



Ebook #2

LA NÉGOCIATION

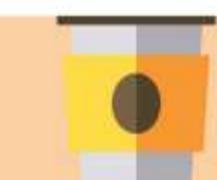


TABLE DES MATIERES

1.	Introduction	4
2.	Une Préparation efficace	6
2.1.	La connaissance	6
2.2.	La matrice Enjeu Pouvoir	8
2.3.	Préparer sa négociation.....	10
2.4.	La grille de préparation.....	11
3.	Convivialité	14
3.1.	Un climat favorable à l'échange	14
3.2.	Préparer la négociation à venir	14
3.3.	Initier la négociation	15
4.	Argumentation.....	17
4.1.	Consensus	17
4.2.	Arguments	18
a)	Trouver ses arguments	18
b)	Formuler ses arguments.....	19
c)	Conduire l'entretien	19
4.3.	BATNA	21
4.4.	Gérer les objections	22
5.	Conclusion.....	24
6.	Contrat	26
7.	Résumé	28

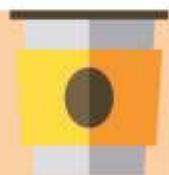
Ce livre blanc a été rédigé par F.C.A., un cabinet de conseil et de formation en Achats et Supply Chain qui accompagne depuis 2013 des PME industrielles et de grands groupes internationaux autour de leurs enjeux achats, approvisionnement, gestion des stocks, logistique, ... Notre offre s'articule autour de 3 métiers :

- **Formation** en supply chain ;
- **Conseil stratégique** : audit de votre performance ou diagnostic de votre organisation ;
- **Achats opérationnels** : conduite de plan d'action, prestations, missions de sourcing ou recrutement.



Chapitre 1

INTRODUCTION



1. Introduction

La négociation est un élément fondamental de notre métier. Parfois de manière un peu caricaturale, on attend de l'acheteur qu'il négocie l'ensemble de ses achats pour que l'entreprise se les procure au meilleur prix.

La négociation est une compétence, il y a donc une part d'innée et une part d'acquis. Le tempérament a un rôle à jouer (facilité de communiquer à l'oral, de cacher ses émotions, ...) mais nous allons voir dans ces prochaines pages que la négociation repose avant tout sur un ensemble de techniques et méthodes qui permettent d'atteindre son objectif. Avec une bonne préparation et un peu d'entraînement **TOUT LE MONDE** peut devenir un bon négociateur.

Pour faciliter l'apprentissage de ces techniques de négociation nous avons construit une méthode autour des 5C :

- Connaissance
- Convivialité
- Consensus
- Conclusion
- Contrat

Je vous propose que nous les balayions ensemble.

Les 5 phases d'une négociation

—

Selon vous, quelles sont les étapes principales d'une négociation ?



La méthode des « 5 C »:

1. **Connaissance**, la préparation de l'entretien.
2. **Convivialité**, début de l'entretien.
3. **Consensus**, atteindre ensemble les objectifs.
4. **Conclusion**, les accords mutuels.
5. **Contrat**, un accord validé juridiquement

Chapitre 2

PRÉPARER SA NÉGOCIATION



2. UNE PREPARATION EFFICACE

Tous les professionnels s'accorderont à dire que la préparation est la partie la plus importante d'une négociation. Les études montrent même que 80% du succès d'une négociation repose sur sa bonne préparation. Ce n'est pas par hasard que les négociateurs du RAID, qui interviennent par exemple en cas de prise d'otage, passent des heures à préparer leur dossier, analyser l'histoire du forcené, parlent à sa famille, ... avant d'établir un premier contact.

Or certains acheteurs, surtout lorsqu'ils sont doués pour la négociation, ne prennent pas ce temps et se retrouvent à négocier « au talent ». Cela fonctionne la plupart du temps mais le résultat de la négociation est-il satisfaisant ?

Oublions un instant les facilités que peuvent avoir certains acheteurs et concentrons-nous sur la technique. La préparation est le socle fondamental d'une négociation réussie, elle nécessite de la méthode, des informations et des réflexes (notamment d'anticipation). C'est pour cela qu'à force d'appliquer nos conseils vous allez progressivement développer des automatismes et améliorer vos compétences en négociation.

2.1. La connaissance



Quel est le pouvoir de décision du vendeur ? Quelles sont ses motivations et celles de son entreprise ?

Vous ne pourrez connaître les réponses à ces questions que si vous vous êtes intéressés à votre interlocuteur... Il ne s'agit pas de préparer une négociation mais de préparer toutes vos futures négociations. Comment ? en notant rigoureusement toutes les informations qui vous paraissent pertinentes, dans un support créé pour chaque fournisseur. Cette Fiche de Renseignements Fournisseur (FRS) sera complétée dans le temps, au fur et à mesure de vos échanges avec les fournisseurs et vous pourrez vous en servir lors de vos futures phases de préparation.

Voici un exemple de fiche de renseignement fournisseur

FICHE DE RENSEIGNEMENTS FOURNISSEUR (FRS)				
RAISON SOCIALE				
STATUT				
ADRESSE				
SIRET				
TVA				
INTRACOMMUNAUTAIRE				
DATE DE CREATION				
DIRIGEANT				
ADRESSE COURRIEL				
CONTACT COMMERCIAL				
ADRESSE COURRIEL				
PHONE DIRECT				
PHONE MOBILE				
MODALITE DE REGLEMENT				
DATE FIN D'ANNEE FISCALE				
CA TOTAL (K€)	N-2	N-1	N	N+1
RESULTAT NET (K€)	N-2	N-1	N	N+1
EFFECTIF	N-2	N-1	N	N+1
INVESTISSEMENT	N-2	N-1	N	N+1
PROJETS PRINCIPAUX				

Un exemple parmi d'autres : connaissez-vous la date de fin d'année fiscale de votre fournisseur ? Lors d'une négociation ou d'un appel d'offre il n'est pas rare que votre fournisseur vous pose la question « Pensez-vous que la commande pourra être passée avant la fin du mois ? » ... question qui peut paraître insignifiante mais qui nous donne une intuition :

- La fin de mois ne serait-elle pas la fin de son exercice fiscal ?
- Le commercial a-t-il atteint l'objectif qui lui permet de toucher une prime ?
- Cet objectif concerne-t-il la marge ou le chiffre d'affaire ?

