

# DVD06

## Négociation B2B

### Guide Animateur

# Sommaire

## Introduction

Sommaire & présentation synthétique..... 3

## Modèle : entretien réussi

Dialogues commentés..... 4

## Clin d'œil : focus sur le prix

Dialogues commentés..... 12

## Modèle : focus sur le prix

Dialogues commentés..... 15

# Présentation

Titre du chapitre

• Synthèse à lire aux participants

• Thèmes abordés à rappeler aux participants

• Dialogues du film

• Questions & exercices relatifs au film (en noir)

• Réponses (en bleu)

• Espace de prise de notes pour compléter les corrections

# Modèle : entretien réussi

## Contexte

Jack TORNE, Directeur Marketing du laboratoire Novéal reçoit Éric SOUPLAIN, Chef de publicité de l'agence DRVB pour négocier les conditions de la prochaine campagne de communication.

## Dialogues

JT : Écoutez, Monsieur Souplain, je ne suis pas prêt à signer à n'importe quel prix (montre le devis qu'il a en main)... alors proposez-moi un devis réaliste pour la gamme des solaires et on pourra passer aux cosmétiques... (rend sa proposition à Éric)...

## Les pièges de l'acheteur

### 1 Pêche à la ligne

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

### 2 La tranche napolitaine

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

### 3 Disqualification

L'acheteur fait comprendre qu'il n'est pas du tout intéressé par la proposition en l'état :

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

- non verbal : en rendant physiquement sa proposition à Éric, il lui fait comprendre qu'elle ne l'intéresse pas. C'est un dénigrement violent que de rendre un document de présentation. Dans ce cas, trouvez rapidement le moyen de mettre la feuille de côté, entre lui et vous : ainsi, vous ne froissez pas l'acheteur en acceptant qu'elle ne soit pas chez lui, mais vous lui faites aussi comprendre poliment que vous n'acceptez pas non plus de la reprendre. De plus, vous l'aidez à changer d'avis : si elle est simplement à côté de lui et qu'il souhaite finalement la reconsidérer, il pourra prétendre l'avoir simplement écartée, et il ne perdra pas la face en la reprenant.

### 4 Dénigrement indirect

L'acheteur semble attendre un devis « réaliste » : sous-entendu, celui d'Éric ne l'était pas. C'est une attaque d'autant plus difficile à gérer qu'elle est indirecte. Vous devez néanmoins y répondre avant toute chose : c'est l'option que choisit Éric en validant point par point avec son client que son devis, contrairement à ce qu'il laisse entendre, est bien réaliste.

## En conclusion

Bien souvent en négociation, on a tendance à réagir immédiatement sur les demandes de concession et proposer de transiger. Avant tout mouvement, vous devez argumenter sur le bien-fondé de votre proposition et expliquer votre prix. Détailler votre prestation, c'est défendre votre marge.

ES (temporise, semble réfléchir) : hummm... (fronce les sourcils, puis) ...vous souhaitez bien communiquer sur les accessoires ?...

## Valider la proposition

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

## Modèle : entretien réussi 2/8

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

ES : on est toujours sur les serviettes éponges ?

JT (s'impatiente et le coupe) : ...oui, les serviettes éponge et le mini transat (montre les objets) avec notre logo en couleur et tout le reste.

ES : et notre création vous a plu...

### Argumenter sur l'offre

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

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

ES : et nous restons sur 10.000 pièces ? (en montrant les serviettes)...

### Résister à la tentation

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

JT (sec) : oui.

ES : ... dans ce cas, à moins de modifier votre commande, je ne vois vraiment pas comment faire évoluer le montant de votre investissement...

### Présenter la rupture

Éric présente lui-même la perspective d'une rupture. Les avantages sont nombreux :

- il indique qu'il a le choix de refuser
- dans le bras de fer qui pourrait se jouer, il fait comprendre qu'il ne craint pas la rupture
- l'acheteur ne peut plus la brandir lui-même comme une menace
- il fait comprendre que sa proposition initiale est très sérieuse
- il indique à son client qu'il lui faudra changer sa demande s'il veut obtenir un meilleur prix
- il ne fait que présenter la rupture, il ne menace pas de rompre : il laisse la porte ouverte à toute négociation
- il met l'acheteur dans une impasse qui va l'obliger à se découvrir s'il veut avancer. De fait, Jack Torné va donner son objectif :

JT (fronce les sourcils) : Bon, écoutez, c'est simple, votre devis est à 30.000€ et je n'ai plus que 25.000 dans mon budget, alors, soit vous prenez en l'état, soit j'annule... et j'annule aussi les T-shirts sur les cosmétiques (sort un T-shirt et le pose sur la table).

