouverture de Paul à forcer Marc à prendre position.

?? Bien qu'il ait été pris un peu au dépourvu par les attentes de Marc, au moins les deux positions ont-elles été exprimées et les négociations peuvent commencer.

### **Exploitation**

Demander aux participants de discuter de leurs expériences d'ouverture de négociation.

?? *Que font-ils pour solliciter de leur client sa prise de position initiale?*

?? *Quelles techniques efficaces ont-ils utilisées?*

?? *Qu'ont-ils fait qui n'a pas marché?*

?? *A quels problèmes particuliers ont-ils été confrontés?*

Se référer à la liste de contrôle de la page 7 du dossier du participant pour conclure la discussion.

## **Plan d'action**

Inciter les participants à ouvrir leur dossier à la page 8. Demander leur de penser au client qu'ils ont choisi auparavant. Leur dire:

- ?? de rédiger une phrase dont ils pourront se servir pour créer un climat positif ;
- ?? de rédiger une phrase dont ils pourront se servir pour exprimer clairement leur position initiale;
- ?? de rédiger une phrase dont leur client pourrait se servir pour exprimer sa position initiale à lui.

## **Résumé**

Résumer les principes suivants:

- ?? Entretien un climat positif durant l'étape d'ouverture;
- ?? Trouver un terrain d'entente;
- ?? Exprimer votre position initiale clairement et avec assurance;
- ?? Susciter l'expression par le client de sa position initiale.  
Sinon, la négociation pourrait mal tourner.
- ?? Ecouter attentivement l'expression du client lors de sa position initiale.

Rappeler que vous ne pouvez pas négocier avant que les deux parties aient exprimé leur position initiale.

# EXPLORER LES MONNAIES D'ECHANGE ET LES CONCESSIONS

## Objectif

Négocier n'implique pas d'arrêter de vendre. Lorsque vous explorez les monnaies d'échange et les concessions, vous continuez de vous concentrer sur les besoins du client. Dans cette section, vous étudierez comment:

- ?? définir les besoins du client;
- ?? assortir les monnaies d'échange aux besoins du client;
- ?? concéder très peu de choses, très lentement.

## Définitions

Voir à la page 9 du dossier du participant les définitions utilisées dans cette section.

### Monnaies d'échange

Toute ressource matérielle ou immatérielle dont dispose une des parties et dont l'autre partie a besoin ou souhaite profiter. A titre d'illustration, citer quelques exemples tirés de la liste suivante.

Demander aux participants d'en citer d'autres.

Voici des exemples de monnaies d'échange ...

Délais de livraison  
Formation du personnel  
Synchronisation  
Service Après-vente  
Rabais  
Garantie  
Conditions  
Prix  
Transport  
Volume  
Installation  
Qualité  
Quote-part en %  
Durée du contrat  
Exclusivité  
Produit sur mesure

Stabilité  
Qualité de service  
Capacité  
Cond. de paiement  
Points de vente  
Expéditions  
Mode d'expédition  
Emballage  
Stockage chez le revendeur  
Brevets  
Force de vente  
Charges diverses  
Rapports spéciaux  
Devises  
Qualité technique

## **Concessions**

Une monnaie d'échange que l'on abandonne en totalité ou en partie à la partie adverse.

### **Contexte**

Dans le segment de vidéofilm qui suit, nous allons voir comment passer de l'étape d'ouverture à l'étape d'exploration. D'abord, dressons la liste des monnaies d'échange et des besoins des deux compagnies.