Ces intuitions vous donnent un avantage considérable dans la négociation. Par exemple lors d'une mission, l'achat initial d'une machine de 32K€ est passé à 18K car le commercial était en avance sur son résultat « marge » et en retard sur son chiffre d'affaire. Nous avons utilisé le facteur temps (passage de la commande avant le 31 mars) à notre avantage.

Collectez donc toutes les informations qui vous paraissent pertinentes sur votre interlocuteur et son entreprise, celles-ci pourraient vous servir lors de prochaine négociation.

Quelques exemples d'informations intéressantes :

- Organisation hiérarchique (qui est le chef de qui par exemple)
- Répartition par secteur d'activité (Sont-ils dépendant d'un secteur d'activité ? travaillent-ils en grande partie pour l'automobile ? Au contraire pour le secteur de la santé ?)
- Objectifs de chiffre d'affaires du commercial
- ...

Apprenez aussi à connaître vos interlocuteurs

- Quelles études ont-ils fait ? Sont-ils plutôt techniques, issus du terrain ou autre ?
- Quels sont leurs centres d'intérêt en dehors du travail ? Si besoin de détendre l'atmosphère je pourrais rebondir sur ce sujet (un de mes fournisseur était un amateur de planeur, il suffisait de mentionner ce sport pour qu'il retrouve son sourire)
- Quel niveau hiérarchique ? Si mon interlocuteur vient en rendez-vous avec son N+1 je prendrais soin de lui présenter mon directeur achats ou le directeur opération en fonction de son niveau hiérarchique.

On trouve déjà beaucoup d'informations par recherche GOOGLE ou sur LinkedIn. Ensuite pour une négociation stratégique, dans les journaux économiques nationaux ou régionaux ou utilisez votre réseau (vous avez peut-être une connaissance qui pourrait vous renseigner en « OFF » sur la situation de la société, les enjeux stratégiques du moment, ...).

Le marché doit aussi vous être familier. S'agit-il d'un marché ouvert, monopolistique ou oligopolistique ? Le marché est-il mature, en déclin ou au contraire en croissance ? N'hésitez pas à relire notre dossier sur le sourcing et l'analyse du marché fournisseur si besoin.

Vous devez aussi avoir une bonne connaissance de VOTRE organisation interne.

- Comment les achats sont-ils considérés à l'intérieur de votre entreprise ? Par exemple les achats sont-ils au CODIR ¹et peuvent-ils influencer les décisions prises sur la stratégie générale ?
- Le fournisseur dispose-t-il d'appuis au sein de votre société qui pourraient interférer dans votre négociation ?

La connaissance parfaite de votre entreprise, de sa stratégie, des rouages de prises de décisions vous permettra de gagner en efficacité dans votre négociation.

¹ Une Direction des Achats membre du CODIR aura plus de facilités pour échanger et partager avec les autres Directions. Un rattachement à une autre Direction au contraire pourrait ralentir la prise de décision.

Et enfin vous connaissez-vous suffisamment ? Se connaître personnellement en tant que négociateur / négociatrice, permet de consolider ses forces et de palier à ses faiblesses.

- Par exemple si je sais que j'ai tendance à trop parler en négociation je vais essayer d'y faire attention et de laisser la parole à mon interlocuteur.
- Attention aux impairs culturels si je négocie dans une autre langue ou dans un autre pays. Voir notre formation sur la négociation multiculturelle pour plus d'information.

2.2. La matrice Enjeu Pouvoir

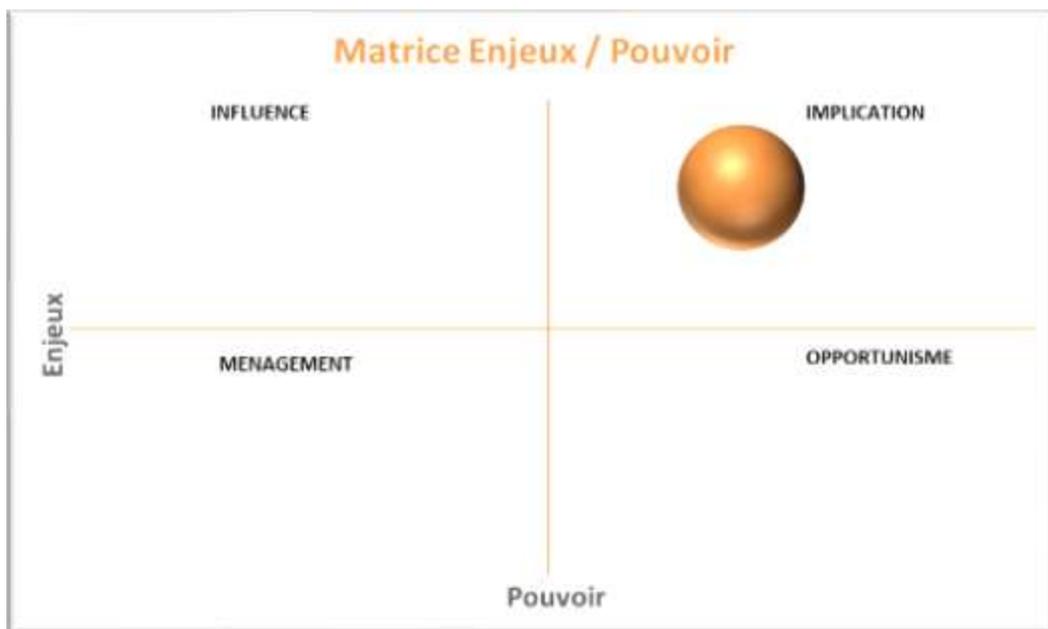
La préparation d'une négociation est donc essentielle, mais me rétorquerez-vous : « Qui a le temps de préparer toutes ses négociations » ? Ce n'est pas faux, on ne prépare pas une négociation téléphonique pour obtenir un rabais sur une commande de 2 000€ comme on prépare une négociation face au CODIR de son fournisseur stratégique.

