

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010

NEGOCIATION AVANCEE

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

SOMMAIRE

1. LA VENTE.....	4
1.1 Acheter, vendre, des phases et des temps forts différents	4
1.1.1 Vente ou négociation ?	4
1.1.2 Vente push ou vente pull ?	4
1.1.3 Méthode de vente : les phases de la vente.....	5
1.1.4 Les plans de vente : qu'arrive-t-il si l'on privilégie l'une des phases ?.	6
1.1.5 Les différents types de vendeurs	6
1.1.6 Les différents types d'acheteurs	7
1.2 les phases de la vente.....	8
1.2.1 La préparation : mettre à jour le dossier client s'en imprégner et vérifier l'encours	8
1.2.2 La présentation	8
1.2.3 La découverte	9
1.2.4 Reformulation, implication	14
1.2.5 La proposition et l'argumentation.....	15
1.2.6 La phase d'accord; conclure et défendre ses marges.....	15
2. LE PROCESSUS D'ACHAT	17
2.1 Acheteur, une fonction stratégique pour l'entreprise.....	17
2.3 Outils et méthode	18
2.3 Evaluation et mesure de la performance d'achat.....	19
2.4 Un processus en trois étapes	20
2.4.1 Avant l'achat, prévision et anticipation	21
2.4.2 La prospection des fournisseurs	22
2.4.3 Pendant l'achat, décision, négociation et acte d'achat	25
3. LA PRISE DE RENDEZ-VOUS TELEPHONIQUE	33
3.1 Première étape : se préparer et qualifier avec patience	33
3.1.1 La préparation.....	33
3.1.2 Qualifier avec patience : une étape clé.....	34
3.2 Deuxième étape : se présenter avec assurance	36
3.3 Troisième étape : passer les barrages avec élégance	36
3.4 Quatrième étape : accrocher son interlocuteur avec pertinence	38
3.4.1 Valider le rôle et le temps de l'interlocuteur	38
3.4.2 La méthode pour prospecter en nombre : ratisser large.	38

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

3.5 Cinquième étape: répondre aux objections avec aisance	40
4. REPONDRE AUX OBJECTIONS (SOURCE APCE).....	44
4.1 Comment reagir a une objection.....	44
4.2 Un outil bien utile : le BATNA ou MESORE	47
4.3 Et quand la relation se tend	48
4.3.1 Comment traiter l'agression et prévenir le conflit.....	48
5. FIXER ET DEFENDRE SON PRIX DE VENTE TOUT EN PRESERVANT LA RELATION CLIENT	50
5.1 En fonction des couts	50
5.1.1 Fixation du prix	50
5.1.2 Fixation à partir du seuil de rentabilité.....	51
5.2 En fonction des consommateurs	51
5.2.1 Élasticité de la demande par rapport au prix.....	51
5.2.2 Le prix d'acceptabilité ou prix psychologique.	52
5.3 En fonction de la concurrence	52
5.4 Modulation du prix de base	53
5.4.1 Pourquoi vendre et défendre son prix	53
5.4.2 Défendez vos prix ! 6 autres bonnes raisons pour défendre son prix de vente.....	54
5.4.3 Comment traiter la barriere : « trop cher ! »	55
5.4.4 Les 11 regles de base pour la negociation.....	59
MEMENTO /DEFINITIONS NEGOCIATION BUM	60
BIBLIOGRAPHIE NEGOCIATION BUM.....	61

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010

1. LA VENTE

(Sources : la négociation acheteur/vendeur éditions Dunod ; Gagner de nouveaux clients éditions Dunod ; l'art de négocier avec la méthode Harvard éditions Eyrolles)

I.1 ACHETER, VENDRE, DES PHASES ET DES TEMPS FORTS DIFFERENTS

I.1.1 Vente ou négociation ?

Quelle est la différence entre la négociation et la vente ?

En réalité vendre n'est que la première étape, c'est à dire donner au client l'envie d'acheter votre produit ou service. On peut l'y amener en utilisant une technique push ou pull.

Toutefois la négociation commence lorsque le client dit : « cela me convient mais vos conditions sont trop élevées ! »

A ce stade, on peut féliciter le vendeur car le client désire le produit; mais il faut maintenant enfiler sa casquette de négociateur.

Enfin on peut considérer que le renouvellement de la commande implique une relation commerciale dans la durée et que l'on peut estimer que cette notion de durée est également un élément qui marque la frontière entre la vente et la négociation.

La négociation commence lorsque la vente a été correctement menée. Les talents nécessaires à un bon vendeur sont différents.

Un critère simple est la relation qui existe entre l'acheteur et le vendeur. Dans la phase de vente, une personne convainc, l'autre se laisse convaincre. Dans une vraie négociation, les deux personnes ont le même objectif : parvenir à un accord. Il ne s'agit plus d'acheter ou de ne pas acheter, mais de savoir « Sur quelles bases puis-je vendre ou acheter ? » La négociation suppose un désir établi d'acheter et une capacité à fournir. Tout l'accent est mis sur le profit et les termes spécifiques ou les compromis.

I.1.2 Vente push ou vente pull ?

Pour commencer il faudra déterminer si on désire se lancer dans une vente push (push voulant dire « pousser » en anglais), c'est à dire une formidable argumentation qui ignore les besoins de chaque client et qui dirige le produit vers l'acheteur ou une vente « pull » (pull voulant dire « tirer » en anglais) qui comporte une phase de découverte très fine et qui attire doucement l'acheteur vers vos produits.

La vente push nécessite une préparation minutieuse de l'argumentaire avec de nombreux tests sur des acheteurs pour affiner le discours. Par la suite, c'est toujours la même technique qui est utilisée

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

sur un très grand nombre de personnes avec un pourcentage de réussite certes faible mais suffisant. On vend comme cela en assurances, des encyclopédies, des aspirateurs, des cuisines par téléphone... Elle est en général employée par des professionnels de la vente qui rencontrent des particuliers.

La vente pull nécessite de bien préparer ses questions ouvertes dans un premier temps pour découvrir les besoins du client, puis factuelles pour en cerner les contours avec précisions, d'affûter un bon argumentaire, même si on n'utilisera sur l'instant que les quelques lignes nécessaires; il ne faut pas être pris au dépourvu. C'est comme cela que l'on commercialise ses produits auprès d'acheteurs professionnels et de grands comptes.

1.1.3 Méthode de vente : les phases de la vente

Que ce soit pour vendre un avion ou un livret d'épargne, la démarche de base est toujours la même et elle comprend les éléments suivants :

- La présentation
- la découverte des besoins
- l'argumentation
- la proposition
- la réponse à l'objection
- la conclusion

Présentation / découverte des besoins / **argumentation** / proposition / **réponse à l'objection** / conclusion

REPONSE AUX OBJECTIONS

Néanmoins une nouvelle approche implique deux changements majeurs:

1. La réponse aux objections n'est plus une phase, car suivant la compétence du vendeur, elle peut se produire à n'importe quel moment, même dans la présentation si le vendeur argumente dans cette phase.
2. La conclusion ne succède plus à l'argumentation. C'est là que les conditions se discutent et nous appellerons cette phase: la phase d'accord et c'est à ce niveau que se situe la négociation.

Ce qui donne le schéma suivant:

Présentation / découverte / reformulation implication / proposition argumentation / phase d'accord

REPONSE AUX OBJECTIONS

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

I.1.4 Les plans de vente : qu'arrive-t-il si l'on privilégie l'une des phases ?

I.1.4.1 Privilégier la présentation

C'est avoir tellement confiance en son produit qu'il suffit de le présenter au public pour qu'il s'arrache. Harry Potter, l'i-phone, etc.)

Ici le vendeur est un preneur d'ordre qui se retrouve bien embarrassé lorsque le succès s'estompe, et souvent sa parade est la baisse des prix.

I.1.4.2 Privilégier la découverte

C'est disposer de nombreux produits. Dans ce cas , il est plus intéressant d'écouter le client et de l'aider à exprimer son besoin afin de lui présenter au final ce dont il a besoin.

I.1.4.3 Privilégier la proposition

La grande surface et le petit commerce de proximité ont exactement le même type de relation avec les vendeurs qui les visitent. La distribution aujourd'hui tient le haut du pavé. Il y a une concurrence très vive, en particulier dans le domaine de l'alimentaire. Les bouchers, charcutiers, chefs de rayon dans les grandes surfaces refusent de répondre aux questions des vendeurs qui tentent un plan de vente avec découverte des besoins. Si le vendeur insiste, ils opposent une fin de non-recevoir . Il y a des vendeurs qui acceptent cet état de fait, pour ne pas dire ce rapport de force. Ils se font progressivement remplacer par quelques télé-vendeuses qui assurent plus de CA en se déplaçant moins et donc en coûtant moins à l'entreprise. C'est le royaume des preneurs d'ordre...

I.1.4.4 Privilégier l'argumentation

C'est la vente push qui implique de rencontrer beaucoup de monde. C'est le porte à porte pour placer des assurances ou des aspirateurs. C'est aussi le camelot sur le marché. Ici pas de présentation, pas de découverte des besoins, juste une argumentation et une proposition. Ces vendeurs répètent en permanence une leçon apprise par cœur et vous servent avec précision une réponse à l'objection prévue dans l'argumentaire.

I.1.5 Les différents types de vendeurs

I.1.5.1 Le vendeur de la grande distribution

Il doit avant tout être très régulier. Il a un plan de tournée établi à l'avance et voit au moins quatre ou cinq clients par jour. Il revoit régulièrement les mêmes chefs de rayons et doit être capable de gérer un bon relationnel sur la durée. Il doit faire des rapports réguliers, tenir son fichier avec minutie, connaître la concurrence et appliquer la politique commerciale de son entreprise. C'est quelqu'un de fiable, méthodique, régulier et très travailleur. Son chiffre d'affaires dépend de sa régularité. Un client oublié dans sa tournée le prive d'une commande et laisse la porte ouverte à la concurrence.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

1.1.5.2 Le vendeur bureautique

Il tourne par exemple sur un arrondissement de Paris, doit avoir avant tout beaucoup de présence. Il doit prospecter en permanence, déjouer les pièges des interphones, passer les standards, les secrétariats, trouver un décideur, susciter le besoin. Il peut être un artiste qui a des hauts et des bas. Une seule belle commande peut lui assurer un bon mois. Il doit sans cesse renouveler son fichier; il n'aime pas faire de rapports. Il doit avoir les nerfs solides et continuer à prospecter avec le même entrain en fin de mois même si deux ou trois belles affaires viennent à capoter.

1.1.5.3 Le vendeur d'encyclopédie

Il doit taper à toutes les portes avec méthode.

Il répète inlassablement le même argumentaire à chaque fois.

C'est un besogneux peu sensible à la frustration, capable de visiter des dizaines de clients par jour pour une seule visite intéressante. C'est une vente difficile et le turn-over y est important.

1.1.5.4 Le vendeur de produit industriels

Il anime des salons, rencontre des acheteurs, connaît aussi bien ses produits que ceux de la concurrence et passe beaucoup de temps au bureau pour rédiger des offres très complètes, aidé en cela par ses services techniques ou son bureau d'études.. il répond à des appels d'offre, prend ses rendez-vous deux ou trois semaines à l'avance. Il voyage loin en France et à l'étranger. La conclusion d'une affaire peut prendre quelques mois. Il est responsable du devis ou de la proposition à l'exécution de la commande. Il n'a pas besoin de techniques de vente régressives. Il sait écouter, il est d'un calme à toute épreuve. Ce sont souvent des technico-commerciaux

1.1.6 Les différents types d'acheteurs

Si on ne peut pas appliquer le même plan de vente à tous les acheteurs, c'est qu'en fait ils ne se ressemblent pas tous.

1.1.6.1 L'acheteur occasionnel

Il peut être n'importe qui dans une entreprise, de la secrétaire qui désire une lampe au directeur qui veut changer de bureau. Il est en général peu documenté, ne possède aucune technique d'achat et cède souvent à un achat d'impulsion. Il est tout à fait possible d'envisager avec eux une vente push.

1.1.6.2 Les acheteurs non professionnels

Sans pouvoir, ou non techniciens, ils sont les interfaces des différents services de l'entreprise qui les contactent pour acheter. Ils sont bien souvent tributaires d'un cahier des charges ou de spécificités techniques très précises.

Ils ont très peu de marge de manœuvre sur les produits. Leur objectif sera donc d'obtenir le produit demandé aux meilleures conditions. Attention ce sont les plus difficiles à « travailler ». Ils craignent les jeux d'influence, les questions de toutes sortes, les tentatives du vendeur pour proposer un produit très proche de ce qui est requis même s'il est plus efficace. La seule chose qui anime est de négocier le prix le plus bas aux meilleures conditions de délais de paiement. Ils répondront très peu aux questions sur les besoins et tenteront de faire passer tous les fournisseurs dans le même moule

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

pour pouvoir les mettre en tableaux comparatifs. Un bon vendeur devra trouver dans l'entreprise le prescripteur de départ et le convaincre tout en ménageant la susceptibilité de l'acheteur. Inutile de dire que tout essai de vente push serait une grosse erreur avec eux.

1.1.6.3 Les acheteurs professionnels

Autonomes ils ont reçu des ordres d'achat ou des cahiers des charges des différents services de leur entreprise. Ils sont toutefois capables de s'y retrouver et ont toute latitude pour étudier des solutions nouvelles ou des produits autres de ceux demandés, s'ils présentent des avantages différents. Ils sont beaucoup moins frileux, acceptent que les vendeurs les questionnent sur les besoins pour leur proposer leurs meilleurs produits ou services. Bien entendu, eux aussi possèdent leurs grilles d'appréciation et se décident en fonction de nombreux paramètres préétablis, mais la vente avec eux est plus agréable, moins figée. Il est possible de rencontrer en leur compagnie un bureau d'étude pour faire des essais sur un matériel un peu dissemblable de celui recherché sans troubler leur susceptibilité. Ils ont intégré une notion plus vaste de leurs fonctions. Attention, ce sont d'excellents professionnels et ils attendent de vous les mêmes compétences.