*Quels sont les besoins de Fulcrum?*

- ?? Un bon prix
- ?? Un fournisseur fiable
- ?? Une bonne qualité de service
- ?? Le paiement à 60 jours

*Quelles sont les monnaies d'échange de Hart?*

- ?? Une bonne réputation
- ?? Des produits fiables
- ?? Une qualité de service fiable
- ?? Une large gamme de produits
- ?? Une certaine souplesse en matière de conditions

*Quels sont les besoins de Hart?*

- ?? Augmenter le chiffre d'affaires
- ?? Diversifier les produits vendus
- ?? Renforcer les relations avec Fulcrum

*Quelles sont les monnaies d'échange de la société Fulcrum?*

- ?? Elle achète plusieurs produits
- ?? Elle a un gros chiffre d'affaires
- ?? Elle a besoin d'un fournisseur fiable

## **Exemple 1**

Passer la première séquence vidéo de ce segment.  
A la coupure, demander.....

?? *Comment Paul sort-il de l'étape d'ouverture?*

Il a paraphrasé les deux positions initiales pour assurer la clarté de la négociation et pour trouver un terrain d'entente.

## **Exemple 2**

Ensuite, nous assistons à l'échange de monnaies d'échange. En regardant ce segment de vidéofilm, prêtez surtout attention à:

- ?? l'importance de la concession;
- ?? à la vitesse à laquelle elle est faite.

Passer la séquence vidéo. Au lieu de poser des questions, décrire ce qui s'est passé.

Dans cette séquence, Paul réussit la négociation d'une concession et en rate la négociation d'une autre. Analysons ce qui s'est passé.

### **Première concession**

1. *Paul découvre les besoins du client en posant des questions.*

Il demande pourquoi Fulcrum veut des paiements à 60 jours et apprend que cette société a généralement un problème de trésorerie à chaque automne.

2. *Paul propose un échange de monnaies d'échange.*

A cette fin, il emploie des phrases telle que: "Nous vous offrons un délai de paiement de 60 jours francs du 1<sup>er</sup> octobre au 31 décembre en échange d'un contrat de trois ans."

3. *Paul fait la concession lentement.*

Bien que son objectif soit un contrat de deux ans, il ne se précipite pas pour le concéder.

### **Deuxième concession**

1. *Pour passer sans heurts à la concession , suivante et pour en savoir plus sur les besoins de Marc, Paul pose des questions.*

Il demande: "Vous n'êtes prêts à nous accorder due 25% du marché. Pour quelles raisons?"

2. *Paul partage les informations dont il dispose.*

Marc recherche le meilleur prix et la fiabilité de l'approvisionnement. Pour pouvoir accorder le meilleur prix, Paul recherche le plus gros volume d'affaires.

3. *Paul négocie maladroitement; il toussote et commet quatre erreurs.*

?? il concède trop, trop tôt;

?? il est trop anxieux;

?? il ne demande rien en échange;

?? il concède les principales monnaies d'échange et se rapproche de son point de rupture.

### **Exemple 3**

La dernière séquence montre quelles concessions de rechange Paul aurait pu faire. Passer le reste de ce segment de vidéofilm et en discuter.

*Quels sont les points forts de la prestation de Paul?*

?? Il reformule le besoin de Marc.

?? Il répond au besoin de Marc en lui offrant une petite concession.

?? Il ne manque pas de demander quelque chose en échange.

### **Exploitation**

Animer une discussion entre participants sur leur expérience de l'identification des monnaies d'échange et la manière de faire des concessions. Les inviter à regarder la liste de contrôle à la page 10 de leur dossier et, éventuellement, à y ajouter d'autres points.

## **Plan d'action**

Inviter les participants à ouvrir leur dossier à la page 11. Leur demander d'identifier les éléments suivants:  
?? ce dont ils ont besoin;  
?? ce dont leur client a besoin.

Puis, les inviter à identifier:  
?? leurs monnaies d'échange susceptibles de répondre aux besoins de leur client;  
?? les monnaies d'échange de leur client susceptibles de répondre à leurs propres besoins.

## **Résumé**

Résumer ces points clés.