Nous recommandons donc de faire le point avant la négociation grâce à la matrice enjeux / pouvoir. L'objectif de cette matrice est de définir la stratégie de négociation et de préparation en fonction du contexte, qui repose sur deux facteurs :

- **L'enjeu** : il n'est pas toujours facile de définir l'importance d'une négociation, en revanche on peut plus facilement estimer la conséquence si la négociation échoue. Par exemple vous devez négocier avec un fournisseur une remise de -3% afin que votre service commercial puisse proposer un rabais à votre client : l'enjeu est fort car si votre négociation échoue vous perdrez un projet.
- **Votre pouvoir**, notamment celui de faire changer le vendeur de position. Si vous pensez ne pas avoir d'argument ou ne pas être capable de négocier avec votre interlocuteur, on peut dire que vous n'avez quasiment pas de pouvoir dans cette négociation. Voici les 6 leviers principaux du pouvoir
 - **Poids** = « ma puissance d'achats ». Le montant d'achat est-il pertinent par rapport au chiffre d'affaires du fournisseur ? Comment je me positionne par rapport aux autres clients de mon fournisseur ?
 - **Choix** = « équilibre entre offre et demande ». Existe-t-il des alternatives possibles à ce produit, cette technologie ou ce fournisseur ?
 - **Influence** = « Qui décide vraiment en interne ». Etudiez votre rôle réel dans le processus de décision. C'est particulièrement le cas dans les entreprises où les décisions sont prises par la R&D ou par les achats centraux au siège. Le pouvoir de l'acheteur devient limité si ce n'est pas lui qui peut prendre les décisions.
 - **Sanction** = « volume en plus/moins, pénalités, bonus, ». Quels sont les « carottes et les bâtons » activables. Gel des RFQ, liste noire, pénalités de retard, ... ou au contraire des aides financières pour développer un nouveau process de fabrication, des primes pour un OTD exceptionnel, ...
 - **Information** = « toutes les données de mon dossier sont-elles accessibles ? ». Quelles sont les informations dont je dispose sur l'affaire et son contexte, décompositions de coûts, évolution du marché, santé financière de l'entreprise, ...
 - **Temps** = « Suis-je pressé ? ». Les contraintes de planning, impact sur l'exercice fiscal, capacité à décaler une commande, ... influent sur le pouvoir de l'acheteur ou du vendeur dans une négociation.

Pour analyser vos leviers du pouvoir vous pouvez décider d'utiliser un boulier chinois. Sinon pour vous aider dans cette analyse nous mettons à votre disposition un outil automatisé, qui vous pose des questions pour déterminer le niveau enjeu / pouvoir d'une négociation. Vous pourrez aussi utiliser cet outil pour augmenter artificiellement votre pouvoir, nous y reviendrons plus loin.

En fonction de ces deux critères nous pouvons en conclure une stratégie :



- **Le Ménagement** : votre pouvoir est faible, vous pouvez peu influencer le résultat de la négociation et dans tous les cas l'enjeu aussi est faible. Mieux vaut ne pas perdre de temps à préparer cette négociation et utiliser votre énergie sur des négociations plus importantes. Laissez venir l'interlocuteur et de mener l'entretien sans préparation particulière.
- **L'Opportunisme** : l'enjeu est faible mais vous disposez d'un pouvoir pour influencer le résultat de la négociation. Il serait dommage de ne pas en profiter 😊. La préparation du dossier doit être courte (proportionnelle à l'enjeu). Il s'agit d'ailleurs d'utiliser son pouvoir en menant l'entretien de manière directive sans pour autant être agressif. Allez droit au but, par exemple « j'ai bien reçu votre offre, je suis prêt à vous passer une commande mais j'ai besoin d'une remise supplémentaire de 5% [...] »
- **L'Implication** : il s'agit d'un dossier à fort enjeu pour lequel vous avez un pouvoir de persuasion. C'est donc la situation idéale pour l'acheteur et celle qui justifie son implication maximale. Ces négociations doivent donc être préparées longuement et avec méthode. Utilisez les conseils de ce livre pour obtenir les meilleurs résultats.
- **L'Influence** : C'est une situation critique : l'enjeu est fort mais votre pouvoir limité. Malheureusement ces situations sont fréquentes et vous devrez donc faire preuve de doigté et de persuasion. Il va falloir essayer d'augmenter votre pouvoir, s'adapter à votre interlocuteur pour essayer de le faire évoluer.

L'énergie consacrée à une négociation doit être proportionnelle à l'enjeu de cette négociation et à votre pouvoir.

Dans nos formations aux négociations complexes nous préparons les stagiaires sur des simulations de négociation. Si vous pensez manquer de pouvoir dans votre négociation il existe des solutions pour « augmenter votre niveau de pouvoir ». Commencez par reprendre notre outil « matrice enjeu / pouvoir » et demandez-vous, là où vos notes de pouvoir sont trop basses : que dois-je faire pour l'augmenter ?

Comment déterminer son prix cible ? Cette question est extrêmement importante car c'est la partie qui est la plus difficile à aboutir lorsque l'on prépare une négociation.

1. Le plus simple mais loin d'être le plus pertinent, c'est de piloter son coût d'achat par rapport à la marge. Le prix que les commerciaux ont réussi à vendre moins la marge souhaitée = le prix auquel on doit obtenir le produit ou service. Utile pour des achats projets ou spécifiques, non stratégiques, pour lesquels vous n'auriez aucun historique.
2. Le plus courant, le benchmark de concurrents. En consultant plusieurs entreprises et en comparant leurs offres on se fait une idée du prix marché.
3. Les éléments de comparaison interne, par exemple l'effet volume. En analysant le compte de résultat et le bilan de son fournisseur on peut reconstruire la structure financière de l'entreprise (coûts fixes / coûts variables) et définir le niveau de prix attendu en cas de hausse des volumes. Si vous ne savez pas faire, n'hésitez pas à jeter un œil à nos formations sur le sujet.
4. Le plus efficace mais aussi le plus difficile, la décomposition des coûts. Si le fournisseur vous communique cette information ou que vous avez la capacité technique de le faire, vous pourrez reconstruire les coûts de fabrication et piloter la négociation (aider le fournisseur à mieux acheter, discuter le niveau de marge acceptable, ...). Si vous ne savez pas faire, n'hésitez pas à jeter un œil à nos formations sur le sujet.
5. ...