### Les pièges de l'acheteur

#### 5 A prendre ou à laisser

Ce piège est très fréquent et met souvent le vendeur dans une position désagréable : c'est à lui que revient apparemment la responsabilité de rompre la négociation. Apparemment seulement, car c'est bien l'acheteur qui impose des conditions inacceptables. Dans ce cas, expliquez factuellement à l'acheteur que sa demande n'est pas légitime (voir réponse d'Éric) avant de trouver une sortie (voir suite).

## Modèle : entretien réussi 3/8

### 6 Contrainte budgétaire

Toute la difficulté de ce piège est d'évaluer si la contrainte est bien réelle ou non. D'où l'importance de l'information commerciale et la préparation de l'entretien. Notamment le travail sur le spectre des décisionnaires et des personnes associées à la décision : par elles, vous pouvez mieux estimer si l'acheteur bluffe ou non. Dans le doute et face à l'acheteur, ne mettez pas en doute son affirmation (sauf à détenir des preuves irréfutables : dans ce cas, exposez-lui votre avis avec diplomatie pour qu'il ne perde pas la face). Tentez plutôt de la contourner. Pour cela, l'information reste capitale : vous devez en connaître tous ses détails pour modifier votre offre de manière à ce qu'elle ne tombe plus sous la contrainte évoquée. Pour obtenir de l'information, faites préciser le contexte de la contrainte de votre client, ou bien détaillez votre offre pour trouver, avec votre client, des perspectives d'aménagement qui vous permettraient de vous affranchir tous deux de cette contrainte.

ES : vous connaissez notre devis, Monsieur Torné, 25.000€ sont consacrés à la fabrication et 5.000 à la création. Sur la fabrication, je ne peux rien faire, ce sont des frais externes. Quant à vous offrir la création, ça n'est pas envisageable...

### Jouer le miroir

L'acheteur durcit sa position en présentant une demande « à prendre ou à laisser ». Éric se met au diapason, et joue le miroir : il présente une position tout aussi ferme. En début d'entretien, osez prendre une posture analogue à votre interlocuteur pour maintenir l'équilibre dans la négociation

### Abattre les cartes maîtresses dès le début

Maintenir la perspective de rupture vous permet d'obtenir 2 types d'informations :

- la capacité de l'acheteur à rompre lui-même le dialogue : est-il réellement prêt ? Quelle est la part de bluff ?
- pour tenter de forcer la décision et devant une situation de blocage réel, c'est généralement le moment que choisit l'acheteur (s'il est réellement motivé par votre offre) pour abattre ses cartes maîtresses : vous aurez avantage à les connaître au plus tôt, tant qu'il vous reste une marge de manœuvre pour y répondre.

### Conclusion

Une situation de blocage dès le début de l'entretien ne doit pas vous effrayer. Au contraire, c'est une réelle opportunité :

- elle permet d'évaluer la force des parties
- Chacun a également intérêt à ce qu'un accord soit trouvé, même si, officiellement, tout le monde préfère la rupture. On peut donc s'attendre à des tentatives de déblocage qui se traduisent par des propositions alternatives permettant d'ouvrir la négociation (avec un profit réciproque). C'est le moment charnière de l'entretien ou tout s'arrête (échec) ou tout s'ouvre. A vous de gérer la « crise » positivement pour que tout s'ouvre. Le début de l'entretien est donc un moment favorable pour le vendeur car il lui reste du temps pour rouvrir la négociation. En fin d'entretien au contraire, il est pressé par le temps et accorde parfois des concessions inconsidérées sous la fatigue et la pression.

JT : eh bien si, justement... n'oubliez pas que nous prévoyons d'investir plus de 500.000€ sur ces deux gammes. Si vous voulez ce budget, vous devez faire un effort...

### Les pièges de l'acheteur

### 7 La carotte

L'acheteur laisse entendre que la « petite » concession immédiate peut ouvrir un très gros marché dans le futur. C'est une situation apparemment sans issue, car si vous cédez, vous n'avez aucune garantie de remporter le futur marché, en revanche, si vous ne cédez pas, le prochain marché pour échappera de manière certaine. L'acheteur n'a que le pouvoir de vous bloquer, et il compte bien s'en servir. Dans ces conditions, vous devez temporiser pour différer

## Modèle : entretien réussi 4/8

votre réponse. Dans la suite de l'entretien, vous aurez tout le loisir de trouver une solution innovante qui vous permettra de sortir de cette offre à sens unique.

ES : bien... laissons là la question du prix, nous y reviendrons... sommes-nous d'accord aussi sur les t-shirts ?