1.2 LES PHASES DE LA VENTE

Présentation / découverte /reformulation implication/ proposition argumentation/phase d'accord

REPONSE AUX OBJECTIONS

1.2.1 La préparation : mettre à jour le dossier client s'en imprégner et vérifier l'encours

- Mettre à jour le fichier client, le mieux est de le réactualiser ponctuellement;
- s'imprégner du dossier client, des accords passés et à venir;
- vérifier que l'ensemble des accords passés lors des précédentes rencontres ont été tenus (délai de livraison, avoirs, remplacement de produits défectueux, modifications de facturation...);
- préparer et se préparer. Fixer des objectifs de visite en accord avec la stratégie et les consignes de votre direction; bien vous détendre si le futur entretien est particulièrement important.

1.2.2 La présentation

- Quel est votre objectif lors de cette phase ? Réussir votre première impression en créant un climat favorable à l'entretien et donner une image précise des possibilités de votre entreprise.
- Comment cette phase va-t-elle se dérouler? Nous sommes aux toutes premières minutes de l'entretien. Commencer par bien préciser les conditions de la rencontre, puis par remercier votre interlocuteur de bien vouloir vous recevoir et définissez le temps qui vous sera accordé.

Les différentes options selon le type d'entretien :

TYPE D'ENTRETIEN	TEMPS ALLOUE	POINTS ABORDES
Prospection	Une minute maximum	Nom, fonction, vocation de l'entreprise
Rendez-vous accordé	Deux à trois minutes	Nom, fonction, bref historique, chiffre d'affaires, nombre d'employés, vocation
Grands comptes, centrales d'achat, direction des achats	Trois à vingt minutes	Dossier complet préparé à l'avance avec la direction

I.2.3 La découverte

Cette phase comporte quatre objectifs :

1. Connaître l'entreprise visitée, son environnement;
2. découvrir votre ou vos interlocuteurs : qui prescrit, utilise, négocie, signe, paie;
3. décoder le profil psychologique de votre interlocuteur;
4. orienter la discussion vers vos produits ou services.

Lors de cette phase, deux découvertes doivent s'effectuer en même temps : la découverte technique des besoins du client, de son budget, de la date prévue pour l'achat, de la concurrence en place ou potentielle...et la découverte psychologique.

Ces deux découvertes doivent être menées en même temps.

I.2.3.1 Fiche de La découverte technique

QUESTIONNAIRE DE LA DECOUVERTE TECHNIQUE
<p>L'entreprise en général</p> <ul style="list-style-type: none"> • son historique • sa vocation • son type de clientèle • ses points forts • son chiffre d'affaires • le nombre de ses employés • sa culture <p>Le service de votre interlocuteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le nombre de personnes • mission • organigramme • position dans l'organigramme en général • circuit de prise de décision : qui achète, qui paye, qui prescrit, qui utilise, qui influence les produits et services similaires aux vôtres et les fournisseurs correspondants. <p>Les besoins ou insatisfactions actuelles est ce pour une première commande de ce produit ou service ? ont-ils déjà un fournisseur dont ils sont satisfaits ? Le fournisseur actuel ne les satisfait pas !</p>

Pour les deux découvertes un certain nombre d'outils de base sont à connaître :

- L'écoute active avec attitude d'écoute et prise de notes
- les questions ouvertes, qui ouvrent la discussion
- la reformulation, reprise des derniers mots utilisés par votre interlocuteur pour l'inciter à préciser
- les questions fermées, en utilisant « oui » ou « non » on précise les faits et on verrouille en cas d'accord partiel.

Mais aussi des techniques qui permettent d'avancer dans la découverte tout en déclinant une méthode graduelle efficace.

Le SPID à utiliser auprès des clients mécontents de leur fournisseur actuel

S	<i>Situation</i>	On se renseigne sur la société, les hommes, les tâches qui leur incombent et les produits qu'ils utilisent
P	<i>préoccupations</i>	Il s'agit de faire ressortir les problèmes existants et ce, si c'est possible, dans l'utilisation des produits en place
I	<i>Implication</i>	Faire reconnaître au client le côté négatif de cette situation qu'il subit et les retombées négatives
D	<i>Désir de solution</i>	Faire dire au client le bénéfice qu'il tirerait d'une amélioration de la situation

I.2.3.2 La découverte psychologique

C'est une phase très importante, elle vous fournira de nombreux renseignements.

Quelques pièges sont à éviter :

PIEGE	CONSEQUENCE ET REACTION PREVISIBLE DE VOTRE INTERLOCUTEUR
Ne pas noter	Obligation de répéter; lassitude du client
Argumenter	Objection rapide, ne pas griller des cartouches utiles au moment de la phase proposition et argumentation
Couper la parole	Risque de perdre une information important; donne au client la sensation d'un manque d'écoute
Découverte des besoins mais pas des motivations	Impossibilité de défendre son prix plus tard
Interrogatoire de type policier	Fuite ou colère du client

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Quelques outils sont appréciables et très utiles lors du déroulement de cette phase.

I.2.3.2.1 La méthode SONCAS

Cette méthode est bien connue par nombre de commerciaux et existe depuis de nombreuses années, elle est encore largement utilisée dans une journée de travail et peut être prise en référence dans bien des cas.

Pourquoi les clients achètent-ils ?

Sans doute parce qu'ils ont besoin d'un produit ou d'un service.

Quels sont les mobiles d'achat ?

Ce sont les raisons ou les sentiments qui poussent les clients à acheter. Ils sont évidemment très nombreux, mais ils peuvent être regroupés sous six rubriques principales.

SONCAS
<p>Sécurité : le client a constamment besoin d'être rassuré sur la qualité du produit, soit par la marque, le label de qualité, la garantie ou la publicité, soit par le vendeur, d'où l'importance d'une argumentation justifiant la qualité du produit.</p>
<p>Orgueil : fierté, vanité, amour propre, émulation, envie, sont autant d'aspects du besoin profond de s'affirmer. L'esthétique, le prix élevé ou la marque de certains produits flattent et sont achetés alors que le besoin réel n'existe pas. Chacun veut être à la mode, faire preuve d'un certain standing</p>
<p>Nouveauté : curiosité à satisfaire, goût du modernisme, besoin de changer, envie de se renouveler, attrait de l'inconnu, tous ces facteurs peuvent jouer un rôle déterminant dans un achat.</p>
<p>Confort : ce besoin est le moteur même du monde moderne, il est la base de toutes les recherches en gain de temps ou de place, du moindre effort et de la meilleure efficacité.</p>
<p>Argent : argent, intérêt, économie à l'achat, économie de consommation, peur de perdre, désir de gagner, désir de réaliser une bonne affaire sont des éléments dont l'influence peut-être déterminante dans la décision d'achat.</p>
<p>Sympathie : le côté affectif (amour, amitié, sympathie) joue un grand rôle dans l'aspect comportemental, souvent à l'encontre du côté objectif de la logique pure. En matière de vente, il serait vain de nier le rôle joué par le "coup de foudre" pour un article ou celui de la sympathie pour une marque ou pour un vendeur.</p>

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

I.2.3.2.2 La PNL : la programmation Neuro-Linguistique

Elle décline des techniques qui permettent de mieux comprendre le mode de réflexion des acheteurs pour bien communiquer avec eux.

Tel que le **VAKOg**, pour **Visuel-Auditif-Kinesthésique-Olfactif-Gustatif**. Le «g» est minuscule car le goût n'est pas à proprement parler un sens de traitement ; l'odorat peut être considéré comme tel mais est mineur dans le traitement des informations. Le goût et l'odorat sont plutôt considérés ici comme des sens d'avertissement et de sensations.

Il est évident que nous sommes tous un peu visuel, auditif et kinesthésique, mais nous utilisons tous un sens plus que les autres. C'est ce qui définit notre manière de traiter les événements et de les interpréter.

Une personne **visuelle** parle vite, car elle réfléchit et projette des images, elle utilise des phrases du type «**TU VOIS CE QUE JE VEUX DIRE ?**». Elle s'habille avec des vêtements soignés voire flash, car elle est dans l'image d'elle-même, tire ses conclusions sur ce qu'elle voit, et considère donc que les autres fonctionnent de la même manière.

Une personne **kinesthésique** parle très lentement. Elle utilise des syntaxes comme «**VOUS COMPRENEZ CE QUE JE RESSENS ?**». Elle s'habille avec des vêtements confortables dans lesquels elle se sent bien, à l'aise, et ne prête que très peu d'attention à l'esthétique.

Une personne **auditive**, quant à elle, parle de manière très fluide, rythmée et mélodique, et utilise un vocabulaire comme «**VOUS ENTENDEZ CE QUE JE VEUX DIRE ?**». Elle ne prête pas particulièrement attention à sa manière de s'habiller, et quand elle le fait, elle utilise les critères sociaux de mode pour s'accorder avec ce qu'elle considère être une référence parmi d'autres, par dépit plus que par volonté propre.

Si vous êtes agent de voyages et que vous avez face à vous un client **VISUEL**, montrez-lui des photos de l'endroit que vous lui conseillez, utilisez un vocabulaire imagé, décrivez les lieux et les paysages. Si vous parlez à un **AUDITIF**, parlez-lui du calme que procure le son (et pas le bruit) des vagues et du vent dans les arbres, dites-lui qu'il sera loin du vacarme ambiant de la ville. Si vous avez à faire à un **KINESTHESIQUE**, décrivez-lui la qualité des lits de l'hôtel, le sable fin et la température de la mer.

Un **VISUEL** a généralement la tête légèrement relevée pour que son champ de vision soit le plus large possible, et ses yeux bougent beaucoup. Un **AUDITIF** tend l'oreille et penche sa tête sur le côté afin de bien vous entendre et vous comprendre, il regarde souvent vers le bas lorsqu'il réfléchit et vous parle. Un **KINESTHESIQUE** quant à lui aura ses mains dans ses poches (à l'abri et au chaud) ou sur une surface agréable (pantalon, table en bois), il se touche les cheveux et la peau (le visage, les bras et les mains)

Si vous adaptez votre langage (verbal, para-verbal et non-verbal) à votre interlocuteur, vous améliorerez l'émission de votre message car votre mode d'expression est directement compris par le mental de celui-ci, il n'a pas à ré-interpréter votre discours, il peut le traiter tel quel et outre la rapidité d'absorption qui est accrue, vous êtes sûr que votre message sera assimilé.

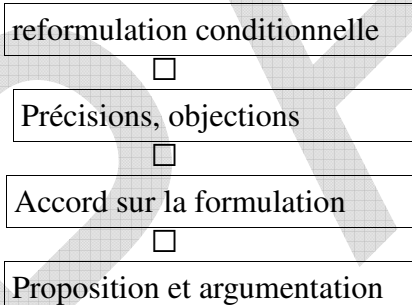
1.2.4 Reformulation, implication

Nous savons que si la découverte est absolument nécessaire, elle n'est pas toujours suffisante. Après une découverte bien effectuée, le client peut ne rien acheter. Ce qui le décide en réalité, c'est son implication. Reconnaître un besoin n'est pas suffisant. Pour décider à l'acte d'achat, il faut réussir à rendre votre client moteur de sa propre décision. Il est nécessaire de déclencher en lui, s'il ne l'a déjà, une décision d'achat. Pour cela il faudra :

1. reformuler avec lui les premiers éléments de la découverte technique;
2. L'amener à préciser le confort qu'apporterait un service, un produit ou l'utilisation d'une solution plus adéquate;
3. L'aider à décrire de manière explicite la vision de ce qu'il désire réellement. Notamment en employant des questions telles que : Comment saurez-vous, Monsieur, que vous avez fait un bon achat ? Et lui demander de s'impliquer sur les indices de satisfaction.

C'est à la fin de la phase de découverte que l'on utilise cette technique. Cette étape n'est bien entendu pas nécessaire si les besoins sont déjà clairement exprimés.

Vous connaissez maintenant les besoins de votre client; vous avez même réussi à obtenir son implication dans son désir de solution. Mais vous pouvez encore être exposé à des objections. A travers le schéma suivant, déroulement de la stratégie.



A ce moment de l'entretien de vente, le client peut s'impatienter et déclarer :

Que me proposez-vous finalement ?
Passage à la phase suivante...

1.2.5 La proposition et l'argumentation

Pour structurer votre argumentation vous pouvez utiliser les outils **PEPS**, **RAPIDE** et **CAB** :

Partir	D'un argument résumant le produit
Énoncer	Un point technique lié à cet argument
Présenter	L'avantage pour le client
Se démarquer	Face à la concurrence (ne commettez jamais l'erreur de critiquer votre concurrent)

La méthode **RAPIDE** :

Reformulation de l'attente
 Argumentation résumée
 Preuve
 Intérêt pour le client
 Différenciation
 Évaluation

Prenons un exemple :

R	« vous désirez donc une machine légère et solide »
A	« Notre XX est à la fois légère et solide »
P	« car elle est composée de Kevlar et de platine »
I	« Elle permettra donc de travailler 600 heures sans changer de pièces, cela abaissera vos coûts. »
D	« nous sommes les seuls sur le marché à vous le proposer aujourd'hui »
E	« Est-ce bien ce que vous désirez? »

1.2.5.1 La méthode **CAB**

Soit, caractéristique/Avantage du produit/ Bénéfice pour le client.

Lors de cette phase de proposition/argumentation, il y a deux pièges à éviter :

1. N'argumentez jamais sans apporter la caractéristique technique (preuve)
2. N'argumentez jamais sur autre chose que sur les motivations et les besoins découverts.

1.2.6 La phase d'accord; conclure et défendre ses marges

L'objectif de cette phase est d'arriver à conclure après un échange des conditions générales d'achat et de vente.

Arrivé à ce point de la démarche commerciale, le client a exposé son point de vue, vous avez validé avec lui votre compréhension de ses besoins, il a accepté que vous résumiez au conditionnel ce qui serait intéressant pour lui et vous avez fait une offre avec des arguments structurés.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010

La question du prix va être nécessairement abordée et si c'est le cas vous avez gagné la première manche.