Une fois la liste des clauses à négocier clarifiée et les objectifs quantifiés nous commencerons à construire notre stratégie. Pour commencer les points incontournables et ceux qui sont optionnels. Il est possible de tout négocier, mais attention vous ne gagnerez pas sur chaque point de la négociation. Il convient donc de prévoir des concessions, c'est-à-dire des points de négociation qui seront attribués à votre fournisseur en échange d'un point qui est incontournable pour vous. Cela permettra de rendre la négociation équitable (tout le monde repart avec quelque chose).

Clauses	Situation actuelle / offre	Objections	Stratégie
Délai intervention	48 heures	24 heures	Incontournable
Prix	40 500€	35 000€	Incontournable
Conditions paiement	Date de facture	30j fdm	<i>Optionnel</i>

2.4. La grille de préparation

Pour vous aider dans cette démarche nous vous conseillons, outre de suivre notre méthode, de préparer par écrit votre négociation. Idéalement utilisez une grille d'entretien qui pourra être faite sur Excel et qui résume :

- Les clauses à négocier, la position actuelle du vendeur et votre objectif ;
- Votre argumentation, phase essentielle de votre négociation que nous détaillerons plus loin ;
- L'ensemble des informations récoltées pendant cette négociation qui pourraient vous servir pour de futurs cas ;
- Un retour d'expérience sur certains de vos arguments qui n'ont pas marché, sur des objections du fournisseur qui vous auraient surpris, ...

Chapitre 3

LA CONVIVIALITÉ



CONVIVIALITE

C'est le deuxième pilier de notre méthodologie en négociation, le moment après la préparation et avant de rentrer dans l'argumentation : le Contact.

2.5. Un climat favorable à l'échange

Il est nécessaire de créer un moment convivial avec le fournisseur parce que

Qualité de la relation acheteur / fournisseur = qualité de la négociation

La négociation reste un échange entre deux êtres Humains cherchant à trouver des solutions pour se mettre d'accord, dans un esprit gagnant/gagnant. Il s'agit d'échanger des banalités pertinentes pour se mettre en chauffe, autour d'éléments professionnels ou personnels (cela va dépendre de la relation installée).

Par exemple l'heure de rendez-vous doit être respectée ! La technique qui consistait à faire patienter son fournisseur en salle d'attente quelques heures n'a plus cours. Le recevoir à l'heure c'est respecter l'invité qui a fait de la route pour arriver à l'heure, et c'est montrer à votre partenaire que l'on peut compter sur vous, que vous êtes fiable.

On négocie mieux avec un fournisseur lorsque l'on a de bonnes relations. Entre autres, offrir un café ! Cela peut paraître normal pour certains mais pas du tout pour d'autres. Pourtant ce petit détail peut faire la différence ... *Témoignage de Albert, commercial « Je l'ai vécu lors d'un rendez-vous sur paris, après 2 heures de train et 1 heure de transport nous avons été conduit directement en salle de négociation et sommes rentrés directement dans le vif du sujet. Pour être plus efficace en m'étant levé à 5h du matin j'aurais bien apprécié un petit café ... ».*

Attention toutefois, une relation trop « personnelle » installée peut jouer en défaveur de l'une des parties... Imaginez, une réunion où l'acheteur est accompagné de sa hiérarchie, et que le vendeur « mal attentionné » commence à vous poser des questions sur votre famille, vos enfants... que va en penser votre hiérarchie ?

NB = Il faut faire attention aux subtilités des relations avec un partenaire étranger... le tutoiement peut être bien vu, voir obligatoire ... dans certains pays (Amérique du sud par ex) Le code vestimentaire est un élément à prendre en compte et peut être dans certains cas une preuve de respect, la façon dont vous allez vous serrer la main peut dire beaucoup de chose, ...

2.6. Préparer la négociation à venir

Regardez votre fournisseur dans la salle d'attente. Comment se tient-il ? Est-il en train de faire des yeux doux à la standardiste ? Ou bien s'intéresse-t-il aux brochures de la société posées sur la table ? Regarde-t-il les informations inscrites au mur ? Ces éléments sont des indicateurs sur sa personnalité dont vous pourriez tirer partie pendant la négociation. D'où l'intérêt de démarrer par un échange cordial, dans un tier lieu, en dehors d'une salle de négociation, par exemple autour de la machine à café.

Autre exemple un cadre dirigeant de Schneider nous racontait « on a démonté un bureau pour en faire un bar. Les commerciaux avaient le leur pour les clients, cela avait du sens que l'on en fasse un pour les fournisseurs : boissons chaudes, boissons froides. On s'y retrouvait avant de démarrer la réunion, échanger des informations en Off ... C'est souvent là que se jouait le destin des fournisseurs. »

En effet, en dehors d'un cadre classique de négociation votre interlocuteur sera plus enclin à communiquer sur la situation de son entreprise, les nouveautés, ... qu'il ne pourrait le faire en salle de négociation.

Profitez-en pour faire visiter vos locaux ou votre outil de production au fournisseur, mais aussi pour inclure votre management ou votre direction à cet échange informel afin de tisser des liens.

Dans cette phase le questionnement sera plutôt ouvert, c'est-à-dire qu'il incitera votre interlocuteur à se découvrir. Au plus il parle au plus il est susceptible de vous transmettre des informations. Par exemple Quelle est la stratégie de votre groupe ? Parlez-moi svp de votre activité commerciale actuelle ?

Si au contraire vous souhaitez utiliser cette phase pour vérifier des informations, utilisez des questions dites semi-fermées, c'est-à-dire que le format de réponse est formaté et ne permet pas à votre interlocuteur de s'éparpiller. Par exemple Quelle est votre capacité de production (pcs/h) ? Quel organisme accréditeur utilisez-vous ?

Vous pouvez aussi vérifier une information en affirmant le contraire. On appelle cela « prêcher le faux pour savoir le vrai ». *Par exemple Il paraît que votre site en république tchèque pourrait être vendu ?* S'il y a un fond de vérité votre interlocuteur ne voudra perdre sa crédibilité et devrait vous amener des informations intéressantes.