### Décaler l'attaque

Éric subit une pression trop forte maintenant pour y faire face. S'il veut résister, il n'a d'autre solution que de décaler l'attaque de l'acheteur : vous observez qu'il a volontairement mis son offre chiffrée sur le côté :

- il laisse une porte ouverte à l'acheteur pour reconsidérer l'offre (voir commentaires précédents)
- il décale symboliquement la demande sur le prix. Il accompagne sa demande d'un geste explicite : la mise à l'écart. Il rassure son client sur son intention de traiter ce point, mais il fait aussi comprendre que ce n'est pas seulement le problème du vendeur, mais aussi de l'acheteur : il remet la tension au milieu.

Pour décaler l'attaque, il choisit de globaliser l'offre et tente d'inclure une prestation complémentaire afin de trouver une solution sur le prix.

JT : les T-shirts, ça viendra après. Réglons d'abord les serviettes...

ES : pourtant, les deux sont liés... notamment pour la création...

### Négocier le périmètre

Éric a compris le jeu de l'acheteur qui souhaiterait une négociation « tranche napolitaine ». Il lui demande de négocier au global en mettant en avant des économies d'échelle. C'est un double avantage pour le vendeur :

- il évite les concessions répétées sur de multiples points
- il sort d'un coup de la triple impasse de :
  - o la « carotte »,
  - o la « contrainte budgétaire »
  - o et « à prendre ou à laisser »

En effet, il suffit de changer de périmètre (de produit ou service) pour que de ces 3 pièges tombent d'un coup. L'acheteur pourra toujours évoquer une nouvelle contrainte budgétaire ou un carotte, mais elles auront moins de force car moins bien préparées.

A cet instant de la négociation, tout l'enjeu du vendeur est d'amener l'acheteur sur un périmètre qu'il n'a pas préparé pour se retrouver à armes égales.

JT (sourire ironique) : c'est juste. Vous me demandez aussi 5000€ pour la création des T-shirts et j'allais vous demander le même effort que pour les serviettes... (sérieux et menaçant) en fait, c'est bien une réduction de 10.000€ qu'il faut pour passer.

Éric semble apparemment acculé, c'est du moins ce que croit l'acheteur : il aurait réussi à exprimer légitimement une exigence très élevée avec une pression forte.

En réalité, Éric a marqué deux points :

- il connaît maintenant l'ensemble des exigences de son client ainsi que ses arguments :
  - o Réduction de 2x5000€
  - o Pression sur le prochain budget

## Modèle : entretien réussi 5/8

- o Limite budgétaire apparente
- o Maintien de la demande en l'état

- son client a lui-même proposé une négociation globale, à l'avantage du vendeur.

Nous sommes maintenant au tournant de l'entretien : Éric n'a volontairement pas réagi aux attaques de l'acheteur qui a dévoilé son jeu en (excès de) confiance, alors qu'Éric n'a pas encore dévoilé le sien. A présent informé des cartes de son interlocuteur, il a un avantage qu'il doit utiliser pour inverser le rapport de force. De plus, l'acheteur est maintenant demandeur :

### Basculer le rapport de force : attendre la demande de l'acheteur

L'acheteur attend une remise de 10.000€ Et c'est bien le vendeur qui détient le pouvoir de la lui accorder ou non. Le rapport de force vient de s'inverser : c'est l'acheteur qui est en attente.

Dans toute négociation intervient ce point où l'acheteur exprime une demande (de concession de la part du vendeur). C'est à cet instant précis où le vendeur se croit vulnérable qu'il est justement dans la position la plus forte puisque c'est à lui que revient la décision. S'il veut exploiter au maximum cet instant, il doit non seulement monnayer sa concession par une contrepartie, mais aussi monnayer la réponse même : c'est ce qu'on appelle l'instant d'engagement qui préfigure la conclusion de l'entretien.

### Monnayer la suite de l'entretien : la question d'engagement

C'est à l'instant même où l'acheteur se croit le plus fort que le vendeur peut lui poser une question d'engagement (directe ou indirecte) avant de répondre : « êtes-vous réellement intéressé par mon offre et êtes-vous prêt à vous engager ? ». Sous entendu « je ne répondrai à votre demande que dans la mesure où vous confirmez bien votre intérêt ! »

ES (amortit et recadre avec un sourire en coin retour) : ... nous pourrions effectivement grouper les commandes et faire des économies sur la création...

JT (ironique) : ah, maintenant c'est possible ?

ES : oui, si nos créatifs travaillent les deux gammes en même temps, nous pourrions vous faire une proposition attractive.