Afin d'avancer sereinement vous devez appliquer les points suivants :

1. Verrouiller : « vous ne désirez plus d'informations complémentaires, vous désirez connaître son prix ? »; cette phase est importante car il ne faut plus revenir en arrière.
2. Sortir son bon de commande
3. Aborder les conditions de vente
4. Faire signer
5. Ne plus ouvrir de nouveaux débats

IPAC

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

2. LE PROCESSUS D'ACHAT

Acheteur, une fonction stratégique pour l'entreprise

L'importance des achats dans la vie de l'entreprise n'est plus à démontrer et de nombreuses études ont chiffré le gisement de réduction de coûts important qu'ils représentent. Ils constituent donc incontestablement une fonction stratégique, quel que soit le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise.

Toutefois si l'on considère que l'acte d'achat se résume à l'obtention du meilleur prix, c'est à dire le plus bas, la négociation est réduite à sa plus simple expression.

Mais si on admet que d'autres éléments (délais, qualité, développement...) sont à prendre en considération, le scénario se complique pour ressembler plus à un combat entre deux adversaires dont un seul sortira vainqueur.

La méthodologie proposée ici n'est pas d'opposer l'acheteur et le vendeur mais au contraire que, grâce à une meilleure connaissance l'un de l'autre, les performances de chacun d'entre eux soient améliorées et que, in fine, celles de l'ensemble qu'ils constituent le soient aussi pour la plus grande satisfaction de chacun.

2.1 ACHETEUR, UNE FONCTION STRATEGIQUE POUR L'ENTREPRISE

Les acheteurs doivent asseoir leur méthode sur un marketing/achat c'est-à-dire développer le dialogue avec les autres membres de l'entreprise en pratiquant un marketing interne, et mener des actions auprès des fournisseurs en développant un marketing externe.

Ou autrement dit selon la définition de M-J. SOSTENES :

"Une démarche à la disposition de l'acheteur, qui lui permet de prévoir et d'intervenir de façon active dans la relation d'échange avec le marché amont afin d'adapter les besoins de l'entreprise aux possibilités du marché ou d'influencer l'offre pour l'adapter à ses besoins dans l'intérêt de son entreprise".

Aussi la mission de l'acheteur est avant tout d'acquérir des biens et services dont l'entreprise a besoin pour assurer sa production ou son fonctionnement. L'acheteur doit trouver le bon fournisseur au meilleur prix.

Il doit garantir la qualité des produits ou services achetés ainsi que les délais de fabrication et de livraison.

Le plus gros défi auquel sont confrontées les entreprises aujourd'hui est de trouver des professionnels de talents capables de développer des stratégies Achat dont les objectifs s'alignent sur la stratégie globale de l'entreprise.

Les Acheteurs doivent comprendre le modèle de performance de l'entreprise et être capables de déterminer et d'expliquer clairement à un public hétérogène la valeur ajoutée que les Achats offrent à leur entreprise.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Ils doivent sans cesse être à l'affût de la performance et par ce fait s'approprier de nouvelles approches et de nouveaux outils avec l'ouverture d'esprit et la diplomatie nécessaires pour faire accepter que les façons traditionnelles de fonctionner ne sont pas forcément les meilleures...
L'acheteur est devenu un acteur du changement.

2.3 OUTILS ET METHODE

La plupart des entreprises ont un réel besoin d'harmonisation des outils et techniques notamment à une échelle multi-sites. Ces techniques s'appliquent dans le cadre de méthodes et programmes communément reconnus et utilisés par toute la population Achat. Ces outils de gestion permettent à chaque acheteur d'utiliser les mêmes procédés pour analyser les besoins, évaluer et rationaliser les fournisseurs et développer une stratégie Achat en lien avec les objectifs de l'entreprise.

C'est ici que s'introduit la notion de « gestion de la chaîne logistique (GCL) ou en anglais supply chain management (SCM). Elle consiste à améliorer la gestion des flux physiques au sein de l'entreprise et avec son environnement.

La chaîne logistique cherche à garantir au producteur et au distributeur la qualité, c'est-à-dire la conformité du service logistique avec ce qui figure au cahier des charges, leur donne un avantage concurrentiel, opposable à leurs compétiteurs sur le marché. L'optimisation de la qualité de service permet par conséquent d'augmenter les ventes et / ou les parts de marché.

Le faire à moindre coût permet d'améliorer la marge bénéficiaire de l'entreprise.

Y parvenir en garantissant l'intégrité des personnes, et de l'environnement, c'est-à-dire la sécurité et la sûreté permet à l'entreprise de rester présente sur le marché, d'une part en évitant les sanctions, d'autre part en communiquant sur des thèmes actuels, comme le "développement durable", les "produits et les services éthiques", le "respect de l'environnement"...

La SCM (Supply Chain Management ou chaîne logistique étendue) désigne les outils et méthodes visant à améliorer et automatiser l'approvisionnement en réduisant les stocks et les délais de livraison. On parle ainsi de travail en "flux tendu" dont le but est d'accélérer les flux de matières dans l'entreprise. Une caractéristique majeure est donc l'ajustement des stocks sur toutes les chaînes logistique et de production afin de limiter le temps d'écoulement entre le fournisseur du fournisseur et le client final.

Il s'agit de définir de manière optimale les quantités à acheter auprès des différents fournisseurs, produire dans les usines, stocker dans les entrepôts puis distribuer vers les clients.

Idéalement, un outil de SCM permet de suivre le cheminement des pièces entre les différents intervenants de la chaîne logistique. Les principaux flux gérés sont les flux d'informations et les flux physiques.

Le champ d'action de la SCM concerne l'anticipation des flux physiques nécessaires en partant de la demande prévisionnelle de ventes, puis des quantités à produire ou se procurer afin de la satisfaire, et ceci, des approvisionnements provenant des fournisseurs jusqu'aux livraisons vers les clients.

Les acheteurs doivent également savoir décomposer les coûts et mettre en place des plans de réductions de coûts avec les fournisseurs.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

On parle également de coût global notion de valeur apparue à la fin des années 1990, elle permet de prendre conscience qu'en plus du coût de revient d'un achat, des coûts différés s'imposeront dans le temps.

Exemple dans le cas de l'achat d'un bâtiment :

Afin de rendre compte des l'ensemble des coûts générés par un bâtiment sur tout son cycle de vie. D'après les études menées sur des bâtiments tertiaires sur une période de 30 ans, l'investissement initial représente seulement 25% de la totalité des dépenses générées par le bâtiment. Les 75% d'autres dépenses sont celles du bâtiment une fois en service : entretien, maintenance, réparations, consommations d'eau et d'énergies, assurances, prêts, modifications etc.

Dans ce cas La notion de coût global permet de mettre ainsi en balance des choix d'investissement en regard des économies qu'ils peuvent générer ensuite pendant la vie du bâtiment. Les bâtiments dits HQE, passifs ou à Basse Consommation, peuvent être parfois plus chers à construire que d'autres plus conventionnels. Mais en coût global, ils sont en principe beaucoup plus sobres et économiques.

Le développement des relations fournisseurs est une composante quotidienne du travail des acheteurs. Ce travail permet l'amélioration continue des performances des fournisseurs en termes de qualité, services, innovation, temps de cycle, tout en luttant continuellement contre les surcoûts.

2.3 EVALUATION ET MESURE DE LA PERFORMANCE D'ACHAT

Le caractère hautement stratégique des services achats implique une **évaluation et une mesure de la Performance Achats** pour preuve l'augmentation des créations de postes au contrôle de gestion achats.

En effet, après l'engouement des dernières années pour la fonction achats, on souhaite maintenant vérifier l'apport de celle-ci dans les résultats globaux de l'entreprise en mesurant sa performance.

Cette mesure de la performance s'effectuera à l'aide de différents outils de suivi regroupés sous le nom de « tableaux de bord achats » : ce sont les outils de pilotage de l'activité.

Parmi ces tableaux de bord, on distingue essentiellement trois grands niveaux :

- ☐ la cartographie des achats à la base,
- ☐ le rapport opérationnel
- ☐ le rapport stratégique.

La cartographie des achats a pour objectifs :

- De donner une image fidèle des dépenses d'achats par nature, typologie, entité et par Fournisseurs
- De comparer des ratios de dépense (par effectif ou en % du CA) entre les différentes entités
- De connaître les parts de marché d'un fournisseur donné

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

- De disposer de données fiables nécessaires à l'élaboration des tableaux de bord opérationnel et stratégique

Le reporting opérationnel :

Il s'agit d'une vision de l'activité opérationnelle des achats et des fournisseurs.

On y retrouvera des indicateurs tels que les volumes d'achats réalisés, les gains théoriques engrangés mois par mois, acheteurs par acheteurs ou entités par entités.

De plus, on suivra également ici des indicateurs liés à la qualité achats, à la logistique (dans le cas où la fonction approvisionnement est rattachée à la fonction achats,...)

Le reporting stratégique :

Il s'agit d'une vision synthétique de la contribution des achats et des fournisseurs à la stratégie de l'entreprise.

On y retrouvera un nombre réduit d'indicateurs clef comme par exemple le ROI (retour sur investissement) de la fonction achats de l'entreprise, les prévisions de résultats à destination des actionnaires,...

Ce niveau est capital, car il sera le support factuel de l'intervention du directeur des achats lors du board d'entreprise. De ce fait, l'orientation du reporting stratégique est beaucoup plus financière que celle du reporting opérationnel.

Pour conclure un autre ingrédient vital dans une équipe Achat est le leadership. Dans des environnements devenus multi-sites et multi-culturel, ces qualités de leadership, de communication et de charisme sont devenues plus nécessaires que jamais.

Les performances des organisations Achat reposent donc sur l'exploitation du formidable potentiel restant encore à exploiter en termes de Ressources Humaines. L'équipe Achat doit être composée de différents types de profils qui se complètent les uns les autres, tant par les rôles et responsabilités que par la personnalité et le style de management...

2.4 UN PROCESSUS EN TROIS ETAPES

Le cheminement de l'acheteur se fonde sur trois qualités qui sont les capacités de :

1. Prévoir, anticiper un certain nombre de risques possibles en amont de l'achat.
2. Agir, c'est à dire acheter au moment opportun tout en respectant la configuration naturelle du marché des fournisseurs; il s'agit de l'acte d'achat proprement dit.
3. Réaliser, concrétiser l'achat, conformément aux accords conclus en amont de l'achat.

ÉTAPES	INTERETS
1. Avant l'achat Définition du besoin Prospection des fournisseurs	Prévision / anticipation Préciser la demande exprimée Rechercher les offres potentielles
2. Pendant l'achat Consultation des fournisseurs Comparaison des offres Échantillonnage Sélection de quelques fournisseurs Négociation Contrat	Décision/acte d'achat Formuler la demande Analyser toutes les offres (délai/prix/quantité) Analyser le niveau de la qualité Choisir les offres proches de la demande Réduire l'écart entre l'offre et la demande Engager les parties sur le plan juridique
3. Après l'achat Suivi de l'exécution du contrat Évaluation de l'achat	Concrétisation/réalisation Respecter et faire respecter les obligations contractuelles Étudier les écarts (prévu/réalisé) Tirer les conclusions Améliorer les achats futurs

2.4.1 Avant l'achat, prévision et anticipation

La définition du besoin s'exprime à travers quatre paramètres de l'achat qui sont :

1. La qualité
2. Le délai
3. La quantité
4. Le prix

Chaque paramètre se décline lui-même en critères d'achat. Le rôle de l'acheteur consiste d'abord à identifier les intervenants dans cet achat, puis les interroger chacun dans sa compétence pour indiquer et chiffrer les critères d'achat.

Il participe ensuite à la hiérarchisation de l'ensemble des critères d'achats retenus et à l'élaboration d'une grille de pondération qui sera utilisée au moment de la comparaison des offres.

Exemple d'un tableau pour un produit courant :

PARAMETRES D'ACHAT	QUALITE	DELAI	QUANTITE	PRIX D'ACHAT
Critères d'achat majeurs	Dépannages garanties normes	Livraison Cadencement Paieement	Globale Cadencement Volume	Remise Règlement Transport
Critères d'achat mineurs	Performances Maintenance S.A.V	Acheminement Réceptions Quantité/qualité	Marquage à la demande Colisage	Variations Acompte Frais financiers

Chaque paramètre d'achat correspond à des fonctions bien identifiées à l'intérieur de l'entreprise :

- Fonction de production, de distribution et de commercialisation pour le paramètre qualité.;
- Fonction de production, de distribution et de logistique pour les paramètres quantité et délai.
- Fonctions commerciale et financière pour le paramètre prix (pour les coûts, fonction production)

Ces fonctions recoupent généralement l'organisation de l'entreprise en services techniques, financier, commercial, marketing...

Il s'agit en effet, pour l'acheteur :

- De dissocier les positions affichées par les demandeurs de chaque service
- De repérer les complémentarités puisque certains paramètres recoupent plusieurs fonctions.
- Homogénéiser les termes de la demande, c'est à dire de rendre cohérent l'ensemble des critères d'achat.

Chaque critère d'achat sera chiffré pour situer le niveau de la demande, anticiper sur la prospection des fournisseurs et prévoir les éléments de comparaison ultérieure des offres.

Désormais le tableau de critères d'achat est établi, il convient de s'interroger sur l'existence d'une distorsion entre les offres et la demande exprimées.

2.4.2 La prospection des fournisseurs

Il est préférable d'aborder cette phase au moment de la concertation autour du besoin pour clarifier également les critères de sélection des fournisseurs.

On établit de nouveau un tableau sur les mêmes bases, critères de sélection majeurs et mineurs.

Exemple pour l'achat d'un produit courant dans un marché fournisseur concurrentiel :

PARAMETRES D'ACHAT	QUALITE	DELAI	QUANTITE	PRIX D'ACHAT
Critères d'achat majeurs	Capacité Flexibilité	Disponibilité Stockage	Investissements Solvabilité	Adaptabilité Image
Critères d'achat mineurs	Assurances Certification	Distribution Implantation	Rentabilité Immobilisation	Qualifications services associés

Disposant de ces informations nous devons nous poser la question suivante : Quelle est la structure du marché ?