2.7. Initier la négociation

Pour assurer la qualité de votre négociation, comme pour toute réunion, envoyez un ordre du jour préalable afin de réserver le temps nécessaire, réservez un lieu de réunion « au calme », échangez des cartes de visite si nécessaire, ...

Pour commencer ne pas hésiter à réaliser une présentation de votre entreprise, par exemple sous power point. Une détaillée pour les nouveaux fournisseurs mais une autre pour tenir au courant les fournisseurs existants de l'évolution de votre société.

- La première pourra être utilisée pour présenter l'activité, l'entreprise et vos attentes aux fournisseurs qui ne vous connaissent pas encore (autre avantage elle vous permettra de concentrer les rendez-vous de prospection avec les fournisseurs potentiels sur 45')
- L'autre plus orientée stratégie Achats partagera avec les fournisseurs vos objectifs et invitera à prendre action. Le CA, la répartition par famille (CA / fournisseur), ... Il est important que le fournisseur se sente inclus dans la réflexion et qu'il trouve les moyens pour accompagner la stratégie Achats et donc celle de l'entreprise.

En présentant votre entreprise vous faites la différence et donnez envie à votre fournisseur de collaborer avec vous. Vous avez la possibilité de faire passer des messages (par exemple les conditions de paiement imposées par le groupe sont 45j net) et de récolter des informations.

Avant de rentrer dans l'argumentation, commencez par rappeler objectivement les points d'accord. Cela vous permettra d'initier une dynamique positive (le succès appelle le succès). Ensuite capitalisez sur les points forts de votre fournisseurs (son excellent niveau de qualité, ses délais de livraison irréprochables, ...) : une fois cités en préambule de la discussion votre interlocuteur ne pourra plus les utiliser comme des arguments.

Il serait contre-productif de démarrer un entretien par les points négatifs : « vous êtes trop cher, toujours en retard et avec des problèmes qualité ». On introduit naturellement chez le vendeur de la suspicion qui peut se demander, dans ces conditions, s'il est vraiment nécessaire de négocier.

Chapitre 4

L'ARGUMENTATION



ARGUMENTATION

C'est dans cette étape que ceux qui ont le plus de facilité se sentiront le plus à l'aise. En face à face ou par téléphone, certains savent naturellement argumenter et tenir leur position. Cependant la préparation des arguments et la manière de les présenter peut aider tout le monde à s'améliorer.

2.8. Consensus

NEGOCIER = « Amener quelqu'un par le raisonnement ou par des preuves à demeurer d'accord d'une vérité, d'un fait ; faire entrer fortement une opinion dans l'esprit de quelqu'un. » Wikipédia

Il s'agit donc d'amener des arguments à son interlocuteur pour lui permettre de changer d'avis, d'opinion, ou de position.

Vous avez suivi les premières étapes donc mis votre interlocuteur dans un climat favorable, démarré le rendez-vous par un entretien convivial et vous démarrez officiellement la négociation.

Pour commencer, il faut être clair sur ses objectifs : annoncez-les clairement puis argumentez pour les atteindre. Dans la mesure du possible ces arguments doivent être nourris par des faits précis et indiscutables, afin d'éviter que votre interlocuteur puisse les remettre en cause. Suivez votre grille d'entretien pour négocier les clauses dans l'ordre que vous aurez décidé, validez chaque étape sur la base des informations échangées puis passez à l'étape suivante. Cherchez les consensus sans perdre de vue vos objectifs.

Un point d'attention est à noter : Les hiérarchies ne sont pas toutes au même niveau de compréhension des enjeux des négociations.

- D'une part si vous négociez en présence votre manager, pensez à bien clarifier les rôles au préalable. En effet il ou elle pourrait tirer partie de son pouvoir et mobiliser la parole. En revanche, il ou elle peut utiliser son leadership pour convaincre de l'intérêt si les enjeux sont forts.
- D'autre part, pour votre management le rapport gagnant/gagnant reste souvent un terme « marketing », car dans les faits il est demandé de mettre la pression (terme de gagnant/acceptant, utilisé dans l'automobile) sur le fournisseur, qui reste considéré comme le « méchant à tordre » ...

Aussi, l'acheteur et sa Direction devront expliquer l'atteinte des objectifs en appliquant un filtre... car les décisions prises par les acheteurs lors d'une négociation peuvent l'être avec une vision long terme, ce qui n'est pas toujours le cas de la hiérarchie...

D'où l'importance de fixer chaque année la stratégie Achats en fonction de celle de l'entreprise et de définir à ce moment-là, avec les autres directions, les objectifs à atteindre. Pour cela, vous pouvez utiliser le support créé par FCA « Reporting Adapté ».

REPORTING Sxx/18						
Principales réalisations de la semaine				Divers		
				Demande d'arbitrage :		
				Justification des problèmes récurrents :		
				Biais :		
Travaux prévus de la semaine				Plan de charge		
				Projets Clients		
				Situations tendues		
				CI		
				MI		
				LI		
Appréciation des achats de la semaine						
Chargés	Situation	Tendance	Evènements	Biais / Commentaires		Prochaines étapes
	☺	➔	☺			
		➔	☺			
		➔	☺			

2.9. Arguments

Il convient de les choisir habilement car pour qu'ils soient efficaces il faut

- Qu'ils expriment l'intérêt de votre interlocuteur.
- Qu'ils provoquent un geste positif de sa part.