Éric reste volontairement évasif sur sa solution tout en restant très ferme sur sa volonté de négocier au global : il attend une réponse d'engagement indirect de son client avant de poursuivre.

JT (intéressé) : c'est-à-dire ?

Inconsciemment, Jack Torné montre son intérêt alors qu'il veut paraître détaché : sa voix est moins forte, son visage plus nerveux, son regard moins insistant. Il est aussi plus méfiant (son attitude le montre) car il n'est plus en terrain connu. C'est apparemment une idée mûrement réfléchie de la part du vendeur qui jour maintenant sur son terrain.

En demandant des précisions au vendeur, l'acheteur renouvelle son intérêt et rouvre les négociations : là où précédemment n'apparaissait aucune issue pour le vendeur que de se plier à l'acheteur, c'est l'acheteur qui se montre curieux d'une solution alternative. Le rapport de force est bien inversé.

ES : ... seriez vous prêt de votre coté à revoir les conditions de paiement ?

### Monnayer l'entretien : obtenir une contrepartie en échange d'une solution !

Notez qu'Éric n'a pas encore donné de solution à son client. Et avant même de la lui présenter, il sonde la faisabilité d'une contrepartie... L'acheteur n'a d'autre choix que de lui répondre s'il veut connaître la solution du vendeur.

## Modèle : entretien réussi 6/8

JT (étonné): ...c'est nouveau, ça...

ES : ... et ça pourrait nous aider...

JT : ...ah oui ?...

ES : ... pourriez-vous envisager de réduire le délai de paiement de l'ensemble de nos prestations ?...

JT : ... rien que ça ?...

ES : ... vous nous demandez un effort considérable sur notre cœur de métier, la création... vous pouvez de votre côté nous accorder un léger ajustement qui ne pèserait pas sur votre budget...

Pour obtenir cette contrepartie de l'acheteur, Éric la minimise et la présente comme non coûteuse. Au contraire, il valorise l'effort qu'il serait prêt à consentir.

Nota : à ce stade, le vendeur ne chiffre pas sa propre concession, alors qu'il chiffre la contrepartie de l'acheteur. Il reste ainsi libre de moduler son effort en fonction de ce qu'il obtiendra

JT : ... on voit bien que ce n'est pas vous qui avez affaire au Directeur Financier... (pause, respire, puis)... bon... quelle est votre offre ?

L'acheteur confirme son intérêt : c'est un pas supplémentaire vers la conclusion. Le vendeur doit rechercher en permanence à conduire son client vers la conclusion, et obtenir de lui des engagements successifs et répétés. Ces engagements peuvent prendre plusieurs formes :

- engagements directs : « oui je suis intéressé », « oui j'en ai besoin »
- ou indirects : « quelle est votre offre », « dites m'en plus », « c'est-à-dire », « expliquez-moi votre idée... »

ES : si vous acceptez de réduire vos délais de paiement de 60 jours fin de mois à 60 jours nets, et si vous nous confiez les serviettes pour la gamme solaire et les T-shirts pour la gamme cosmétique... (pause) nous pourrions envisager d'atteindre votre objectif sur la création par 3 leviers...

Notez que le vendeur a exprimé précisément ses demandes et l'ensemble de ses exigences, alors qu'il reste vague sur les concessions qu'il peut faire. Si l'acheteur ne réagit pas, c'est un signe d'engagement supplémentaire.

JT : allez-y.

### Ouvrir une négociation multipolaire

Éric a non seulement pu placer sa demande sur les délais de paiement très en amont de la réelle discussion, mais il a en plus l'oreille de l'acheteur : il a maintenant carte blanche pour ouvrir la négociation sur des critères nouveaux. Il vient de sortir de l'impasse binaire du prix, pour rentrer dans une discussion multipolaire. C'est le contexte le plus favorable pour trouver un compromis dans lequel chacun obtiendra des concessions de l'autre, sur des éléments différents.

ES : vous pouvez d'abord économiser 2500€ en ne commandant que 9000 serviettes... ce sera suffisant pour votre campagne.

## Modèle : entretien réussi 7/8

### 1er levier d'ouverture : les prestations

En cas de difficultés, pensez à faire évoluer vous-même la demande de votre client : trouvez un compromis sur les prestations et quantités livrées qui vous donne la souplesse nécessaire pour répondre à ses demandes. Vous perdez dans un premier temps en chiffre d'affaire, mais vous maintenez votre marge. Si par la suite vous êtes davantage intéressé par du volume, vous pourrez négocier des points de marge contre des quantités : vous serez en position de force avec une latitude importante.

JT : soit... Mais je ne veux pas changer la quantité sur les T-shirts.