### **Principes généraux**

- ?? Essayer d'obtenir la première concession
- ?? Concéder aussi peu et aussi lentement que possible
- ?? Faire une concession et en obtenir une
- ?? Ne pas systématiquement faire une concession simplement parce que vous en avez obtenu une

### **Techniques spécifiques**

- ?? Reformuler les positions initiales
- ?? Poser des questions ouvertes pour découvrir les besoins du client.
- ?? Si possible, être le premier à obtenir une concession.
- ?? Ne faire que de petites concessions.
- ?? Se servir du silence après avoir fait une concession et s'assurer d'obtenir une réponse.
- ?? Reformuler une concession lorsque vous en obtenez une.
- ?? Lier toute concession à un besoin.
- ?? Si vous faites une concession, en obtenir une à votre tour.



## **EXPLORER LES SOURCES DE POUVOIR**

### **Objectif**

Dans cette section, nous allons explorer les sources de pouvoir et leur utilisations. Nous analyserons les sources de pouvoir et leurs incidences sur notre négociation. Nous étudierons aussi deux moyens importants d'augmenter notre pouvoir:

?? l'identification des besoins;

?? l'identification des sources de pouvoir.

### **Définition**

Ouvrir le dossier du participant à la page 12

#### **Le pouvoir**

Notre capacité à forcer l'autre partie à faire une concession ou notre capacité à répondre à un besoin de l'autre partie. Avant d'être effectivement utilisé, le pouvoir s'induit de la perception.

### **Le contexte**

Dans le segment suivant du vidéofilm, nous allons assister à une discussion entre Paul et son supérieur au sujet du pouvoir. Mais auparavant, analysons nous-mêmes le pouvoir.

Répondez aux questions suivantes:

*Quelles sont les sources de pouvoir de Hart? (Les mêmes que pour les monnaies d'échange)*

?? Une bonne réputation

?? Des produits fiables

?? Une qualité de service fiable

?? Une large gamme de produits

?? Une certaine souplesse en matière de conditions

?? Trois années satisfaisantes au service de Fulcrum

*Quelles sont les sources de pouvoir de Fulcrum?*

?? Elle achète plusieurs produits

?? Elle a un gros chiffre d'affaires

?? Elle a besoin d'un fournisseur fiable

*Comment la société Hart peut-elle augmenter ,son pouvoir?*

?? En mettant en avant ses performances

?? En mettant en avant sa bonne réputation

?? En se montrant souple quant aux conditions

*Comment la société Hart peut-elle diminuer le pouvoir de la société Fulcrum?*

?? En recherchant les raisons pour lesquelles le paiement à 60 jours est demandé et en essayant de satisfaire la demande.

?? En améliorant sa connaissance de la concurrence.

## **Exemples**

Passer le segment de vidéofilm et en discuter.

Ce vidéofilm montre que le pouvoir, c'est la capacité à satisfaire des besoins.

?? L'exemple 1 illustre l'identification des sources de pouvoir.

*Comment Paul a-t-il identifié ses sources de pouvoir?*

En dressant la liste des besoins de son client et des moyens de les satisfaire.

?? L'exemple 2 montre comment augmenter le pouvoir.

*Comment Paul peut-il augmenter son pouvoir?*

En posant plus de questions afin de mieux connaître les besoins de son client (ou d'en découvrir d'autres).

?? L'exemple 3 illustre la perception du pouvoir.

*Paul a plus de pouvoir qu'il ne le pense. Pourquoi n'en a-t-il pas conscience?*

Il manque de confiance en lui.

## **Exploitation**

Animer une discussion entre les participants sur leurs expériences en matière d'identification et d'augmentation de leur pouvoir. Les inviter à regarder à la page 13 de leur dossier et d'y ajouter tout élément pertinent. Demander aux participants de faire part de leurs ajouts et d'en expliquer l'intérêt.