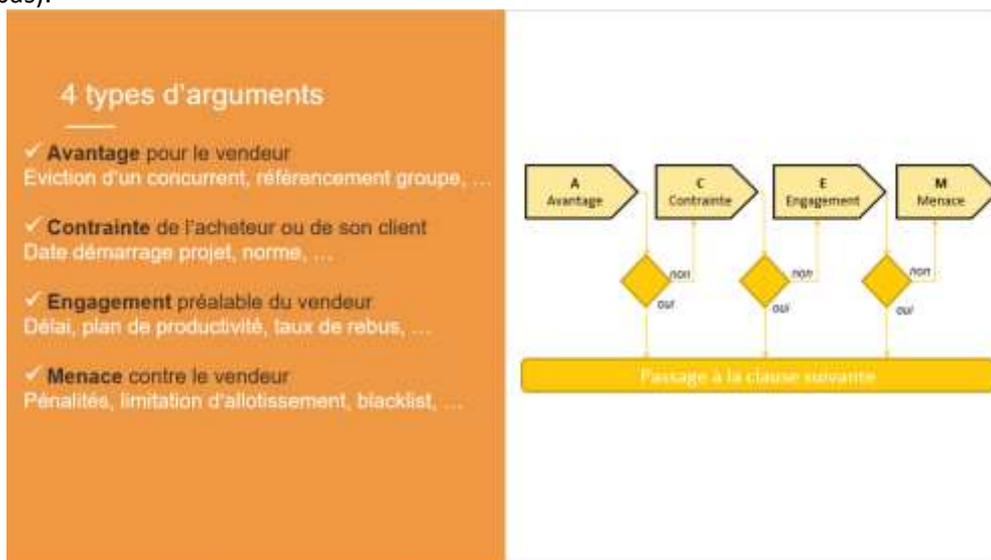
Par exemple, plutôt que « vous êtes trop cher », préférez « *en améliorant votre offre, vous serez consulté sur de futurs projets* »

Lorsque vous préparez vos arguments posez-vous la question « qu'est-ce que mon interlocuteur va y gagner ? »

a) Trouver ses arguments

On trouve 4 types d'arguments principaux :

- L'avantage pour le vendeur (évacuation d'un concurrent, référencement, ...)
- La contrainte de l'acheteur (imposition groupe ou service financier, délai projet, ...)
- L'engagement (par exemple un plan de productivité ou un délai à tenir mais sur lesquels votre fournisseur doit s'engager)
- La menace (black list, pénalités, ... mais que vous devrez appliquer si la négociation n'aboutit pas).



Les deux premiers sont les plus simples car peu engageants, quand les derniers en revanche demandent d'être appliqués sans quoi la crédibilité de l'acheteur ou du vendeur pourraient être compromise. Si vous engagez le fournisseur à tenir une date de livraison pour le 10 avril mais qu'il vous livre le 15 sans avoir de problème, sans être sollicité par téléphone, ... il pourrait penser que vos délais imposés ne sont pas si critiques.

Certains arguments sont généraux, c'est-à-dire que vous pourrez les réutiliser d'une négociation à une autre. Ils traitent de la notoriété de votre entreprise, votre présence à l'international, votre solvabilité, ... d'autres sont spécifiques à cette négociation car ils ont trait à un planning projet précis ou à un marché particulier.

Dans tous les cas, utiliser notre grille de préparation à la négociation vous permettra de garder une trace des arguments utilisés pour vos négociations stratégiques, donc de les réutiliser pour vos futures négociations et ainsi gagner du temps de préparation.

b) Formuler ses arguments

Une fois vos arguments identifiés il convient de les rédiger de sorte à ce qu'ils soient peu discutables. Pour cela, appuyez-vous sur des faits. Nous vous conseillons donc d'utiliser la méthode APB pour Avantage Preuve Bénéfice

- **Avantage** : argument exprimé de manière positive pour votre interlocuteur
- **Preuve** factuelle de l'argument que vous avancez
- **Bénéfice** : formulation directe de ce que va y gagner votre interlocuteur



* Vous souhaitez travailler en direct avec le fabricant plutôt que de passer par un distributeur

Avantage : Lien direct, sans intermédiaire. Meilleure communication.

Preuve : cas du dossier xxx où le distributeur a mis 4 jours à nous répondre.

Bénéfice : vous nous donnez toutes les chances pour augmenter votre CA.

* vous souhaitez l'ouverture d'un nouveau site de production de votre fournisseur proche de votre usine

Avantage : coûts plus compétitifs (moins de coûts de transport), des équipes qui ont la même culture donc qui communiquent mieux, plus de flexibilité dans les livraisons.

Preuve : nous l'avons déjà fait avec fournisseur xxx et il a augmenté son CA en 2 ans de +70%.

Bénéfice : Nous avons 2 autres marchés en renouvellement à horizon 2 ans que vous auriez de fortes chances de gagner.

* Formation gratuite au logiciel du fournisseur

Avantage : nos équipes formées à votre logiciel vous maximisez les chances de vendre votre produit.

Preuve : Si elles savent faire des chiffrages rapidement par votre logiciel, elles n'auront plus envie d'utiliser une autre méthode.

Bénéfice : la majorité de nos offres seront faites avec des préconisations pour vos produits.

c) Conduire l'entretien

Soyez clair sur votre objectif et ne tournez pas autour du pot ! Si vous avez un objectif bien construit autant le partager avec le fournisseur puis argumenter pour obtenir cet objectif. Un acheteur qui n'avance pas un chiffre clair (par exemple « je souhaite -5% sur votre offre de prix ») c'est un acheteur qui pense ou qui espère récupérer -7 ou -10% s'il laisse venir le fournisseur en premier. C'est pour cela que l'on voit de nombreux acheteurs dans une posture de « je change régulièrement d'avis » (type « vendeur de tapis ») alors qu'ils devraient se mettre en posture « je tiens ma position ».

Imaginons une négociation fournisseur avec plusieurs objectifs.

- *Négocier des délais de paiement*
- *Négocier le prix pièce*

Il semble évident que l'on ne va pas faire deviner au fournisseur son objectif et lorsqu'il fait une proposition lui répondre par plus ou par moins ... Cela s'appelle jouer au chat et à la souris. Non si votre objectif est de négocier un délai de paiement à 60j, annoncez votre objectif puis donnez des arguments pour défendre votre position.

Soyez économe. Si vous avez un argument qui va faire mouche mettez-le en premier.

Selon nous il ne sert à rien d'y aller « crescendo » car pour atteindre son but il va falloir utiliser plusieurs arguments. S'ils ne sont pas utilisés, autant laisser les autres arguments de côté pour plus tard ou pour une autre négociation. Une négociation c'est comme une partie de golf, les meilleurs joueurs ont besoin de moins de coups que les autres pour gagner.