ES (rassurant) : c'est noté... ensuite, nous pouvons obtenir des conditions supplémentaires sur les serviettes et les T-shirts si nous payons 50% d'acompte à la commande... si vous acceptez vous-même de nous régler un acompte de 50% sur l'ensemble de ces deux opérations, nous ferons une économie supplémentaire de 2500€ soit un total de 5000€..

### 2<sup>ème</sup> levier d'ouverture : les contreparties indolores

Pensez à demander des contreparties indolores pour votre client. Si l'acheteur estime avoir obtenu un accord avantageux sur les critères essentiels pour lui, il sera motivé pour négocier en interne sur les critères secondaires (délais de paiement par exemple). Pour sauver un accord intéressant, il se fera votre porte parole et ira négocier pour vous auprès de ses interlocuteurs internes : vous aurez un allié.

### Question

Listez pour vos propres clients les contreparties indolores pour eux et rentables pour vous

JT : et les 5000€ restants ?

ES : nous avons de bons rapports avec les supports presse... si vous nous confiez les budgets à venir sur ces deux gammes, je peux m'engager dès maintenant à vous faire bénéficier d'une remise de 5000€ sur vos prochaines insertions.

### 3<sup>ème</sup> levier d'ouverture : décalez vos concessions

- décalage sur la date : reportez vos concessions
- décalage sur la durée : proposez des concessions exceptionnelles, liées à un évènement particulier et non reconductibles
- décalage sur un autre objet que la négociation en cours : vous négociez un global encore plus important

JT : attendez, c'est conditionné à la prochaine campagne... là je ne peux pas m'engager à vous retenir à l'avance !

ES : ... c'est pourtant sur cette perspective que vous motivez notre effort sur la création... et c'est bien sur cette perspective que je convaincrai mon Directeur... croyez-moi, sans cela, je n'ai aucun argument de mon côté...

JT (soufflé) : et en plus, vous maintenez votre demande sur les délais de paiement ?

ES : ils ne porteront que sur la prochaine campagne... et ils justifient aussi les 5000€ d'espace publicitaire...

JT : mais au total, vous ne faites aucun effort sur la création !

ES : votre objectif est bien de gagner 10.000€? Pas de supprimer la création ?...

JT (moue, ne sait plus quoi dire)

ES : et c'est bien ainsi que vous le présenterez à votre Directeur financier (sourire engageant).

## Modèle : entretien réussi 8/8

### Vendre en interne

Éric donne des éléments à son client pour vendre sa solution en interne : n'oubliez pas que votre acheteur devra lui-même vendre l'accord trouvé devant des « acheteurs » internes (la hiérarchie, les utilisateurs, le contrôle de gestion). Vous devez donc l'aider à trouver des arguments pour l'aider à convaincre en interne.

© asb publishing 2004

Notes

# Clin d'oeil : focus prix

## Contexte

Patrick LAPOGNE, Responsable des achats reçoit Fabrice LEDOUX, ingénieur commercial. L'entretien est focalisé sur la présentation du prix.

## Dialogues

FL [dans le couloir, attend son rdv, au téléphone portable] : ...t'inquiète, j'ai tout prévu, je commence à 110 €.. pour un objectif à 100, c'est bien... et... oui, je sais, je ne peux pas descendre en dessous de 90€ quoiqu'il arrive... c'est bon j'ai préparé ma négo... attends, je te quitte, c'est à moi...je te rappelle...

Fabrice LEDOUX a fait une bonne préparation. - il a fixé son exigence initiale à 110€

- son objectif à 100€

- son plancher à 90€..

il est prêt à négocier.

Dans le bureau de Patrick LAPOGNE

PL [plan serré, en notant un point] : ... on peut dire que vous êtes un petit veinard, Monsieur LEDOUX...

FL [sourire surpris]

PL [relevant brièvement le nez, et se replongeant aussitôt] : ... un de vos concurrents vient de se retirer... plus exactement, je les ai mis dehors... il n'y a pas 10 minutes... [s'arrête de noter]... non, mais, vous imaginez qu'ils sont arrivés avec une proposition à 105 € pièce [sincèrement scandalisé]... ils m'ont pris pour un bleu, et, ça, je ne supporte pas [reprend ses notes]...

L'acheteur tente de déstabiliser Fabrice en plaçant le débat sur l'affectif. Il parvient même à fixer une limite maximale sans même donner son propre prix ! Sans preuve, Fabrice ne peut savoir s'il s'agit d'un bluff ou d'une limite réelle.

FL off [air inquiet] : oh là, là, c'est la question de principe, c'est pas bon ça...