Tableau d'analyse pour les types de marchés :

ACHETEUR / VENDEUR	1 OFFRE	QUELQUES OFFRES	NOMBREUSES OFFRES
1 demande	Monopole bilatéral	Monopsone contrarié	monopsone
Quelques demandes	Monopole contrarié	Oligopole bilatéral	oligopsone
Nombreuses demandes	monopole	oligopole	concurrence

- L'analyse de la structure du marché vous donnera des indications sur la nature de la concurrence.
- Est-elle sauvage ?
- Quelles sont les niches du marché ?
- Quels sont les fournisseurs susceptibles de répondre à mes besoins ?

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Exemple de questionnaire de prospection exhaustif :

QUESTIONNAIRE DE PROSPECTION POUR LA SELECTION DES FOURNISSEURS
<p>Présentation de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> Identité de l'interlocuteur : position hiérarchique (mandat, pouvoir de décision) Identité de l'entreprise : Raison sociale, CA, nombre de personnes, situation géographique : siège, usine, date de création, origine, évolution (groupe/filiales) Structure organisation, liaison des services, interlocuteurs possibles stratégie : faire ou faire faire ? Investissement, distribution (réseau et ou circuit), ressources humaines <p>objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> qualité : innovation, contrôle qualité, délais : fiabilité quel contrôle, quantité : fabrication en série, à la demande ? prix : résulte des trois premiers paramètres plus les facteurs économiques, commerciaux, psychologiques.. qualification, certification, agrément, label.. <p>Poids de l'entreprise sur le marché fournisseur :</p> <ul style="list-style-type: none"> la concurrence : marché national, international, évolution de l'offre et de la demande marché monopolistique, oligopolistique, concurrentiel lieu des sources d'approvisionnement part de marché occupée par l'entreprise sur son marché (%), part de marché représentée chez le fournisseur, activité principale (exprimée en % par rapport au CA), qui sont les concurrents (rapports de force, prix pratiqués) qui sont les clients (poids dans l'entreprise, périodicité de leurs achats) <p>Le produit :</p> <ul style="list-style-type: none"> est-il fabriqué, sous traité, importé ? quelle est sa technologie ? quels sont ses composants ? quelle est sa position dans la gamme? Sa durée de vie ? quel est son positionnement (poids mort, vache à lait, dilemme, vedette) quel est son conditionnement (Colisage, emballage) est-il stocké ? Où se trouvent les stocks ? Quel est son acheminement ? (douanes, transitaires, incoterms, assurances..) répond-il à la gestion française, européenne, internationale (normes..) évolution de la législation et conséquences prévisibles

Les données économiques recueillies vous permettent de trier les fournisseurs selon leurs possibilités techniques et commerciales en fonction de critères d'achat et de sélection déterminés. Par élimination, vous aboutirez à une liste restreinte de fournisseurs dont les offres virtuelles pourront correspondre aux besoins exprimés.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Vous passerez des fournisseurs potentiels aux fournisseurs possibles pour ne consulter que les fournisseurs probables.

Pour conclure cette partie, le marché dans lequel l'acheteur va évoluer conditionne les rapports de force. Le travail sur les critères d'achat et de sélection des fournisseurs est donc capital pour l'acheteur.

Il permet de déterminer le cahier des charges sous deux aspects :

- Spécifications techniques, « c'est fait de ? »
- Charges fonctionnelles, « c'est fait pour ? »

2.4.3 Pendant l'achat, décision, négociation et acte d'achat

Seuls les fournisseurs probables seront consultés ;

2.4.3.1 La consultation des fournisseurs

La mise en compétition des fournisseurs se fera par la voie :

- Soit d'un appel d'offres ouvert : critères d'achat hiérarchisés, marché fournisseur concurrentiel
- Soit d'un appel d'offres restreint : critères d'achat hiérarchisés, marché fournisseurs peu concurrentiel
- Soit par consultation informelle à partir d'une grille.

2.4.3.2 La comparaison des offres

Cette comparaison s'effectuera à partir d'éléments déterminés :

- Les éléments objectifs : critères d'achat
- Les éléments subjectifs : hiérarchisation des critères d'achat
- La position des fournisseurs

2.4.3.3 L'échantillonnage

Une étude comparative des échantillons présentés par les fournisseurs sera faite.

2.4.3.4 La sélection de quelques fournisseurs

Cette étape implique l'élimination des fournisseurs dont l'offre est trop éloignée de la demande. L'acheteur veille à faire bénéficier son entreprise des retombées naturelles de la mise en compétition.

Plusieurs options s'offrent à lui :

- Si le marché est concurrentiel : il sélectionnera plusieurs fournisseurs pour négocier avec chacun d'eux pour tenter de réduire l'écart entre l'offre et la demande, et obtenir les meilleures conditions d'achat.
- Si le marché est oligopolistique : il sélectionnera un nombre impair de fournisseurs (au moins trois) pour minimiser le risque d'entente.

- Il arrive que les conclusions tirées par l'échantillonnage aboutissent directement à la passation d'une commande.

2.4.3.5 La négociation

Les trois temps de la négociation :

1ER TEMPS	2EME TEMPS	3EME TEMPS
Une préparation Réflexion : <ul style="list-style-type: none"> analyse synthèse Choix stratégique	Un entretien Observation : <ul style="list-style-type: none"> actions réactions Choix tactiques	Une évaluation des résultats Réflexion : <ul style="list-style-type: none"> analyse synthèse Enseignement expérience

1ER TEMPS :

Une préparation basée sur la réflexion, débouchant sur un choix stratégique.

Lister et répondre aux questions suivantes :

- De quoi s'agit-il ? L'objet de la négociation, la position de l'offre par rapport à la demande.
- Quels sont les risques encourus ? Les enjeux, les préjudices, les pertes, les gains ou l'impact sur l'entreprise.
- Qu'est ce que je veux obtenir du fournisseur ? Les objectifs ou les buts à atteindre.
- Que puis-je donner en compensation ? Les échanges, ou les compensations que vous êtes prêt à consentir
- Comment vais-je m'adapter ? Les comportements, les miens, ceux de mon interlocuteur;
- Comment vais-je progresser ? Les manœuvres, les stratégies, les tactiques ainsi que les scénarios possibles.

Lors de cette étape, vous allez choisir les manœuvres à suivre, imaginer les mouvements susceptibles, selon vous, d'atteindre les objectifs que vous vous êtes fixés.

Il s'agit donc de :

- Prévoir plusieurs hypothèses, ou scénarios, pour diminuer les aléas inhérents à la négociation;
- Décider de la stratégie adaptée à la situation, c'est à dire, la ligne d'actions appropriée;
- Etre cohérent dans les choix tactiques, c'est à dire les moyens d'action utilisés au cours de la négociation.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Nous obtenons ainsi soit une stratégie de coopération soit une stratégie de compétition qui se caractérise chacune de la façon suivante :

STRATEGIE DE COOPERATION
<p>Échanges équilibrés effet du mécanisme de la réciprocité</p> <p>Observation des comportements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ouverture d'esprit des négociateurs / volonté de se comprendre • usage de l'écoute et du questionnement • choix d'une attitude positive / respect des positions de son interlocuteur • jeux d'influences «positifs» / recherche de solutions adaptées et satisfaisantes • capacité de saisir les opportunités, d'improviser ...
STRATEGIE DE COMPETITION
<p>Échanges déséquilibrés effet d'une réciprocité déséquilibrée effet du mécanisme de la non réciprocité</p> <p>Observation des comportements :</p> <ul style="list-style-type: none"> • fermeture d'esprit (volontaire) • absence totale ou partielle d'écoute et de questionnement • choix d'une attitude négative / mépris des positions de son interlocuteur • jeux d'influences «négatifs» / peu d'intérêt pour la résolution des difficultés rencontrées • incapacité à gérer les aléas, les imprévus.

Compte tenu de ces résultats, vous allez anticiper le jeu de la négociation en calculant, en combinant des éléments relevant de trois types :

1. Ceux relatifs à l'information
2. Ceux relatifs à la personnalité de votre interlocuteur
3. Ceux relatifs au temps

Les tactiques qui sont pratiquées :

LES TACTIQUES ET LEUR IMPACT PSYCHOLOGIQUE
<p>Les manipulations relatives à l'information :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prêcher le faux pour savoir le vrai, ce qui fait réagir • le flux de parole, ce qui embrouille l'esprit • la surenchère, ou la référence au concurrent, qui met mal à l'aise • le bluff, qui sème le doute • la rétention d'information, qui renvoie à l'équilibre ou non de l'échange d'informations <p>les manipulations relatives à la personnalité de l'interlocuteur :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La dérision, ce qui met mal à l'aise • Le chantage et l'intimidation, pressions parfois mal vécues par les participants • le mutisme qui provoque des réactions de «flux de parole» • l'indifférence ou le désintérêt, ce qui rend mal à l'aise.. <p>Les manipulations relatives au temps qui influencent de manière négative le négociateur, «victime» de ces tactiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La levée de séance • l'ultimatum • le retard délibéré...

2EME TEMPS :

Un entretien fondé sur l'observation, permettant d'adapter ses tactiques.

Les différents types d'observation :

☐ L'observation active :

Qu'observons-nous, instinctivement, dès l'arrivée du fournisseur ?

- Ses déplacements
- Ses phrases
- Ses expressions

☐ L'observation par l'écoute perceptive :

Une observation silencieuse autour des perceptions, vos sensations, vos sentiments, une écoute qui vous aidera à prendre la mesure de votre interlocuteur et à discerner ses intentions.

☐ L'observation par l'écoute active :

C'est à dire en reprenant les mots ou les expressions de votre interlocuteur, vous incitez celui-ci à exprimer sa position réelle.

☐ L'observation du cadre de référence du vendeur :

Comprendre sa logique et son affectivité.

☐ L'observation de l'échange d'informations :

Les échanges d'informations peuvent se dérouler sous différentes formes (selon Pierre Lebel) :

- Je m'informe bien et j'informe bien, «jouer cartes sur table», c'est le partenariat, la transparence.
- Je m'informe bien et j'informe peu
- Je m'informe peu et j'informe bien
- Je m'informe peu et j'informe peu (souvent par manque de préparation)

Le rituel et l'entrée en matière :

Pour l'acheteur la négociation se décompose en six séquences répondant à une question précise :

1. Le rituel : comment accueillir mon interlocuteur ?
2. L'entrée en matière : comment annoncer les faits ?
3. La discussion : comment argumenter ?
4. Les propositions : Les échanges sont ils équilibrés ?
5. L'évaluation : les propositions sont elles acceptables ?
6. La conclusion : quand et comment conclure ?

Avant de conclure il faut s'accorder quelques instants de réflexion pour :

- Recenser les points forts et les points faibles de la proposition finale;
- Imaginer l'exécution du contrat;
- Ecouter ses perceptions;

Se concentrer sur l'ensemble de la proposition du vendeur et évaluer :

- L'opportunité de la décision
- La faisabilité de l'affaire
- Si les objectifs fixés sont atteints
- Si nous avons obtenu des compensations avantageuses
- « Suis je satisfait ? »
- « A défaut, que faudrait-il pour que je le sois ? »

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010

3 EME TEMPS :

Une évaluation des résultats faite à partir des éléments précédents (entretien/préparation), constituant l'expérience.

Le contrôle des résultats de la négociation a pour objectif de :

- Tirer les enseignements de la préparation et de l'entretien
- Vérifier vos acquis
- Préparer vos futures négociations
- Valoriser votre expérience.

☐ Le contrat

Cette étape est décisive. Elle scelle les accords conclus, ainsi que les obligations respectives; elle annonce l'exécution du contrat selon les modalités d'applications prévues et négociées. Son exécution sera facilitée par l'insertion de clauses adaptées à la nature des risques encourus.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

A titre d'exemple, voici une liste de risques possibles et de clauses contractuelles préventives :

LISTE DES RISQUES POSSIBLES ET DES CLAUSES PREVENTIVES
<p>Risques techniques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • choix du cahier des charges (soit sur spécifications techniques, rendant l'entreprise-représentée par l'acheteur- responsable juridiquement par le jeu des obligations de moyens; soit fonctionnel rendant le fournisseur responsable juridiquement par le jeu des obligations de résultat) • non-conformité de la qualité : clauses prévoyant des modalités de réception, de tests, de contrôles + garantie dite de « bon fonctionnement » (durée à préciser ainsi que les prestations couvertes); • vice caché: garantie légale des vices cachés (normalement, risque couvert pendant dix ans, sauf stipulation contraire) • propriété de l'outillage (achat de sous-traitance) : en cas de litige, qui en est le propriétaire...?) <p>Risques logistiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • retard de livraison: clause pénale (date de départ du calcul à préciser, ainsi que les modalités d'application); • transfert de propriété demandé par le fournisseur : clause de transfert des risques liés au stockage chez le fournisseur, de perte ou de détérioration pendant le transport; répartition des responsabilités en cas de litige...; <p>Risques financiers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variation du prix : clause d'indexation (actualisation, ajustement, révision) ; modalités d'application, choix des références, des indices, des périodes... Plus clauses « butoir » et de sauvegarde (à préciser); • retard de paiement (pour le fournisseur) : clause pénale (date de départ du calcul à préciser, des modalités d'application) <p>Risques économico-commerciaux</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuite d'informations, de savoir-faire, de propriété intellectuelle : clause de confidentialité, de non-concurrence ; prévoir dans chacun des cas, les clauses de modalités d'application, la durée... <p>Risques liés à l'interprétation du contrat</p> <ul style="list-style-type: none"> • juridiction compétente ou arbitrage • loi, langue applicable (cas d'achats internationaux...)

☐ Après l'achat, concrétisation, réalisation et évaluation

- Le suivi de l'exécution du contrat

Cette étape sert à honorer les engagements contractuels. C'est maintenant que toute erreur de prévision peut se transformer en litige-litige pouvant porter sur les quatre paramètres de l'achat : le

délai, la qualité, la quantité, le prix et sur les critères qui y sont attachés et qui ont été définis en amont de la décision d'achat. Ils se régleront d'autant plus facilement qu'ils auront été envisagés en terme de risques, dès l'amont de l'achat, les clauses du contrat témoignant de leur anticipation. En revanche, leur résolution sera plus ou moins aisée selon les conséquences produites, selon les enjeux perçus de part et d'autre.