## **Plan d'action**

Inviter les participants à regarder la page 14 de leur dossier et de rédiger des réponses aux questions suivantes:

- ?? *Quelles sont mes sources de pouvoir?*
- ?? *Quelles sont les sources de pouvoir de mon client?*
- ?? *Comment puis je augmenter mon pouvoir?*
- ?? *Comment puis-je diminuer le pouvoir de mon client?*

## **Résumé**

Résumer les points suivants:

- ?? Jusqu'à ce qu'il soit exercé, le pouvoir s'induit de la perception.
- ?? On dispose toujours de plus de pouvoir qu'on ne le pense.
- ?? Le pouvoir absolu n'existe pas.
- ?? Vous pouvez augmenter votre propre pouvoir et la perception qu'en a votre client.
- ?? Le pouvoir ne cesse de changer et de se modifier.
- ?? Les besoins d'un client et vos monnaies d'échange sont des sources de pouvoir.

# IDENTIFIER ET RESISTER AUX MOYENS DE PRESSION

## Objectif

Ce segment du vidéofilm nous apprendra à identifier les moyens de pression et les traiter avec succès.

## Définition

Voir la page 15 du dossier du participant.

### **La pression**

Une tentative de forcer quelqu'un à agir dans un sens qui vous est favorable. Il existe deux formes de pression:

?? psychologique;

?? physique.

## Le contexte

Nous allons maintenant voir plusieurs exemples d'exercice de pressions.

## Exemples

Passer le segment du vidéofilm et inviter les participants à identifier les formes de pression exercées.

?? L'exemple 1 montre Marc exerçant la pression psychologique des témoignages d'experts des deux parties.

?? L'exemple 2 montre Paul en train d'exploiter le témoignage d'un expert.

Se rappeler qu'il est toujours possible d'opposer à un expert l'avis divergent d'un autre expert.

?? L'exemple 3 illustre deux formes de pression psychologique.

Paul utilise la technique des limites de son pouvoir hiérarchique et Marc exploite la pression du facteur temps.

?? L'exemple 4 est aussi une illustration de la pression psychologique.

*Quel type de pression Marc exerce-t-il?*

*Celui de son pouvoir hiérarchique limité*

*Quel type de pression Paul exerce-t-il?*

*Celui du facteur temps.*

?? L'exemple 5 est une autre illustration de la pression psychologique.

*Quelle est la tactique de Paul?*

Celle du facteur temps.

*Quelle est la tactique de Marc?*

La concurrence. Il tente de donner au vendeur l'impression que la concurrence a l'avantage sur lui.

?? L'exemple 6 illustre l'exercice par Marc et Paul de la pression physique.

L'invitation à déjeuner et la lueur dans les yeux sont deux formes de pression physique.

?? Pour résister avec succès à ces formes de pression, il faut:

- les reconnaître pour ce qu'elles sont;
- éviter qu'elles influent sur vos décisions.

## **Exploitation**

Animer une discussion entre les participants au sujet de l'exercice tactique de la pression et des moyens d'y résister. Il convient aussi de discuter des tactiques d'exercice de la pression utilisées par les participants eux-mêmes. Après la discussion, les inviter à se reporter à la page 16 pour y ajouter toute tactique d'identification et de résistance à la pression jugée digne d'intérêt.

## **Plan d'action**

Inviter les participants à se reporter à la page 17 de leur dossier.

Les inviter à identifier:

?? les tactiques d'exercice de la pression que leur client pourrait utiliser;

?? les moyens de résister à la pression.

## Résumé

Résumer les points suivants:

- ?? Toute pression exercée est une tactique.
- ?? La pression peut-être auto-imposée (imposée par soi-même).
- ?? L'intensité de la pression est directement proportionnelle à la perception du pouvoir;
- ?? Les deux parties font pression l'une sur l'autre.
- ?? La forme de pression la plus souvent exercée est celle du facteur temps.

# CONCLURE VOTRE NEGOCIATION

## Objectif

La forme de votre conclusion peut varier de beaucoup en fonction de la situation et des besoins. Vous allez apprendre à reconnaître l'importance d'un résumé pour l'obtention d'un accord et pour conclure la négociation.

## Définition

S'assurer que tout le monde comprend bien la définition de la "conclusion" donnée à la page 18 du dossier du participant.