Fabrice ne prend pas assez de recul dans cette négociation : il accorde trop de crédit à l'acheteur, sans même imaginer qu'il s'agit d'une manœuvre pour l'empêcher de lancer son offre initiale. De plus, il n'analyse pas les positions réelles de chaque partie : par exemple, à supposer que l'incident soit vrai, l'acheteur a-t-il véritablement les moyens de « sortir » plusieurs prestataires ?

PL : ...non, moi, je m'attendais à ce qu'ils annoncent 98.. 100 à la rigueur... c'est le prix de marché avant négociation... mais 105 !... non, c'est pas acceptable !... Excusez-moi encore un instant Monsieur LEDOUX [sourire courtois], je dois finir mon rapport sur cette société...[comme pour expliquer et définitif] je les exclus de nos fournisseurs...[se replonge dans ses notes]

L'acheteur a réussi à introduire un biais d'ancrage : Fabrice ne pensera pas un seul instant annoncer un prix au dessus de 105€ Dans ce cas, c'est finalement l'acheteur qui a placé lui-même le prix initial ! Il fait ainsi barrage à l'exigence élevée du vendeur. Pour ancrer définitivement ce prix, il l'assortit d'une menace d'exclusion des fournisseurs autorisés.

FL off : ou là, ça sent mauvais... va falloir s'adapter là... 'faut la jouer fine Fabrice [réfléchit]... allez, changement de stratégie, on vise juste dans ses prix, et on ne bouge pas [sourire poli, reprend confiance]

## Clin d'oeil : focus prix 2/3

Fabrice décide un changement de stratégie en cours de négociation : c'est une erreur grave qu'il faut éviter à tout prix. Il s'est laissé influencer et il a cédé à la pression malgré sa préparation.

PL [range un dossier, sort celui de Fabrice] : ... allez-y... je vous écoute... quelle est votre offre [prêt à noter, souriant]

L'acheteur a volontairement pris le temps : il laisse agir « l'effet doute » et donne au vendeur le temps de changer d'avis sur son offre initiale.

FL : ... Monsieur LAPOGNE... nous sommes toujours parvenus à un accord quoiqu'il arrive... mais trop souvent après de fastidieuses négociations... [LAPOGNE hoche la tête en signe d'acquiescement, il en est aussi désolé]... alors voilà [confiant dans le signe de LAPOGNE]... plutôt que de négocier longuement, je vais aller directement à notre meilleur prix [hochement d'approbation de LAPOGNE]... en contrepartie, vous comprendrez qu'il ne sera pas négociable, c'est évident... [froncement de sourcil de LAPOGNE]... notre offre est donc à 101€ pièce, frais de port compris [sourire confiant]...

Fabrice a cédé à la pression de l'acheteur : il n'a pas osé annoncer l'offre initiale qu'il avait préparée. Les conséquences sont importantes puisqu'il vient de reculer de 10% d'un coup, et sans contrepartie. Il n'a presque plus de marge de manœuvre s'il veut atteindre ses objectifs : il pense que l'acheteur ne négociera pas une offre très attractive. C'est une erreur face à un négociateur professionnel, qui se montrera toujours déçu par la première offre, quelle qu'elle soit...

PL [fronce les sourcils, s'arrête d'écrire] :... ça c'est votre offre initiale, Monsieur LEDOUX... quelle est votre proposition finale ? vous venez de me dire que vous y alliez directement ...

FL [rire un peu gêné] : ... ah je crois qu'il y a confusion, Monsieur LAPOGNE... c'est bien ma meilleure offre [sourire figé]... nous venons de gagner pas mal de temps dans notre négociation, et je vous assure que...

Quoi qu'il arrive, un acheteur professionnel doit dire « c'est tout ? » d'un air extrêmement déçu, voire fâché ou incrédule. Il en demande davantage, il ne valorise pas les efforts consentis en amont et dans le cas présent, il semble même ignorer les propos du vendeur. Fabrice s'est montré trop naïf : il aurait dû savoir que l'acheteur négocie toujours le prix initial, et qu'il ne doit pas espérer gagner du temps en allant directement à ses objectifs

PL [ferme son dossier et le coupe, souriant] :... vous avez surtout gagné le droit de revenir la semaine prochaine, Monsieur LEDOUX... j'ai noté votre offre à 101€. pour moi, c'est le prix catalogue, et ça me va bien... [ferme le dossier de Fabrice] vous avez raison, ne perdons pas de temps aujourd'hui, j'en sais suffisamment... prenez rendez-vous avec mon assistante pour lundi... vous aurez le week-end pour travailler vos prix... [prend un dossier et se met à noter]

L'acheteur fait un report de négociation : ainsi, il ancre définitivement l'offre initiale à 101€ et il laisse monter la pression de la concurrence dans l'esprit du vendeur. Il présente ce premier effort comme la contrepartie de l'appel d'offre. Ainsi, il aide Fabrice à vendre un prix bas à sa hiérarchie. L'acheteur a réussi à retourner le vendeur contre sa propre société !