- L'évaluation de l'achat

Le contrat achevé, l'acheteur fera la synthèse du déroulement de son achat.

Vous ferez une synthèse des résultats en réfléchissant à la valeur accordée à cette négociation, aux formes de pouvoir exercées et aux mouvements effectués au cours de cette négociation.

Pour conclure le processus d'achat peut être illustré par la schéma suivant :

AVANT L'ACHAT	PENDANT L'ACHAT	APRES L'ACHAT
Recherche d'informations : <ul style="list-style-type: none"> internes externes <i>Préparation du contrat</i> Anticipation des risques <ul style="list-style-type: none"> économico-commerciaux techniques logistiques <i>Clauses préventives</i>	Méthodes, techniques et procédures d'achat <i>Formation du contrat</i> Compréhension des mécanismes liés à la prise de décision et aide à la décision d'achat <i>Clauses négociées</i>	Obligations respectives : <ul style="list-style-type: none"> côté acheteur côté vendeur <i>Exécution du contrat</i> Mesure des performances : <ul style="list-style-type: none"> internes externes Enseignement/expérience <i>Clauses appliquées</i>

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

3. LA PRISE DE RENDEZ-VOUS TELEPHONIQUE

Avant de négocier il est nécessaire d'obtenir un rendez-vous, de rencontrer le prospect ou le client, l'outil le plus performant et le plus pratique en la matière est le téléphone.

La prise de rendez-vous par téléphone est probablement l'exercice commercial le plus difficile dans le métier de la vente. Il faut une grande capacité à endurer l'échec.

Pour mieux s'y préparer, il faut respecter cinq étapes :

- Première étape : se préparer et qualifier avec patience,
- Deuxième étape : se présenter avec assurance,
- Troisième étape : passer les barrages avec élégance,
- Quatrième étape : accrocher son interlocuteur,
- Cinquième étape : répondre aux objections avec aisance.

3.1 PREMIERE ETAPE : SE PREPARER ET QUALIFIER AVEC PATIENCE

3.1.1 La préparation

Le téléphone est un vrai métier et non un moyen de combler du temps entre deux dossiers. C'est d'abord un outil quantitatif, plus on passe d'appels, plus on a de rendez-vous !

3.1.1.1 La loi des séquences homogènes dite « de Carlson »

Quelque soit l'activité, toute interruption dans une tâche nécessite une surconsommation de temps pour redémarrer la tâche initiale. Le bon sens nous dit de toujours terminer ce qui est commencé !

Pendant la préparation, on doit donc veiller à :

- Etre isolé sans être dérangé,
- Avoir un bureau vide, sans tentation autre que de lire son agenda et un fichier prêt,
- Se donner un créneau horaire réaliste, il est illusoire de passer plus de 2 heures au téléphone pour une tâche de prospection.

3.1.1.2 La « loi de Parkinson »

Le temps affecté à une tâche se dilate jusqu'à occuper la totalité du temps disponible.

Si on a un fichier de 20 contacts et que l'on se dit que l'on va les appeler sur l'après-midi, il nous faudra effectivement l'après midi pour les appeler.

Or, une durée de 1h30 est suffisante.

Il s'agit donc de veiller à :

- Se fixer un objectif précis d'appels dans un temps réaliste,
- Sélectionner un créneau horaire pour grouper les appels sur une session,
- Ne pas se tromper d'objectif : prendre rendez-vous ou qualifier.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

3.1.2 Qualifier avec patience : une étape clé

La clé de la réussite d'une session téléphonique c'est le résultat, le nombre de rendez-vous obtenus. Pour les obtenir rapidement, il faut utiliser un fichier qualifié.

C'est à dire avoir au minimum :

- Le nom et le prénom de l'interlocuteur (chance augmentée de plus de 20%),
- Validé un minimum de critères qui nous laissent à penser que nos chances d'obtenir un rendez-vous sont sérieuses. (L'existence d'un projet, une insatisfaction exprimée, la présence ou non d'un concurrent, etc.)

Trop souvent, le seul critère retenu est celui du potentiel. On sélectionne sur fichier les entreprises de plus de 50 salariés qui font un chiffre d'affaires de plus de X millions de francs.

Cela ne nous donne pas de critères suffisamment précis, trop aléatoire et donc épuisant et décourageant.

Une méthode efficace : le questionnaire de qualification par téléphone

Avoir un questionnaire déjà établi sous forme de questions-réponses sans rentrer dans une discussion de vente.

Ce questionnaire apparaît donc comme un sondage sans volonté de vendre quoi que ce soit. Se présenter comme un service de marketing qui effectue une étude de marché.

Dans les secteurs fortement concurrencés, il est préférable de se présenter sous le nom d'un tiers.

Quels sont les objectifs ?

Qualifier le nom, sa fonction, les critères clés (concurrents, projet, insatisfactions).

Comment faire ?

Bâtir un questionnaire de 5 à 6 questions avec des réponses à choix multiples qui permettent d'avoir des réponses précises et qui évitent de rentrer dans une discussion avec le prospect.

Le temps de ce sondage est très court (5 minutes), poser les questions rapidement cela le rend crédible !

Comment être sur que le prospect réponde ?

La prise de contact s'effectue comme un sondage, enchaîner les questions immédiatement.

Comment enchaîner les questions ?

La première question doit être facile et innocente

Exemple : votre société est une société de plus de X salariés ou de moins de X salariés ?

Ensuite les questions deviennent de plus en plus précises et valident des critères de probabilité.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Comment terminer ?

En remerciant son interlocuteur et en lui demandant son nom et son prénom.

Quand appeler pour prendre rendez-vous ?

Quelques jours après, il est très rare que l'on se souvienne d'une voix après ce laps de temps.

Pourquoi qualifier d'abord par téléphone ?

Cela évite d'appeler dans le «dur», le ratio de ce dernier est de 1 RDV pour 10/20 appels.

Alors qu'il est de 1 RDV pour 3/5 appels sur un fichier pré-qualifié.

Les dernières règles :

On considère d'après certaines études scientifiques que le message se transmet pour :

- 7% par les mots
- 38% par la voix
- 55% par les gestes

La communication téléphonique est amputée de 55% de son expression.

Aussi, il faut soigner sa voix: un rythme plus lent, échauffer sa voix, tenir compte de son rythme (le matin le soir) et surtout sourire !

Il faut aussi soigner ses mots : être positif, s'exprimer au présent, avoir un objectif clair et s'y tenir (qualifier, prendre un RDV ou vendre).

1. Les expressions négatives incitent au refus :

- Ne voulez-vous pas ?
- Ne pensez-vous pas ?

2. Les expressions barbelées :

- Pas du tout !
- Vous faites erreur !

3. Les mots noirs dépriment le prospect:

- Ennui
- Problème
- Litige

4. Les expressions dubitatives créent le doute :

- Il me semble que...
- Sans doute
- Je pense que...

5. Les expressions velléitaires manquent de concret :

- Vous devriez

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

- Si vous preniez
- Ce serait intéressant si...

6. Les appels à la confiance provoquent la méfiance:

- Faites-moi confiance
- Franchement

7. Les expressions «à plat ventre» nous dévalorisent:

- Je m'excuse de vous déranger
- Je suis désolé de vous faire perdre un peu de temps

La seule méthode pour ne pas tomber dans nos erreurs de langage est d'écrire ce que l'on va dire !

3.2 DEUXIEME ETAPE : SE PRESENTER AVEC ASSURANCE

« Bonjour, je suis Pierre Durant, de la société XX, je veux parler à Thierry Dupont, s'il vous plaît. »

La voix et le ton doivent être assurés mais pas agressifs, dire cette phrase avec le sourire.

- Pour le cas particulier du répondeur:

La meilleure façon d'être sûr d'être rappelé est de laisser un message laconique sans citer le nom de la société : «Bonjour, je suis Pierre Durand, vous pouvez me rappeler au XXX.»

La curiosité est un moteur fort pour rappeler, on ne sait jamais

3.3 TROISIEME ETAPE : PASSER LES BARRAGES AVEC ELEGANCE

Le standard transfère la communication à l'assistante de l'interlocuteur, on répète la présentation à l'identique.

Intervient inévitablement : «C'est à quel sujet ?»

Répondre du tac au tac :

- Annoncer la raison de son appel de façon sobre avec autorité. Cette méthode est recommandée lorsqu'on a des informations clés au préalable : recommandation d'un tiers, projet en cours, ce qui rend évident votre appel et votre demande.
- L'alibi technique : on cherche à disqualifier l'assistante en dépassant son seuil de compétence : « C'est au sujet d'un protocole TCP IP» ou «C'est au sujet des warrants» ou encore «C'est au sujet de la loi du 14 juillet 2008 ».

La nature humaine est ainsi faite, lorsque l'on ignore quelque chose, on préfère ne pas se tromper. Cette technique est très efficace mais il faut au préalable prendre deux précautions.

- I. Prévoir une réponse sérieuse au cas où elle demande des précisions. Dans ce cas, prendre un ton compréhensif et pédagogique mais avec un vocabulaire sophistiqué.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

2. Prévoir une accroche cohérente lorsque l'on aura l'interlocuteur, en reprenant les mots clés de son premier propos.

Autres techniques pour passer les barrages:

- L'autorité :

Si l'assistante ose demander à quel sujet, ne pas répondre. Feuilletter quelques documents devant l'amplificateur puis se pencher en répétant: «Oui vous me passez Mr Durand.»

- La candeur :

On ne répond pas aux questions mais de façon empruntée: «Ah il n'est pas là peut être, quand me conseillez vous de le rappeler ?»

- La surenchère :

On tape haut dans la hiérarchie, on demande le PDG, on tombe sur son assistante qui est surprise, elle se présente souvent, reprendre son nom.

Expliquer l'objet de son appel, s'excuser sur l'erreur. Rappeler un peu plus tard et spécifier que vous souhaitez parler à Mr X suite au conseil de Mme l'Assistante de Direction.

- L'avis personnel :

« C'est pour une naissance ! », surprise l'assistante vous passe l'interlocuteur et là «je vous appelle pour vous annoncer la naissance de notre nouvel équipement ...».

- L'appât du gain :

« C'est pourquoi ? », « C'est pour une nouvelle affaire »

- Le vrai-faux rendez-vous :

« Il attend mon appel ! »

- Le quiproquo :

Vous envoyez un fax ou un email de confirmation pour un rendez-vous et le remerciant par avance. Laisser son N° de téléphone.

L'interlocuteur vous rappellera probablement pour infirmer le RDV pris par erreur.

- L'anglais :

Vous appelez en parlant en anglais, si possible vite avec un accent écossais. L'assistante surprise vous passera votre interlocuteur.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

3.4 QUATRIEME ETAPE : ACCROCHER SON INTERLOCUTEUR AVEC PERTINENCE

Vous avez passé les barrages, vous êtes en direct avec l'interlocuteur recherché, plusieurs précautions restent à prendre.

3.4.1 Valider le rôle et le temps de l'interlocuteur

« Bonjour M. Durand, je suis Paul Dupont de la société XXL. Vous êtes bien la personne responsable de...qui gère les achats de ...? Peut-on s'entretenir quelques instants, vous êtes disponible? »

S'il vous dit qu'il n'est pas disponible, on peut alors convenir directement avec lui d'un autre rendez-vous téléphonique éventuellement avec sa ligne directe. Il se souviendra de vous. La vente commence. S'il a, en revanche répondu oui à chacune des deux questions, il est psychologiquement ouvert et il vient de nous dire «oui» deux fois, et ce n'est pas mal pour un début.

3.4.2 La méthode pour prospecter en nombre : ratisser large.

L'entretien en face à face permet de mieux comprendre et identifier l'interlocuteur. L'entretien téléphonique ne permet pas ce travail avec finesse ; aussi, il faut apporter des arguments suffisamment larges pour que quelqu'un réponde à des motivations importantes.

Qu'est ce qu'un bon argument ?

Un bon argument répond à une motivation du client et lui apporte des «bénéfices clients». Une méthode rapide consiste à classer les motivations des acheteurs en «SONCAS». (voir chapitre 2)

Sécurité
Orgueil
Nouveauté
Confort
Argent
Sympathie

Une bonne accroche téléphonique doit permettre de satisfaire le prospect en l'interpellant sur ses motivations.

Exemple:

« Notre nouvelle solution (nouveauté) est tout à fait adaptée à une entreprise aussi en pointe que la vôtre (orgueil). Nous avons déjà de nombreuses références (sécurité) car elle permet de gagner en productivité (argent) et est très simple à mettre en place (confort) .»

Cette formule trouvera plus facilement une corde sensible chez votre interlocuteur.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

D'autres méthodes d'approches :

Cette approche s'appuie sur l'efficacité des techniques d'influence qui reposent sur le sentiment de liberté.

Ainsi, concrètement, pour mettre en œuvre cette technique, on va prendre rendez-vous mais laisser la possibilité à l'autre de dire non.

Exemple :

« Je prends contact avec vous car je me suis dit qu'il pourrait y avoir peut être un intérêt commun. Voilà ce que l'on a fait chez...(success story). Je ne sais pas si cela peut être intéressant que l'on se rencontre ou qu'on aille plus loin, sentez-vous libre de me dire non sur tout .»

On parle démarche conseil puisque l'on se positionne en apporteur de solution, le fait de laisser la possibilité à l'autre de dire «non» permet aussi de rééquilibrer le rapport de force.

Quand on raconte la *success story*, on fait parler ses clients. Ce n'est pas simplement citer une référence, c'est raconter les résultats obtenus par le client. On peut mettre ainsi en évidence des *success stories* sur :

- des problématiques possibles du prospect,
- des références porteuses d'innovation,
- des références culturelles proches.