Pour cet objectif de délai de paiement à 60j on peut imaginer 3 arguments :

- *Nous appartenons à un grand groupe, leur politique de paiement fournisseur est 60j.*
- *Nous sommes en forte croissance, vous l'avez vu dans l'augmentation des volumes. Cela nous génère un BFR important et si on veut maintenir cette croissance (donc vos volumes) on a besoin d'aide pour financer notre BFR ... à travers des délais de paiement fournisseur*
- *Nous exportons 90% de notre production, nos clients sont à l'étranger et pratiquent des délais de paiement à 90j. On ne peut donc pas se permettre de payer nos fournisseurs à 30j*

→ *Si vous pensez que l'argument « je fais partie d'un groupe » va faire mouche, utilisez le en premier ... et s'il est suffisant épargnez-vous d'utiliser les autres arguments, que vous pourrez alors utiliser pour un autre objectif ! (nb : l'argument sur la croissance et les volumes s'applique très bien aussi au deuxième objectif de négociation prix ... donc autant le garder de côté :)*

Soyez ferme, vous avez un objectif à atteindre ne l'oubliez pas. Nous sommes dans le consensus certes mais pas à n'importe quel prix. Heureusement vous avez préparé votre négociation grâce à notre grille, vous avez donc anticipé des objectifs optionnels à « donner » à votre fournisseur. On appelle cela des concessions, autrement dit ce que vous êtes prêt à céder à votre interlocuteur pour atteindre vos objectifs. En revanche ces concessions doivent être Donnant-Donnant, c'est-à-dire que vous cédez sur un objectif « optionnel » en échange de l'atteinte d'un objectif principal. Pas de concession s'il n'y a pas de contrepartie. C'est en suivant cette règle que vous vous assurerez d'atteindre votre objectif.

Exemple sur le délai de paiement, acceptez exceptionnellement un délai à 45j, si cela vous permet d'atteindre votre prix objectif sur la pièce. Par exemple expliquez que « en France notre finance peut tolérer jusqu'à 45 jours ... donc ma proposition de délai de paiement à 45j est le minimum acceptable par ma direction. En revanche pour l'obtenir j'ai besoin de la garantie de toucher la pièce à »

Soyez efficace, si un argument est valable pour plusieurs objectifs ... gardez cet argument pour l'objectif le plus important.

Prenons l'exemple de « la croissance de vos volumes » qui est un argument qui s'utilise aussi bien pour les délais de paiement que pour la négociation prix. Décidez pour quel objectif cet argument aura le plus d'impact et utilisez-le prioritairement pour cet objectif-là.

Soyez méthodique, conduisez l'entretien selon votre grille de négociation.

Avancez un seul argument à la fois, présenté sous forme Avantage Preuve Bénéfices, puis écoutez la réponse de votre interlocuteur. Si elle est pertinente passez au second argument et ainsi de suite jusqu'à atteindre votre objectif.

Utilisez le silence, cela incitera votre interlocuteur à parler (donc à se découvrir) car les êtres humains ont le réflexe de combler le vide. Cela vous permettra aussi de réfléchir.

Choisissez justement l'ordre de vos arguments. N'hésitez pas à avancer un argument de type avantage puis un autre de type menace.

Par exemple après votre argument marquez un silence, attendez la réponse du fournisseur, une objection ou autre, ... et de conclure sur cet argument avant de passer au suivant.

Toujours pour cet objectif de négociation de délai de paiement, si vous donnez vos 3 arguments d'affilée vous n'aurez plus aucun argument en réserve. Donc bien s'assurer d'avoir fait le tour d'un argument, que votre interlocuteur a eu le temps de s'exprimer, faire une objection ou accepter, avant d'avancer son argument suivant.

Soyez assertif, c'est-à-dire défendez votre position, ne cédez du terrain dans votre négociation qu'en échange de contreparties, mais sans offenser ou empiéter sur votre interlocuteur. Continuez à argumenter jusqu'à l'atteinte de votre objectif, ne laissez pas votre interlocuteur semer en vous le doute. Ni agression, ni soumission.

Restez humble, si vous avez atteint votre objectif contentez-vous en. Si vous partez à l'atteinte d'un objectif plus ambitieux sans l'avoir préparé vous risquez de vous perdre et au final de ne rien obtenir. « Le mieux est l'ennemi du bien », comme l'on pourrait se faire piéger avec une machine à sous (« tant que je gagne je joue ») ne pas conclure une négociation est un danger à prendre en compte.

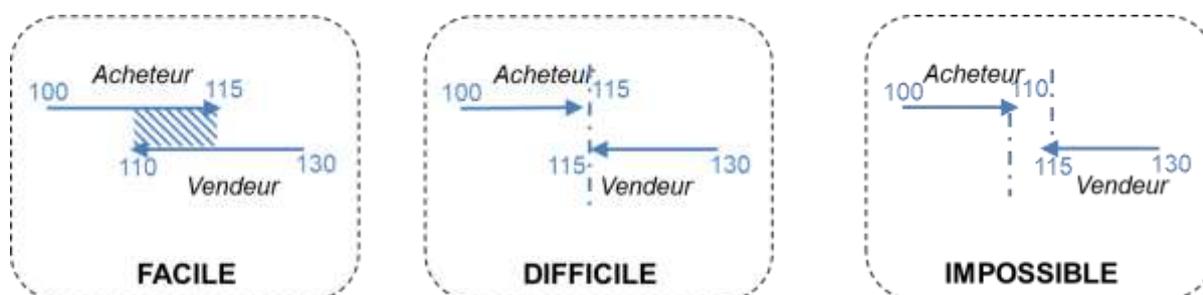
Le moins d'arguments vous utiliserez le mieux vous vous porterez. Et une fois que vous aurez atteint votre objectif (grâce à un ou plusieurs arguments) vérifiez que vous et votre interlocuteur êtes bien d'accord. Pour cela utilisez la reformulation.

Si vous avez besoin de vérifier clairement la compréhension d'une clause ou l'atteinte d'une négociation, vous pouvez utiliser des questions fermées, c'est-à-dire pour lesquelles il n'y a pas d'interprétation. Elles amènent une réponse de type oui ou non. Par exemple Nous sommes d'accord pour un prix net de 57.53€/pc, ferme sur 1 an ?