FL [paniqué] : ... attendez, Monsieur LAPOGNE, je viens de vous dire justement que c'était une offre sans marge... je ne peux plus rien faire à présent !...

Un prix annoncé est sans appel : en changeant de stratégie au dernier moment, Fabrice LEDOUX a perdu 9 points de marge sans aucun résultat !

## Clin d'oeil : focus prix 3/3

PL [relève le nez, sourire rassurant] : ... allons, allons, Monsieur LEDOUX, pas de panique... vous n'êtes pas encore exclu de nos marchés... vous devez faire un effort, c'est tout ... et puis vous avez l'habitude, vous savez comment je travaille ?... [plan serré, sourire confiant, puis se plonge dans ses notes]...

L'acheteur se montre faussement empathique : il ne veut pas froisser le vendeur. Il a besoin de lui et l'encourage à négocier une baisse de prix avec sa hiérarchie. De plus, il détourne à dessein la remarque du vendeur sur le prix vers une exclusion possible du marché, alors que c'est bien le prix qui inquiète le vendeur. Il donne ainsi de manière détournée des arguments au vendeur pour convaincre en interne.

Dans le couloir

FL [au téléphone] : ... il faut absolument revoir notre offre... ben oui, il a déjà jeté un concurrent à 105€ Il ne les a même pas écoutés... non, non, je t'assure... ah écoute, déjà, j'ai sauvé l'affaire en commençant à 101€.. ah ben sinon on était dehors... tu imagines le tableau !... non, moi, je pense qu'il faut revoir les objectifs... on finira plus près de 90 que de 100, de toutes façons, mais bon... non, non, je descends pas en dessous du plancher...

Fabrice LEDOUX oublie son objectif et ne s'attache qu'à son plancher : il confond ici objectif et plancher ! viser l'objectif, c'est bien viser la marge demandée. Il ne doit pas confondre objectif et plancher, au risque de vendre à marge 0, ce qui n'est pas viable à moyen terme.

Conclusion

En changeant de stratégie en dernière minute, Monsieur LEDOUX a payé 9 points de marge simplement pour avoir le droit de poursuivre la négociation !... Voyez dans le film modèle comment présenter l'offre convenue, malgré la pression de l'acheteur, et sans se faire exclure du marché.

# Modèle : focus prix

## Contexte

Patrick LAPOGNE, Responsable des achats reçoit Fabrice LEDOUX, ingénieur commercial. L'entretien est focalisé sur la présentation du prix.

## Dialogues

Dans le couloir, voix off

FL [consulte ses notes, puis les yeux au ciel comme pour apprendre par cœur] :

(voix off) : ... alors on est d'accord... j'ai listé tous les points de négociation, les arguments... une dernière fois sur le prix, c'est là qu'il m'attend : objectif à 100€ plancher à 90 et offre initiale à 110. C'est bon... 110, 110, 110... allez...

Fabrice s'est donné 3 niveaux de prix :

-Son objectif : le prix qu'il espère faire accepter compte tenu de ses objectifs de marge

-Son plancher : prix en deçà duquel la vente n'est pas rentable

-L'offre initiale, élevée, qui lui donne une bonne marge de manœuvre tout en étant réaliste. Attention au « décrochage prix » : prix au-delà duquel la proposition n'est pas crédible.

Fondu, dans le bureau de Patrick LAPOGNE

PL [plan serré, en notant un point] : ... on peut dire que vous êtes un petit veinard, Monsieur LEDOUX...

FL [sourire neutre]

PL [relevant brièvement le nez, et se replongeant aussitôt] : ... un de vos concurrents vient de se retirer... plus exactement, je les ai mis dehors... il n'y a pas 10 minutes... [s'arrête de noter]... non, mais, vous imaginez qu'ils sont arrivés avec une proposition à 105 € pièce [sincèrement scandalisé]... ils m'ont pris pour un bleu, et, ça, je ne supporte pas [reprend ses notes]...

Notez l'attitude de Fabrice : il ne laisse rien transparaître de ses émotions. Il garde le cap, et reste concentré sur ses objectifs, quelles que soient les déclarations de l'acheteur. En effet, s'il est possible que son histoire soit vraie, il est aussi possible qu'il bluffe. Dans le doute, gardez en mémoire votre stratégie sans rien montrer.