Une *success story* se raconte de la façon suivante : quelle était la problématique du client de départ, la réponse imaginée avec lui, les résultats qu'il a obtenu (temps gagné, retour sur investissement, nouveaux marchés, économies, etc.).

Ainsi, appeler plusieurs fois pour rendre service sans objectif de vente immédiat, juste pour obliger son interlocuteur, augmente considérablement les chances d'obtenir un rendez-vous avec les clients à plus fort potentiel.

- On appelle une première fois pour lui demander s'il veut bien recevoir notre newsletter gratuite d'information.
- On appelle une deuxième fois pour l'inviter à venir nous rencontrer sur un salon ou lors d'une manifestation.
- A chaque fois, on lui envoie peu après par courrier un document spécifique (newsletter, lancement de notre dernier produit, etc.)
- Enfin, la troisième fois on appelle vraiment pour le rendez-vous.

La méthode paradoxale des 3 «non» /

On va chercher les «non» plutôt que les «oui».

Exemple : pour un vendeur de fenêtre

- *Est-ce que vous déduisez vos travaux de fenêtre fiscalement tous les ans ?*
- *Est-ce que vous connaissez le niveau de température à baisser pour justifier du remplacement de vos fenêtres ?*
- *Est-ce que vous avez déjà eu une effraction par vos fenêtres ?*

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

- *Ah... il faudrait peut-être que je vienne vous voir alors !*

Proposez le rendez-vous

Tant d'efforts et de sueur ne servent à rien si l'on ne propose pas son rendez-vous. Une bonne accroche se termine donc toujours par une proposition de rendez-vous.

- *C'est pourquoi je vous propose qu'on en discute. La semaine prochaine ou la semaine suivante, que préférez-vous ?*

Attention, il est important de ne pas marquer de silence ou de blanc avant de proposer la date pour éviter que le client puisse nous couper dans notre élan. Il ne s'agit pas non plus de parler à toute vitesse, mais de créer déjà la relation.

Souvenons-nous aussi que face au décideur, plus le style est direct et transparent, plus c'est efficace. « Embobinez » les assistants mais soyez directs avec les décideurs.

La question particulière de l'alternative.

L'alternative est une technique de choix précontraint qui oblige l'interlocuteur à donner une réponse sur le choix qu'on lui propose :

«Je vous propose une réunion lundi ou mardi»: le choix n'est plus dans l'acceptation de la réunion ou pas, mais plutôt dans le choix de la date, lundi ou mardi. Cette technique a largement montré son efficacité et a donc été abondamment exploitée dans les techniques de phoning car elle est particulièrement bien adaptée à cet exercice de prise de rendez-vous.

ATTENTION ! Beaucoup de clients la connaissent et cela devient très désagréable pour l'interlocuteur.

Préférez les alternatives plus larges et plus diffuses, donc aussi moins contraignantes comme la « semaine prochaine, ou bien la semaine suivante si vous préférez » ou bien « semaine 26 ou peut-être mieux semaine 28, que préférez-vous ? ».

On conduit ensuite le prospect dans un entonnoir de choix de plus en plus précis (début ou fin de semaine, lundi ou mardi, matin ou après midi ? 9H ou 11 h)

Trop de commerciaux ou d'entrepreneurs acceptent des rendez-vous à 10 heures ou à 15 heures qui gâchent une demi-journée de travail.

Proposer d'abord des créneaux décalés 8h30 et 11h30 puis raisonnables 9h-11h et éviter le piège de 10h/15h.

3.5 CINQUIEME ETAPE: REPONDRE AUX OBJECTIONS AVEC AISANCE

Proposez un rendez-vous à un prospect. Celui-ci prend la parole et les objections fusent dans tous les sens. Il est donc difficile de prévoir une réponse à une objection que l'on ignore encore.

Acquérir les réflexes de base

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010

1. Première idée : focaliser sur l'objectif du rendez-vous

Éviter de vouloir commencer un entretien de vente.

Ce qu'il faut éviter : poser des questions au client, vouloir argumenter et répondre aux questions du client.

Il faut rebondir sur chaque objection par une technique d'appui.

Parmi les techniques : rebond et recadrage positif.

- «Je n'ai pas le temps» : «Tout à fait je comprends, c'est justement pour ça que je vous appelle, rencontrons nous semaine 31...»
- «Cela ne m'intéresse pas» : «Justement c'est pour ça que je vous appelle car nous avons des réponses, voyons nous le ...»
- «En fait, vous vous demandez en quoi notre offre est meilleure. Rencontrons- nous le... »

2. Deuxième idée : proposer une date de rendez-vous, encore et toujours !

L'essentiel est donc de toujours finir sa réponse sur une nouvelle proposition de date de rendez-vous. Plus la réponse est courte et finit par une proposition de date, plus elle est efficace.

« Malheureusement, notre plus gros client a son frère qui est électricien, donc vous comprenez....et bien justement comme cela vous pourrez comparer, rencontrons nous ... »

3. Dernières recommandations

Cette technique peut être assez manipulatrice et peut par conséquent agacer. Inutile de l'utiliser plus de deux ou trois fois. Dans ce cas, il convient de battre en retraite et de négocier une date de rappel.

« Je comprends vous ne pouvez pas nous rencontrer aujourd'hui, quand me conseillez-vous de vous rappeler pour reprendre contact ? »

Mais en moyenne, un prospect accepte le rendez-vous souvent après deux ou trois objections. C'est pourquoi, il faut résister.

- Quand un prospect nous demande de le rappeler «plus tard» car son projet n'est pas encore suffisamment avancé, il est toujours préférable de diviser par deux le délai qu'il nous donne.
- Une fois le rendez-vous acquis, doit-on laisser son numéro de téléphone ?

Cela dépend des secteurs géographiques : sur un petit territoire, souvent cela est payant de ne pas le laisser.

Mieux vaut aller au rendez-vous. S'il est annulé, l'autre se sentira coupable et redevable de nous avoir déplacé pour rien, et sera très ouvert au prochain.

- Les horaires de l'extrême

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Souvent lors d'une dernière objection, quand le client est assez dur, on peut le surprendre en lui proposant des heures de rendez-vous incongrues:

« Je pense qu'il est important que l'on puisse se rencontrer, je suis prêt à venir vous voir un matin à 7 heures dans votre bureau ou même un soir à 20 heures si vous voulez. »

Votre interlocuteur va alors penser que si vous êtes aussi motivé, votre proposition doit être vraiment intéressante !

- La technique du silence

Lors de la réponse aux objections, il est aussi très efficace de savoir jouer avec les silences. Quand on sent que l'autre hésite, il nous dit :

« Non, je n'ai pas le temps » d'une voix sans conviction tout en tournant les pages de son agenda, il suffit de se taire...c'est lui qui, pris dans le malaise du silence, se sentira obligé de nous proposer une date.

Conclusion

Comme nous l'avons vu dans ce chapitre, la prospection téléphonique est un vrai métier. Face à des acheteurs ultra-sollicités, la préparation, la rigueur et un scénario téléphonique pertinent seront déterminants.

Sans jamais donner cette impression de lecture ou de sourire forcé si caractéristique de certaines écoles de télé marketing.

Sans prise de rendez-vous pas de vente !

Organiser le suivi de la vente par téléphone et gérer le tableau de bord du suivi des résultats

Comme toute action commerciale il est nécessaire d'assurer un suivi de son action téléphonique, les statistiques démontrent que 75% des relances clients ne sont pas effectuées correctement.

Ceci baisse le taux de réussite de ventes, alors qu'une organisation professionnelle permet sans contrainte excessive de remédier à ce constat.

De plus en plus d'entreprise développe des méthodologies dans le cadre d'une GRC ou CRM (cf. cours de politique commerciale relations clients) et notamment dans sa partie suivi commercial appelé : **Sales Force Automation.**

L'Automatisation des forces de ventes (Sales Forces Automation, SFA), consiste à fournir des outils de pilotage aux commerciaux afin de les assister dans leurs démarches de prospection (gestion des prises de contact, des rendez-vous, des relances, mais aussi aide à l'élaboration de propositions commerciales, ...), saisie des objectifs et prévisions; plans d'action et diffusion personnalisée aux commerciaux ; gestion des affaires (depuis la proposition jusqu'au contrat); suivi des clients (description des actions effectuées et à réaliser, sauvegarde des comptes rendus d'entretien, requêtes sur les clients ou les produits, système d'alerte et de relance, gestion du planning des commerciaux);

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010

analyse des ventes sous-forme de tableaux de bord (cf. cours de politique commerciale relations clients et cours de gestion). En remplaçant ces processus jusqu'ici manuels (échanges de documents papier) par des échanges électroniques formalisés, la SFA se veut synonyme de gains de productivité.

IPAC

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

4. REPONDRE AUX OBJECTIONS (SOURCE APCE)

Répondre à des objections est un exercice périlleux car une objection mal traitée peut faire échouer une négociation, même avancée.

Il est donc fondamental de vous y préparer sérieusement. Une bonne argumentation construite sur les propos de votre interlocuteur permet en général d'y faire face.

L'objection signifie que votre présentation n'a pas été suffisamment claire ou n'a pas répondu à l'ensemble des craintes de votre interlocuteur.

Gérer cette objection nécessite non seulement une intelligence humaine développée mais aussi une parfaite connaissance du produit ou du service.

4.1 COMMENT REAGIR A UNE OBJECTION

a. Ne vous bloquez pas ! Profitez de l'objection pour poser des questions

Soyons honnête, une objection est généralement perçue comme une remise en cause de votre présentation. C'est un moment parfois difficile à gérer. Votre première réaction conditionnera la suite des événements. Ne paniquez pas et soyez sûr de vous. Vous êtes le professionnel, vous devez maîtriser la situation.

L'objection n'est pas une agression personnelle. Elle révèle tout simplement que vous n'avez pas totalement rassuré votre prospect sur un certain nombre de points importants à ses yeux.

Ne foncez pas tête baissée. Construisez votre réponse. Profitez de cette opportunité pour poser des questions.

Peut-être n'avez-vous pas totalement cerné votre interlocuteur ?

Le problème soulevé par votre prospect est-il le bon ?

L'objection ne cache-t-elle pas un autre problème ?

Identifiez le "vrai" problème et vous aurez effectué 80% du travail.

b. Ne marquez pas votre désaccord, bien au contraire

Ne montrez pas à votre interlocuteur que vous n'approuvez pas son objection. N'oubliez pas qu'un client a généralement raison et qu'il ne demande qu'à être valorisé et surtout rassuré. Gardez en mémoire que l'acte d'achat est un acte positif pour votre client.

Ne braquez pas votre prospect en lui faisant comprendre qu'il a mal compris. Soulignez l'intérêt de la remarque et allez toujours dans son sens... tout en relativisant l'objection. Insistez sur le fait, par exemple, que : « vous penseriez comme lui dans l'absolu mais qu'il est important de tenir compte d'autres éléments » ou bien encore que « comme lui, vous n'étiez pas convaincu du produit avant de faire vous-même le test ».

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

c. Répondez toujours à l'objection pour maintenir le lien de confiance

Ne laissez jamais une objection sans réponse claire et assurez-vous que la réponse apportée convient.

Prenez donc le temps d'apporter une réponse construite et complète. Ne pas répondre sera perçu comme une rupture du lien de confiance que vous avez pu créer dans le cadre de votre présentation. Si tel est le cas, la vente ne se fera pas.

Exemples d'objections fréquentes :

« C'est trop cher ! »

Demandez à votre interlocuteur d'argumenter sa réflexion. Pourquoi dit-il cela ?

Essayez de savoir quels sont ses repères.

Est-ce trop cher par rapport à un concurrent ? Si tel est le cas, demandez-lui quel est le prix pratiqué par ce concurrent et jouez la transparence.

Avant tout, insistez sur l'écart de prix. Si votre produit vaut 500 € et celui de votre concurrent 450 €, dites par exemple à votre interlocuteur : "nous parlons bien d'un écart de 50 €..."

Dans un 1er temps cela relativisera l'objection. Il suffira ensuite d'expliquer précisément les raisons de l'écart de prix, en indiquant que 50 € ne correspond qu'à un différentiel de 4 € par mois pour un produit d'une qualité supérieure.

« Je ne suis pas convaincu ! »

Dans ce cas de figure votre interlocuteur a besoin d'être fortement rassuré. Plus largement, sans même s'en rendre compte, il vous demande de l'aider dans sa prise décision.

Expliquez-lui alors par exemple que vous travaillez déjà avec ses confrères et qu'ils vous font pleinement confiance. Si cela n'est pas suffisant, organisez une rencontre téléphonique ou visuelle avec l'un de vos bons clients conquis par votre entreprise et par votre produit. Le retour d'expérience d'une tierce personne est généralement très efficace.

Bien évidemment, demandez toujours à votre prospect s'il est à présent convaincu et si vous l'avez rassuré sur le sérieux et l'efficacité de votre produit.

« Je n'ai pas le budget suffisant ! »

Il s'agit ici, d'aider votre prospect à trouver de l'argent.

Signalez-lui qu'il est toujours possible de faire des économies sur des postes de dépenses pour optimiser sa capacité d'investissement.

S'il est intéressé, il trouvera l'argent...

« Je travaille avec votre concurrent ! »

Assurez à votre client qu'il s'agit d'un bon choix.

Ne perdez pas votre temps. Jouez carte sur table et demandez-lui s'il souhaite que vous lui présentiez vos différences avec le concurrent.

Si tel est le cas, évitez une présentation classique. Privilégiez une approche questions/réponses. L'objectif est ici de comprendre leurs relations, leurs modes de collaboration...

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Cette démarche vous permet également d'identifier les manques de votre concurrent (délai de livraison un peu long, peu disponible...) et de vous assurer que ces manquements sont importants pour votre prospect.

Il ne suffit alors plus qu'à expliquer que votre entreprise comble ces manques. Mais attention, soyez honnête : il est inutile de mentir pour obtenir le contrat.

« Que proposent vos concurrents ? »

Mettez vous à la place de votre interlocuteur.

Vous-même ne prenez vous jamais le temps de comparer plusieurs offres pour savoir laquelle sera la mieux adaptée à votre situation ?