### **La conclusion**

Conclure, c'est obtenir et rendre définitif un accord sur l'action souhaitée.

## Le contexte

Dans ce dernier segment du vidéofilm, nous voyons Paul essayer d'obtenir l'accord définitif de Marc.

## Exemples

Passer le segment du vidéofilm et en discuter. Ces séquences montrent deux façons de conclure une négociation - la bonne et la mauvaise.

?? L'exemple 1 illustre une mauvaise conclusion.

Il montre qu'il y a du danger à ne pas résumer. Paul propose d'envoyer une "lettre de confirmation" résumant les termes de l'accord. Et lorsque Marc exprime un besoin supplémentaire, Paul n'a rien auquel s'accrocher ou se référer. Par conséquent, il perd la maîtrise de la négociation.

?? L'exemple 2 illustre une bonne conclusion.

Paul récapitule les termes de l'accord. Cela lui permet de garder la maîtrise de la situation. Ainsi, lorsque Marc exprime un besoin supplémentaire, Paul peut faire remarquer qu'en discuter reviendrait à rouvrir la négociation. Après avoir traité la tentative de Marc, Paul peut passer à la présentation générale d'un plan d'action avant de "vendre le marché".

## **Exploitation**

Demander aux participants de faire part de leurs expériences de la conclusion de négociations. Qu'est-ce qu'ils font bien? Qu'est-ce qu'ils pourraient faire mieux? Se reporter à la liste de contrôle de la page 18 du dossier du participant et en discuter.

## **Plan d'action**

Inviter les participants à se reporter à la page 20 de leur dossier et à remplir la feuille. Puis animer une discussion sur ce qu'ils ont écrit.

## **Résumé**

Résumer en faisant part des avertissements suivants:

- ?? Ne vous laissez pas bousculer par les délais exigés.
- ?? Résumer les termes de l'accord.
- ?? Faire approuver votre résumé par le client.
- ?? Officialiser l'accord et le rendre définitif.
- ?? Mettre au point un plan de mise en œuvre et de suivi de l'accord.



# CONCLUSION

## Fin de l'atelier

Avant de terminer la séance et le contenu de l'atelier, solliciter les questions ou commentaires des participants.

Demander à chaque participant d'indiquer l'enseignement le plus utile qu'il/elle a retiré de l'atelier.

Après la discussion, se référer à la page 21 du dossier du participant et conclure en résumant les étapes d'une négociation de vente réussie.

1. Préparer vos niveaux d'aspiration et fourchettes d'accords acceptables.
2. Ouvrir la négociation par l'expression des positions initiale des deux parties.
3. Explorer les monnaies d'échange et les concessions.
4. Explorer les sources de pouvoir.
5. Identifier et résister aux pressions exercées.
6. Conclure la négociation par un résumé et par l'approbation définitive de l'accord.

Et se rappeler qu'à la fin de la négociation vous n'êtes pas encore au bout de vos peines. Pour s'assurer de la bonne exécution de l'accord, il convient d'élaborer un plan de mise en œuvre et de suivi. Cela vous garantira la réussite de votre négociation.

Rappelez-vous que la prochaine négociation commence à la conclusion de celle en cours.

## Rapport de Visite

de: Paul Nelson, commercial, Hart Corporation  
à: Leigh Abbot, Directeur commercial, Hart Corporation  
**sujet:** dossier client Fulcrum Inc

### Information générale:

Fulcrum a fait un appel d'offre auprès de tout fournisseur de produits X, Y et Z afin de commencer les négociations pour leur contrat annuel. Le devis final doit être soumis avant le 15 décembre, Fulcrum annoncera sa décision le 1er janvier.

Fulcrum produit et distribue des produits de détails. Leurs ventes annuelles s'élèvent à \$ 730 millions. Leur siège est à Hawthorne, N.Y.