2.10. BATNA

Quelle est votre limite ? C'est peut-être une question à vous poser avant de partir en négociation, en tous cas un point à étudier. Quelle est votre limite et celle de votre interlocuteur ?

Si vous souhaitez acheter à 115€ maximum et que votre fournisseur est prêt à descendre à 100, la négociation semble facile. Si vous avez tous les deux une limite à 115 on peut la considérer comme difficile mais atteignable. En revanche si votre objectif est d'acheter à 110 et que votre fournisseur ne descendra pas en dessous de 115, la négociation devient impossible.



Des outils existent pour la gestion de conflits, la gestion des blocages en négociation, ... mais la première chose à faire est de partir en négociation avec une solution de repli.

La BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) est plus utilisée que sa traduction française MESORE (pour MEilleure SOLution de REchange) mais consiste à avoir anticipé sa sortie de secours.

ATTENTION, il ne s'agit pas d'un argument ou d'une concession, mais bien de la dernière solution possible lorsque l'atteinte de l'objectif est impossible.

1/ Assurez-vous d'avoir utilisé toutes les techniques ci-dessus avant de l'aborder

2/ N'improvisez pas votre BATNA pendant la négociation. Celle-ci doit être préparée.

3/ Si vous deviez changer de position, définissez comment amener votre BATNA. Si en insistant un peu votre interlocuteur vous pousse à annoncer votre solution de repli, il risque d'utiliser cette technique pour toutes les futures négociations.

Préparez donc votre BATNA et trouvez une manière de l'amener. Par exemple faites une pause prétextant aller voir votre direction ?

2.11. Gérer les objections

Vous êtes fin prêt pour mener votre négociation, mais il y a tout à parier que votre interlocuteur aussi. Naturellement lorsque vous amènerez un argument il devrait y opposer une objection. En réalité il est difficile de gérer les objections dans le cadre d'une négociation, car le contexte, le stress, ... viennent amplifier le choc lorsque votre interlocuteur avance une objection pertinente. En revanche vous pouvez vous préparer en anticipant ces objections.

En escrime, discipline olympique, pour marquer des points vous devrez travailler votre parade. Une parade permet de bloquer l'attaque de votre adversaire et de contre-attaquer en vue de marquer un point. C'est ce que nous essayerons de faire avec le traitement des objections si votre interlocuteur cherche à vous bloquer avec une objection.

Si l'on reprend le déroulé de la négociation :

- Vous avancez un argument
- Votre interlocuteur avance une objection
- Vous répondez avec une parade.

Par exemple vous souhaitez obtenir une baisse de prix. Votre argument est que si le fournisseur remporte le marché il pourra obtenir un volume supplémentaire à horizon 6 mois grâce au projet Z31. Objection, votre interlocuteur vous informe que le volume est trop petit pour justifier une baisse de prix. Parade, incitez votre interlocuteur à faire ses preuves sur ce marché raisonnable avant de lui confier des marchés plus importants.

La préparation des objections est particulièrement importante si vous êtes moins à l'aise en négociation ou que vous ne pensez pas avoir suffisamment de répondant. A nouveau aidez-vous de notre grille de négociation pour anticiper les objections possibles. Comme nous l'avons déjà dit l'art de la négociation se travaille avec le temps. Au plus vous mènerez de négociations, au plus vous vous ferez surprendre par des objections des fournisseurs, au mieux vous saurez préparer les futures négociations.

Oui la préparation d'une négociation prend du temps et l'acheteur dispose rarement de ce temps. Pour démarrer utilisez nos outils pour quelques négociations stratégiques, puis lorsque vous en aurez l'habitude cela deviendra une habitude naturelle, un support pour vos négociations.

Chapitre 5

CONCLUSION



CONCLUSION

L'acheteur doit conclure sa négociation, sans chercher toujours plus. D'ailleurs s'il ne le faisait pas le fournisseur pourrait lui demander d'autres concessions.

Dans la conclusion de la négociation il y a une part de reformulation pour s'assurer que les 2 parties sont au même niveau de compréhension et donc d'acceptation. Cet accord devra être retranscrit par écrit et partagé avec toutes les personnes présentes.

Il est important qu'après la négociation chaque partie ait la sensation d'avoir gagné quelque chose.

Mais pour que cette conclusion soit pertinente il faut qu'au préalable chaque objectif atteint ait fait l'objet d'une mini conclusion.

Ne pas valider un argument ou un objectif si on sent que subsiste un doute ou une incompréhension sur un point. Cela pourrait être interprété par l'autre partie comme un manque de respect ou une escroquerie et la confiance s'envole ... avec parfois l'ensemble des points validés au préalable.

On peut utiliser l'image de la chaîne, composée de maillons.

Chaque maillon doit être obligatoirement fermé et solide pour pouvoir s'accrocher fermement à l'autre maillon. Chaque objectif atteint doit être validé fermement par les 2 parties avant de passer au suivant.

Une fois tous les maillons assemblés solidement, la chaîne est complète et solide. C'est votre conclusion de négociation qui vient résumer les points abordés. Ces éléments sont synthétisés dans un compte rendu ou mis à jour dans un contrat.

Chapitre 6

CONTRAT



CONTRAT

En cours de rédaction

Chapitre 7

RESUMÉ



RESUME

Commencez par les points positifs de l'offre du vendeur, les aspects les plus délicats seront abordés par la suite, ne pas se perdre dans la négociation de détails, ne pas révéler dès le départ ses points de désaccord.

Ensuite argumenter solidement chaque requête, vendre son entreprise (potentiel achat, fidélisation, paiement rapide, évolution du CA, solvabilité...) et enfin faire des concessions sur les points secondaires afin d'obtenir un accord sur les points essentiels.

Créez un « bon climat » relationnel en démarrant par des questions ouvertes avant de passer aux questions fermées. Penser à reformuler pour vérifier la bonne compréhension.

Ecoutez votre interlocuteur, cela veut dire attendre qu'il ait fini son argument avant de répondre... Pour cela vous pourriez utiliser des techniques de PNL, par exemple en étant en position d'écoute sur le plan non verbal (présence du regard, signes d'assentiment...).

Enfin « Osez » le silence en attendant une réponse, c'est très efficace mais pas facile à réaliser !