N'avez-vous jamais été pris à parti par un vendeur qui, à l'annonce de la moindre comparaison avec la concurrence, devenait agressif et pressant.

Si cela vous est déjà arrivé, vous êtes-vous senti en confiance ou au contraire agacé ? Pensez-vous qu'un tel comportement aboutira à une vente ? Bien sûr que non...

Soyez donc ouvert et compréhensif. Cette démarche rassurera votre prospect quant à votre professionnalisme et à la qualité de vos produits. De plus, il verra que vous ne craigniez pas la comparaison.

Gagner la confiance exige du temps, mais la perdre peut se faire en quelques secondes. Ne gâchez donc pas vos chances de succès.

Proposez-lui d'ailleurs de présenter vos concurrents... en étant le plus objectif et transparent possible.

« Je vais y réfléchir ! »

Cette objection est généralement difficile à traiter car elle renvoie les 2 parties dans leurs camps respectifs. Son traitement est délicat car il peut-être perçu par le prospect comme une pression exercée par le vendeur.

Il s'agit d'adopter le bon comportement. Votre prospect n'a peut-être pas été rassuré lors de votre présentation. Si tel est le cas, posez-lui simplement la question :

« Monsieur (ou Madame), si vous souhaitez réfléchir à l'intérêt de notre collaboration, c'est certainement qu'un certain nombre de points restent encore flous. »

Si tel est le cas identifiez ses craintes et tâchez d'y répondre. Il est généralement conseillé de les noter une par une.

Assurez-vous ensuite de l'intention d'achat de votre interlocuteur :

« Monsieur (ou madame), si je répons favorablement à ces dernières interrogations, serez-vous prêt à faire cet achat ? »

Deux situations se présentent à vous :

- votre interlocuteur acquiesce : vous rentrez alors dans la phase ultime d'avant signature.
- il vous répond qu'il est effectivement important de répondre à ces dernières interrogations, mais que, quoi qu'il arrive, il voudra réfléchir avant de s'engager : respectez alors son choix, mais demandez lui dans combien de temps il prendra sa décision et fixez avec lui un rendez-vous téléphonique pour faire le point sur sa décision.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

« Je souhaite en parler à une autre personne avant de vous donner ma réponse ! »

Cette situation est facilement évitable, car avant d'engager toute présentation, il est nécessaire de s'assurer que votre interlocuteur est la personne décisionnaire.

Si tel n'est pas le cas, surtout ne vous engagez pas sur une présentation, vous perdriez votre temps. Toutefois, si malheureusement cette objection se présente, organisez rapidement un nouveau rendez-vous en vous assurant de la présence du décisionnaire. Vous serez ainsi certain que votre produit sera correctement présenté. Vous pourrez également répondre aux objections du décisionnaire.

Cette situation est délicate car vous devrez recommencer la présentation du produit une nouvelle fois !

4.2 UN OUTIL BIEN UTILE : LE BATNA OU MESORE

Le terme BATNA de l'anglais « Best Alternative to a negotiated agreement » a été rendu célèbre par Roger Fisher et William Ury dans leur best seller « Comment réussir une négociation » 1983-Edition du Seuil). Les auteurs rappellent dans cet ouvrage que la raison pour laquelle on négocie est obtenir un résultat qui soit supérieur à ce nous pourrions obtenir sans négocier. En français, on parle de MESORE, comme Meilleure Solution de Rechange.

Ce concept paraît évident, mais nombreux sont les vendeurs qui l'oublient régulièrement et encore plus nombreux les acheteurs qui veulent le faire oublier aux vendeurs...Trop souvent, les commerciaux pensent à leur solution de rechange une fois que les difficultés arrivent, lorsque la négociation se durcit. C'est dommage car plus la solution de rechange est claire AVANT de commencer à négocier, plus il est facile de se concentrer sur les conditions nécessaires pour obtenir un DEAL satisfaisant. Ceci est important car le négociateur potentiellement le plus fort autour de la table de négociation est celui qui possède la meilleure solution de rechange.

Trois réflexes pour bien tirer profit de ce concept pour vos prochaines négociations difficiles.

- Montrez toujours que vous avez envie, mais jamais que vous avez besoin ! L'autre partie doit toujours sentir que vous êtes très calme et serein vis-à-vis des hypothèses qui pourraient vous conduire à quitter la table de négociation.
- Essayez toujours d'évaluer voire de découvrir la MESORE de l'autre partie. Que se passe-t-il pour votre interlocuteur si aucun accord n'est trouvé? Sa MESORE est-elle aussi satisfaisante que cela ? Attention à ne pas répondre trop vite. Bien souvent, les commerciaux que nous rencontrons minimisent considérablement les conséquences négatives d'une négociation avortée pour les acheteurs.
- Faites attention à ne pas vous « emballer » trop vite lorsque les premières étapes du cycle de vente se passent bien. En effet, plus vous approchez de l'accord plus vous allez être tenté d'y investir du temps, de l'énergie et de communiquer autour de vous sur vos chances de succès...Rien de pire que de chanter victoire trop tôt, car c'est ainsi qu'on ajoute au coût économique le coût psychologique d'un potentiel arrêt des négociations, tout le contraire d'une MESORE bien entretenue...

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

4.3 ET QUAND LA RELATION SE TEND ...

4.3.1 Comment traiter l'agression et prévenir le conflit

Etre attentif à ce qui se passe ou se qui se trame lorsque l'on entreprend d'échanger avec autrui requiert beaucoup d'attention et de perspicacité.

Comment décoder les significations des postures, des signes, du ressenti, afin d'aiguiser sa perception de la situation sans tomber dans les pièges armés- de façon consciente ou non- par soi-même ou par les autres ?

La difficulté surgit dès qu'apparaissent les signaux d'alerte. Nous savons, intuitivement, qu'un comportement agressif par exemple peut avoir pour origine le sentiment d'être méprisé, privé d'égards et d'estime; ou le sentiment d'être dominé, ou encore un sentiment d'insécurité ou d'impuissance face à une situation que l'on considère comme insurmontable.

4.3.1.1. Souplesse relationnelle

La question qui se pose au préalable n'est elle pas de s'interroger sur sa propre, et probable agressivité ?

Ne sommes-nous pas nous mêmes, par nos conduites, à l'origine de tensions sinon de conflits ?

Le bon sens impose que l'on commence par observer et contrôler les manifestations de sa propre agressivité, car l'on est d'autant plus en mesure de mobiliser ses ressources et de compenser ses faiblesses que l'on connaît mieux ses propres ressorts.

Mais peut être y a-t-il dans le comportement de notre interlocuteur quelque chose qui nous stresse, qui nous met hors de nous.

Les premiers moments de révolte passés, deux options se présentent à vous.

D'abord refuser la menace : « il y a peut être eu des dysfonctionnements dont je suis prêt à examiner les tenants et les aboutissants, mais je n'accepte ni vos procès d'intention ni vos menaces. »

Mais à la réflexion, après avoir repris votre calme, vous pourriez faire montre d'une souplesse relationnelle, c'est à dire humble, sereine et structurante qui relève d'une identité faussement faible et vraiment forte. Il s'agit de pouvoir prendre l'information et l'intégrer dans des comportements créés ici pour ici et maintenant.

L'ego a dû apprendre à s'immuniser contre les attaques personnelles. L'agressivité de l'interlocuteur s'adresse à la fonction, au rôle ou à ce que vous représentez, elle n'est pas dirigée a priori contre votre entreprise et elle peut avoir comme origine votre maladresse.

4.3.1.2 Relativiser l'agression

Ainsi, pour relativiser l'agressivité en provenance de son interlocuteur, il faudra en premier lieu, l'aider à se calmer, ne serait-ce que pour abréger la période réfractaire consécutive à toute émotion négative comme la colère, la peur, l'anxiété.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Empathie et écoute s'imposent : « je comprends votre dépit, votre colère, je me fais un devoir d'examiner avec vous ce qu'il y a lieu de faire.. »

Les silences et les blancs, tout comme les canaux appropriés de la communication lorsqu'ils sont utilisés à bon escient, se révéleront efficaces.

Enfin si la tension persiste ou s'accroît, peut-être est-il préférable de prendre du champ, de s'éloigner, de remettre à plus tard, afin qu'elle s'atténue naturellement.

Certaines méthodes complémentaires existent comme «go to the balcony» (monter au balcon), elles se déclinent sous trois points :

1. Suspendre sa réactivité, c'est à dire s'observer, prendre un peu de recul.
2. Déceler ses propres clignotants.
3. Reconsidérer les moyens adéquats, comme ignorer l'agression, reformuler pour s'assurer que l'on a bien saisi ce qui importe pour son interlocuteur.

Si les tensions persistent il se peut que votre interlocuteur estime que le rapport de forces lui est favorable, alors pourquoi coopérerait-il ?

Dans ce cas le plus efficace consiste à lui poser les questions suivantes : « est-ce juste, équitable, fair-play ? » ou « sur quels critères avez-vous fondé votre jugement ».

4.3.1.3 Désarmer le conflit

Et si, malgré tous les efforts les interlocuteurs persistent à faire de l'obstruction on tentera ultimement une stratégie en trois points :

1. Le premier consiste à faire dévier les agressions, c'est à dire redéfinir l'attaque personnelle en attaque du problème. Il s'agit en fait de remplacer les «erreurs du passé» par les «remèdes de l'avenir», et de transformer la dichotomie «vous-moi» en «nous».
2. Le second volet consiste à démasquer les pièges et manœuvres (déstabilisation ; bluff, etc.) en les dénonçant, en les déclarant inacceptables car non-productifs, et en y opposant des contre-propositions raisonnables et acceptables;
3. Le troisième volet visera à les amener à la raison (plutôt qu'à Canossa), c'est-à-dire à les aider à sauver la face en modifiant les circonstances, en ayant recours à l'avis d'un expert ou en leur fournissant les éléments qui les aident à convaincre leurs mandants, puis à affaiblir leur *Batna* et faire reconnaître notre force tranquille.

Il est illusoire de penser qu'il est toujours possible de prévenir un conflit. Dans le développement de nos sociétés, les conflits sont inévitables, souvent nécessaires ou utiles pour provoquer les changements ou les faire évoluer. L'essentiel est, pour le négociateur, d'en anticiper la sortie en ayant sauvegardé le capital relationnel patiemment construit et qui constitue un véritable enjeu.

(Source : L'art de négocier avec la méthode Harvard de Maurice A. Bercoff, éd Eyrolles)

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

5. FIXER ET DEFENDRE SON PRIX DE VENTE TOUT EN PRESERVANT LA RELATION CLIENT

Les techniques de fixation d'un prix (source : www.gregormendel.org)

Le prix permet d'évaluer le niveau de vente et de déterminer la rentabilité de l'entreprise. Sa fixation apparaît comme une décision importante qui dans la majorité des cas est la résultante de l'addition des différents coûts. Il est important également d'intégrer la dimension « consommateur » et « concurrence ».

5.1 EN FONCTION DES COUTS

Les coûts constituent la somme des charges engagées pour tel produit ou telle fonction. On distingue :

- **les coûts fixes** : ils sont constants quelle que soit la production ou les ventes (charges de structure: amortissements, locations, assurances...) et les coûts variables: ils varient en fonction de la production (matières premières, consommation d'eau, électricité, commission des vendeurs...)
- **les coûts directs** : ils sont directement imputables aux coûts d'un produit (matières premières, salaires des ouvriers ...) et les coûts indirects: ils ne sont directement imputables à aucun produit et doivent faire l'objet d'une répartition entre les différents produits (Lubrifiants, salaires du personnel administratif, frais de chauffage...)
- **les coûts complets** : le total des charges engagées pour la production et la distribution du produit et les coûts partiels: coûts calculés à un stade d'analyse intermédiaire par rapport au stade final de la distribution du produit (coût d'achat, coût de distribution).

L'ensemble des coûts permet de définir un prix de revient c'est à dire le prix payé par l'entreprise pour la fabrication et la distribution du produit.

L'entreprise peut alors définir son prix de vente en fonction du coût ou du seuil de rentabilité.

5.1.1 Fixation du prix

$$\text{PRIX DE VENTE} = \text{COUT DE REVIENT COMPLET} + \text{MARGE}$$

La marge ajoutée au coût de revient permet de dégager un bénéfice, elle est fixée en fonction des objectifs et des contraintes. Cette marge est exprimée en pourcentage du coût de revient (taux de marge) ou du prix de vente (taux de marque).

Avec cette méthode, les coûts doivent être parfaitement connus.

$$\text{PRIX DE VENTE} = \text{COUT PARTIEL} + \text{CONTRIBUTION}$$

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Les coûts partiels les plus souvent utilisés sont le coût direct et le coût variable. La contribution, dans le cas présent représente une marge qui contribue à couvrir les charges indirectes ou fixes et à dégager un bénéfice.

Dans le commerce de détail, des coefficients multiplicateurs sont utilisés pour calculer le prix de vente à partir du prix d'achat.

Dans l'industrie, les biens dont les caractéristiques doivent être particulièrement adaptées à l'acheteur sont réalisés de façon spécifique. Chaque commande nécessite un devis, dont le coût devient le support unique.

5.1.2 Fixation à partir du seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité est défini comme le seuil d'équilibre pour qu'une entreprise ne fasse ni bénéfice, ni perte, c'est à dire lorsque la marge sur coûts variables couvre les charges fixes.

$$SR = \text{Charges fixes} \times \text{Chiffre d'affaires} / \text{Marge sur coûts variables}$$

Cette méthode qui repose sur les notions de volume d'activité et de profit, permet de mieux mesurer l'impact d'une hausse du prix de vente sur le bénéfice.

5.2 EN FONCTION DES CONSOMMATEURS

Le prix d'un bien selon les économistes est fonction du croisement de l'offre et de la demande. La demande apparaît comme une donnée privilégiée et impérative du marché. Nous étudierons l'élasticité de la demande par rapport au prix et ensuite le prix d'acceptabilité.