### Nos contacts:

Mike (Achats): a fait carrière dans l'entreprise. Depuis trois ans nos relations ne font que s'améliorer. Il exerce une grande influence dans la sélection des fournisseurs.

Chuck: (Vice Président) recruté récemment de chez McFadden Corp, entreprise concurrente de Fulcrum. Il a eu de bons rapports avec notre principal concurrent, Delta. Il doit approuver la décision de Mike.

### Historique:

Nous avons commencé nos relations avec Fulcrum il y a trois ans. Mike a été un facteur clé pour nous ouvrir la voie, mais nous ne leur fournissons actuellement qu'une petite quantité de leur besoin en produits X et Y, et aucun produit Z. Le tableau ci-dessous indique la situation actuelle:

Produit	1998 Marché (est)	1998 Ventes Hart Unités % total	Croissance Annuel (est)
X	100.000	40.000 40%	3%
Y	75.000	15.000 20%	0%
Z	20.000	0 0%	25%

Produit X - grand volume, produit à marge réduit, 2-3% croissance  
Produit Y - sert à la fabrication de leur plus ancien produit. Aucune croissance.  
Produit Z - nouveau produit, grande croissance, grand marge.

### **La concurrence:**

Delta: Fournisseur principal chez Fulcrum de Produits X, Y et Z depuis longtemps. Delta peut compter sur le soutien de Chuck.

Murata: grossiste qui a fait son entrée sur le marché national depuis peu. Actuellement, ils fournissent environ 10% du produit Y, et 25% du produit Z (avec un très fort marketing en appui). Murata ne fournit pas le produit X. Très agressif, Murata veut accroître sa part de marché.

### **Les objectifs:**

Fulcrum: Nos dernières conversations avec Mike nous laissent croire que la sélection des fournisseurs se fera selon les critères suivants:

- Prix
- Performance dans le passé
- Capacité d'offrir des services
- Soutien marketing
- Termes de paiement (Mike demande 60 jours)
- Maintient des relations fournisseurs

**Hart:** Nos objectifs sont les suivants:

- Augmenter notre chiffre d'affaires (surtout avec des produits de forte rentabilité et croissance comme le produit Z)
- Renforcer nos relations commerciales avec Fulcrum

## **Suggestion: stage de perfectionnement à la vente**

Avec les vidéofilms suivants: **La négociation dans la vente (Les Concepts et la pratique) Comment faire face aux objections de prix.**

NB/ Ce stage est pour des vendeurs confirmés, ou / et qui ont suivi une formation qui a traité les bases du cycle de vente.

PROGRAMME de STAGE: 2 JOURNEES

TECHNIQUES DE PERFECTIONNEMENT A LA VENTE  
ET A UNE MEILLEUR COMMUNICATION COMMERCIALE

### I ERE JOURNEE

*Matin:*

Mise en situation autour de plusieurs jeux de rôles personnalisés autour de vos P/S/S. Révision des techniques acquises dans le cours de base 'Comment Décrocher Un Marché Et Comment Le Conserver'. Accueil et sommaire des commentaires, résultats, critiques et feedback général des participants.

#### **Objectif:**

Obtenir des vendeurs un résumé des obstacles et des contraintes qu'ils rencontrent et qui les empêchent d'atteindre leurs propres objectifs.

*Après midi:*

Présentation, discussion, et résumé des techniques pour faire face à la résistance aux prix, et pour justifier le prix.

#### **Projection du vidéofilm**

**"Comment Faire Face Aux Objections De Prix".**

Mises en situation pour appliquer ces techniques.

Présentation et discussion sur les points forts, les faiblesses, les 'pressions' et les 'monnaies d'échange' de l'acheteur et du vendeur, et de leur perception par chacun en tant que vendeur et en tant qu'acheteur.

#### **Objectif:**

Faire réfléchir les vendeurs sur leurs expériences; voir différents points de vue, mieux connaître le client et les différentes monnaies d'échange - objectifs et subjectifs qui rentrent en jeu dans les affaires d'ici la fin du siècle. Ces réflexions serviront d'exemples pour les mises en situation du lendemain.