PL : ...non, moi, je m'attendais à ce qu'ils annoncent 98... 100 à la rigueur... c'est le prix de marché avant négociation... mais 105 !... non, c'est pas acceptable !... Excusez-moi encore un instant Monsieur LEDOUX [sourire courtois], je dois finir mon rapport sur cette société...[comme pour expliquer et définitif] je les exclus de nos fournisseurs...[se replonge dans ses notes]

[range un dossier, sort celui de Fabrice] : ... allez-y... je vous écoute... quelle est votre offre [prêt à noter, souriant]

FL [ne se laisse pas démonter] : ...bien, j'ai analysé votre cahier des charges, Monsieur LAPOGNE, et je vais reprendre les caractéristiques principales des éléments dont vous avez besoin...

Fabrice veut reformuler la demande client pour placer les avantages de ses produits et justifier ses prix.

PL [le coupe] : ... non, non, Monsieur LEDOUX... vous n'allez pas m'expliquer ce que j'ai écrit... donnez-moi juste votre prix unitaire, c'est la seule chose qui m'intéresse...

## Modèle : focus prix 2/2

L'acheteur fait une tentative de déstabilisation : il interrompt la présentation du vendeur et lui demande d'aller directement au prix. Il disqualifie au passage tous les arguments sur la qualité et les performances du produit en se montrant apparemment concerné exclusivement par le prix. Cette posture est très impressionnante mais pas crédible : qui ne se soucie que du prix ? Gardez cette idée présente en mémoire, et vous éviterez de vous laisser emporter par les manœuvres d'intimidation du client.

FL [change de sujet] : ... très bien... on se donne combien de temps ?...

Fabrice reprend le contrôle de l'entretien en cassant le rythme : il ne rentre pas dans le jeu du client qui demande une information sur le prix. Au contraire, il affirme sa position : demander le temps imparti, c'est exprimer du respect pour le temps de son client, mais en même temps affirmer que l'on a le droit à un temps minimum. Et ce temps, c'est Fabrice qui va le gérer. Ce faisant, il fait aussi comprendre à l'acheteur que l'entretien et son produit ne se résument pas à un prix. Enfin, en cassant le rythme, il crée la surprise et déstabilise l'acheteur.

PL [déstabilisé] : ... euh 15 minutes, pas plus... j'ai rendez-vous avec vos confrères dans un quart d'heure [regarde sa montre]...

L'acheteur en profite pour rajouter une pression supplémentaire sur Fabrice : il reçoit ses concurrents juste après. C'est de bonne guerre, mais il ne faut pas pour autant se laisser impressionner : le vendeur se doute bien qu'il est en concurrence, il en a tenu compte dans sa préparation et le positionnement prix. Le fait que l'acheteur le rappelle ne doit pas être une source de stress.

FL [calme] : ... c'est bon, j'ai le temps de vous présenter l'ensemble de mon offre...

Comme Fabrice, même au cœur de la tension, osez vous affirmer et annoncer votre plan. Ici, Fabrice poursuit sa démarche : il va annoncer l'ensemble de l'offre, dans le détail, indépendamment de la demande centrée sur le prix. Et c'est légitime, car un prix est un ensemble de paramètres, pas seulement un prix unitaire comme voudrait le faire croire l'acheteur.

FL : le produit le plus adapté à votre demande serait le Performance3000... il est garanti 3 ans pièces et mains d'œuvre, intervention sur site en moins de 48 heures, par lots de 10 unités seulement...

PL [s'impatiente]

FL : ... pour ce produit, je vous propose donc un délai de paiement de 60 jours net, une remise de fin d'année de 3% si vous dépassez les 200 unités, pour un prix unitaire à... 110€

PL [sourire incrédule] : ...attendez, vous plaisantez, Monsieur LEDOUX ? Je viens de vous expliquer que j'ai dégagé vos concurrents à 105€ sans même les écouter, et vous me proposez

110 ? Je ne comprends pas, là, Monsieur LEDOUX...

FL : ... l'offre que je vous présente est basée sur votre cahier des charges... si le devis proposé par 2 prestataires indépendants ne correspond pas à votre budget, c'est que nous devons revoir ensemble votre commande... Nous avons une bonne expérience sur ces produits, et je peux vous aider à optimiser votre demande pour trouver le moyen de réduire votre investissement ...

PL : [coincé]Le pari de Fabrice était risqué. C'était cependant la seule solution pour maintenir son niveau de marge. Il est vraisemblable que l'acheteur va se ressaisir et qu'il va contre-attaquer, mais l'essentiel est fait : Fabrice a annoncé une exigence élevée, ce qui lui permettra de finir plus proche de son objectif que de son planche.