Résumé.

## **2 EME JOURNEE**

### **Avec le vidéofilm "La Négociation Dans La Vente (Les concepts et la pratique)"**

*Matin:*

Mise en situation afin de faire réfléchir les participants sur le dialogue , la communication et la négociation dans les entretiens de vente.

Présentation des quatre étapes de la négociation: préparation, ouverture, exploration, conclusion.

Préparer le cadre de la négociation sur la base de trois positions:

- \* niveau d'aspiration: l'objectif réel, ce que l'on veut obtenir de la négociation
- \* l'ouverture: position de départ toujours plus haut que l'aspiration.
- \* position d'abandon: point auquel l'affaire n'est plus intéressante.

#### **Objectif:**

Bien établir l'étendu du cadre entre les positions d'ouverture et d'abandon.

*Après midi:*

#### **Mises en situation:**

Exploration des monnaies d'échange, des concessions.

Exploration des sources de pouvoir pour l'acheteur et le vendeur.

Comprendre et gérer les pressions de l'acheteur.

Développer la sensibilité du comportement

Renforcer la confiance en soi.

Conclure la négociation

#### **Objectif:**

Démontrer comment se rapprocher du niveau d'aspiration: fournir une solution pratique au constat d'obstacles établis en début de stage.

Résumé et plan d'action individuel.

# LA VIDÉOTHÈQUE D'ENTREPRISE

*une ressource permanente à portée de la main*

Qu'est-ce que la vidéothèque d'entreprise ?

La réponse pratique, économique et complète à tous vos besoins en formation, stages, séminaires ou réunions. Réunissant les meilleurs vidéofilms et CD Roms existant sur le marché, avec leurs documents d'accompagnement, la vidéothèque d'entreprise vous propose une sélection hors pair de vidéofilms traitant de tous les thèmes clé de la formation.

## Les cinq thèmes clés de la vidéothèque d'entreprise et les titres correspondant

### Mieux s'organiser et organiser les autres

- ?? Bonne Question,
- ?? Ce n'est pas une question d'intuition,
- ?? La puissance d'une vision,
- ?? Le Piège du temps,
- ?? Bâtir une équipe,
- ?? Quand le manager devient coach,
- ?? L'équipe mythe ou réalité

### Mieux vendre...

- ?? Comment décrocher un marché et comment le conserver,
- ?? La route de la vente,
- ?? Comment faire face aux objections des prix,
- ?? La négociation dans la vente, L'avantage caché,
- ?? Negotraining (CD ROM)

### Mieux Communiquer

- ?? La Guerre des couleurs,
- ?? Nous sommes tous dans le même bateau, INTERcommuniquer,
- ?? Parler à 1 ou à 1000 personnes,
- ?? Le traitement des conflits,
- ?? A la découverte du futur : Les paradigmes

### La qualité

- ?? Je n'ai pas de clients,
- ?? La courtoisie au téléphone,
- ?? Halte au ping pong téléphonique,
- ?? Qui a sauvé l'entreprise ?,
- ?? Iso 9000
- ?? Nous sommes tous dans le même bateau,

### Assurer un service excellent

- ?? Vous vous souvenez de moi ?  
Les clients mécontents,
- ?? Service et fatigue,
- ?? Les 5 phrases interdites,
- ?? Sélectionner pour servir,
- ?? Encadrer pour servir,
- ?? Le client au cœur

**Pour toutes informations concernant le concept de la "Vidéothèque d'entreprise", contacter:**

FORMAVISION  
87-89 Rue des Rosiers  
Le Mont Valérien, 92500 Rueil Malmaison  
<http://www.formavision.com>

Téléphone : 01 47 08 12 12  
Télécopieur : 01 47 08 01 58  
Email: [Formavision@easynet.fr](mailto:Formavision@easynet.fr)