5.2.1 Élasticité de la demande par rapport au prix

La demande d'un produit sur un marché est la quantité de ce produit susceptible d'être achetée par les consommateurs à un prix donné ;

La courbe de la demande est, en général une fonction décroissante: plus le prix diminue, plus la demande augmente, mais elle peut varier de manière différente suivant le produit ou la conjoncture économique générale.

L'élasticité de la demande est une notion utilisée pour savoir dans quelle mesure les ventes reflètent les fluctuations des prix.

On peut constater deux effets:

- **l'effet de Veblen** (effet de snobisme): plus le prix d'un produit est élevé, plus certains consommateurs achètent ce bien afin de se distinguer socialement.
- **L'effet Giffen** : qui correspond à la réduction de la demande de biens coûteux compensée par un accroissement de la demande de biens de première nécessité lorsque les prix de ces derniers augmentent (essentiellement dans les pays en voie de développement et en période de crise).

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

La demande d'un bien A peut subir les effets d'une baisse du prix d'un bien B: il s'agit de l'élasticité croisée.

Si un fabricant décide de baisser le prix de ses micro-ordinateurs, ceci aura pour effet de diminuer ses ventes de micro-ordinateurs portables (biens substituables), d'augmenter ses ventes d'imprimantes (biens complémentaires) mais cela n'affectera pas les ventes de chaînes hifi (produits indépendants).

5.2.2 Le prix d'acceptabilité ou prix psychologique.

Le prix psychologique est le prix pour lequel il y aura le plus grand nombre de consommateurs potentiels.

La méthode consiste à interviewer un échantillon représentatif d'une population mère qui est notre cible, et à lui poser deux questions :

- au dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit, car vous le trouveriez excessif ?
- au dessous de quel prix considérez-vous que le produit est de qualité médiocre ?

Le prix d'acceptabilité permet de faire apparaître le rapport qualité/prix mais un certain nombre de remarques doivent être faites :

- les résultats de l'enquête sont ponctuels et temporaires.
- Les interviewés ne sont pas en situation réelle d'achat.
- Le prix d'acceptabilité a tendance à surestimer le chiffre d'affaires du produit.
- Le prix d'acceptabilité est défini en fonction du prix des produits existant sur le marché.
- Les consommateurs ne sont pas soumis aux actions de communication commerciale (publicité, promotion...) qui modifient les conditions d'achat.
- Le prix d'acceptabilité n'est optimal que pour le consommateur:
 - il ne prend pas en compte les coûts.
 - il maximise les quantités vendues mais pas toujours le profit et le chiffre d'affaires.

L'estimation du prix peut être réalisée au moyen de sondages ou de marchés-tests.

5.3 EN FONCTION DE LA CONCURRENCE

On peut distinguer 3 attitudes dans la fixation des prix en fonction de la concurrence:

1. **Les entreprises fixent leur prix au niveau du prix moyen du marché.** Elles s'alignent sur le prix pratiqué par leurs concurrents qui dominent afin d'éviter une confrontation sur les prix (guerre des prix). Cette méthode est utilisée lorsque les coûts sont mal connus, la rentabilité procurée par le prix moyen du marché est insuffisante, ou l'entreprise est en position faible (concurrence vive ou oligopole).
2. **Les entreprises leaders, qui sont en position de force sur le marché décident d'un prix inférieur ou supérieur à celui du marché.** Elles choisissent un prix bas pour accroître leur part de marché ou maintiennent un prix élevé pour accroître leur profit.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010

3. **Les entreprises peuvent enfin choisir un prix plus élevé que la moyenne** car elles pensent que le consommateur acceptera de payer ce prix pour un produit ou une entreprise auxquels il est fidèle (produit de luxe).

5.4 MODULATION DU PRIX DE BASE

L'acheteur peut demander des modulations sur le prix proposé par le vendeur, mais il peut aussi se voir imposer une augmentation en raison de prestations connexes au contrat.

Les prix pratiqués par le vendeur sont répertoriés dans un barème de base. Les modulations du tarif de base sont regroupées au sein d'un barème d'écarts. Ces variations de prix résultent des critères suivants :

- la distance
- les réductions accordées
- les prestations connexes (SAV, crédit, livraison,...)
- les prix promotionnels
- les révisions de prix.

Dans tous les cas, il faut se prémunir contre les pratiques discriminatoires et ne pas dissimuler des avantages consentis sous de fausses appellations.

5.4.1 Pourquoi vendre et défendre son prix

Il existe quelques raisons très simples :

- sauvegarder les marges de l'entreprise et ainsi assurer la pérennité de celle-ci.
- défendre son propre salaire de vendeur si l'on est rémunéré tout ou partie "à la commission",
- défendre l'image de l'entreprise. Quelle image donne une entreprise qui "vend" des rabais ?
- pour ne pas détruire le marché. Quel est l'intérêt de travailler dans un marché qui n'en vaut pas la peine ?
- pour être fier de son métier de vendeur et ainsi continuer à avoir du plaisir à l'exercer.

Bien entendu chaque entreprise se doit d'avoir une politique de prix bien structurée.

Elle comprend en général :

- une politique de rabais qui peut être associée à des quantités par commande, marchés annuels, valeurs par commande ou gammes de produits.
- une politique d'escompte associée à des délais de paiement.
- des périodes de soldes avec souvent des produits approvisionnés à cet effet.
- des liquidations de stocks.
- une politique pour la promotion de nouveaux produits ou de réactivation des ventes de produits en perte de vitesse.

Mais attention de n'accorder des rabais que dans le cadre de cette politique.

Afin de vous rendre compte des conséquences d'une politique de rabais mal réfléchie, consultez le tableau suivant :

Vous devez plus vendre, si vous ne voulez pas gagner moins

De combien de pour cent devez-vous augmenter votre chiffre d'affaires, si vous baissez vos prix, mais ne voulez pas moins gagner ? le tableau vous renseigne :

Si vous baissez vos prix de

Et si votre bénéfice brut atteint actuellement :

	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %
1 %	25.0	11.1	7.1	5.3	4.2	3.4	2.9	2.6
2 %	66.6	25.0	15.4	11.1	8.7	7.1	6.1	5.3
3 %	150.0	42.8	25.0	17.6	13.6	11.1	9.4	8.1
4 %	400.0	66.6	38.4	25.0	19.0	15.4	12.9	11.1
5 %	-	100.0	50.0	33.3	25.0	20.0	16.7	14.3
6 %	-	150.0	66.7	42.9	31.6	25.0	20.7	17.6
7 %	-	233.3	87.5	53.8	38.9	30.4	25.0	21.2
8 %	-	400.0	114.3	66.7	47.1	36.4	29.6	25.0
9 %	-	1000.0	150.0	81.8	56.3	42.9	34.6	29.0
10 %	-	-	200.0	100.0	66.7	50.0	40.0	33.3
11 %	-	-	275.0	122.2	78.6	57.9	45.8	37.9
12 %	-	-	400.0	150.0	92.03	66.7	52.2	42.9
13 %	-	-	650.0	185.7	108.3	76.5	59.1	48.1
14 %	-	-	1400.0	233.3	127.3	87.5	66.7	53.8
15 %	-	-	-	300.0	150.0	100.0	75.0	60.0
16 %	-	-	-	400.0	177.8	114.3	84.2	66.7
17 %	-	-	-	566.7	212.5	130.8	94.4	73.9
18 %	-	-	-	900.0	257.1	150.0	105.9	81.8
19 %	-	-	-	1900.0	316.7	172.7	118.8	90.5
20 %	-	-	-	-	400.0	200.0	133.3	100.0
21 %	-	-	-	-	525.0	233.3	150.0	110.5
22 %	-	-	-	-	733.3	275.0	169.2	122.2
23 %	-	-	-	-	1115.0	328.6	191.7	135.3
24 %	-	-	-	-	2400.0	400.0	218.2	150.0
25 %	-	-	-	-	-	500.0	250.0	168.7

Exemple :

Votre bénéfice brut actuel se monte à 25 % et vous réduisez vos prix de 10 %.

Afin de gagner autant qu'avant la diminution des prix, vous devez augmenter votre chiffre d'affaires de 66.7 pour cent.

5.4.2 Défendez vos prix ! 6 autres bonnes raisons pour défendre son prix de vente

Les vendeurs trouvent bien des raisons pour justifier les rabais et les ristournes qu'ils concèdent aux clients. En réalité, ces remises sont souvent la preuve de leur fragilité psychologique. Or, il existe autant de raisons de rester ferme sur le prix que de raisons de la brader.

I Pour ne pas être méprisé par le client

L'acheteur mésestime les "petits vendeurs" qui

- | | |
|---|--|
| <p>2 Pour ne pas dévaloriser votre produit</p> <p>3 Pour conserver votre enthousiasme</p> <p>4 Pour garder l'initiative dans la relation</p> <p>5 Pour ne pas se décourager</p> <p>6 Pour offrir au client un service après vente de qualité</p> | <p>concèdent facilement les remises.</p> <p>Dans l'esprit du client, la qualité du produit est souvent liée au prix. Un acheteur n'est jamais plus désagréable que face à un produit gratuit.</p> <p>Là où il n'y a pas de difficulté, il n'y a pas de plaisir. Défendre son prix, c'est se défendre soi-même.</p> <p>Dans certains types de ventes, le vendeur est condamné par les lois du marché à n'être qu'un "vendeur de rabais".</p> <p>Si le vendeur brade ses prix, son métier n'est plus rentable financièrement et devient donc démotivant.</p> <p>Le vendeur a peu envie de suivre une affaire qu'il a bradée.</p> |
|---|--|

Si toutefois une entreprise se voit obligée systématiquement à accorder des rabais (*autres que ceux définis dans la politique de prix*) pour réaliser des ventes, elle se doit de se poser les questions suivantes :

- Est-ce que mes vendeurs ont les compétences requises ?
- Notre produit est-il encore en adéquation avec le marché ?
- Mes concurrents font-ils du Dumping ?
- Mes conditions d'achat et/ou de production sont-elles encore valables ?
- Existe-t-il des nouveaux produits sur le marché remplaçant avantageusement le nôtre ?

Toutes ces questions relèvent naturellement du management ou du service marketing de l'entreprise.

5.4.3 COMMENT TRAITER LA BARRIERE : « TROP CHER ! »

Toutes les techniques de traitement des barrières décrites dans le chapitre attribué à ce sujet sont applicables.

La première démarche à entreprendre consiste à découvrir la raison pour laquelle notre interlocuteur trouve notre prix trop cher ! Cependant, ne perdons pas de vue que généralement si un client nous dresse cette barrière, c'est qu'il est intéressé par le produit, puisqu'il s'inquiète du prix !

Il faut donc considérer cette barrière comme une chose POSITIVE

Quelques exemples de traitements possibles à la barrière "Vous êtes trop cher" :

- "En quoi le trouvez-vous trop cher ?"
- "Que voulez-vous dire par-là, votre entreprise n'a-t-elle pas budgété cet investissement ?"
- "Sur quelle base comparez-vous ?"
- "Pour vous, que veut donc dire "bon marché" ?"

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

- "Quel prix êtes-vous prêt à mettre ?" ...pour autant que le vendeur ait la possibilité de négocier avec le client.
- "Souhaitez-vous modifier le projet ?" ...dans ce cas, on annonce d'entrée que l'on n'est pas prêt à diminuer le prix !
- "Beaucoup de clients nous ont trouvé "cher" avant, mais après...."
- "Avez-vous déjà analysé le retour sur investissement ?" ...ceci ouvre la possibilité de démarrer sur un calcul de rentabilité.
- "A votre avis, M. Le client, pour quelles raisons pensez-vous que nous soyons chers ?"
- "Bien entendu que nous sommes chers, à votre avis, M. Le client, pour quelles raisons pensez-vous que nous soyons chers ?"
- "Bien entendu que nous sommes chers !" Dans ce cas, le vendeur admet la barrière; il est parfois inutile de perdre du temps à convaincre un prospect qu'il a tort s'il a raison. Par ailleurs, le fait d'admettre la barrière impressionnera favorablement notre interlocuteur qui considère alors le vendeur comme une personne de bonne foi et met le vendeur en situation de s'appuyer sur la barrière pour démontrer les bonnes raisons de cette situation. "C'est justement parce que ce produit est à ce prix que nous pouvons, nous la maison GBC, inclure les prestations X, Y et Z dans le prix de vente. D'autre part, M. Le client, nous sommes fiers de ne jamais vendre à perte; c'est cela qui explique la solidité de notre entreprise. Ainsi, nous assurons le service à notre clientèle depuis 20 ans et nous sommes en mesure de vous garantir la maintenance pour les dix prochaines années au minimum. Certains de nos concurrents de l'époque ne sont plus là. Ils ont vendu bon marché et ont fermés leur entreprise : inutile de vous dire combien leurs clients en ont souffert !"
- "Quelle est la qualité première que vous recherchez chez un fournisseur sérieux ?"
Les statistiques démontrent que le prix n'est pas le premier facteur de considération. Généralement, le client vous répondra "le service" ou "la qualité" ou "les délais de livraison", etc... Ainsi vous dévierez l'attention de votre client sur des éléments plus importants que le prix !
- "Vos prix ont encore augmenté, ça devient insupportable !" - "Oui, Monsieur Le client, vous avez raison. Mais c'est parce que nous avons inclu la prestation X directement sur le prix de baseou Nous avons subi comme tout le monde l'augmentation du coût de la vie (l'augmentation de la matière première, etc...) Toutefois cette augmentation générale n'a pas été entièrement répercutée dans nos prix.
- "Quelle valeur attribuez-vous à "
- "Votre concurrent me fait une offre plus attractive ! "

"C'est tout à fait possible, M. Le client. A votre avis pourquoi pensez-vous qu'ils en soient capables ? "

"Quelle valeur attribuez-vous à ? "

"Qu'en est-il des prestations de services ?"

"Les produits sont-ils strictement identiques ?"

"Quelles différences y a-t-il au niveau des produits ?"

Autre stratégie face à la barrière « Votre concurrent m'a fait une meilleure offre ! »

"Pouvez-vous me montrer son offre, afin qu'en toute objectivité nous puissions comparer les deux propositions ? "

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

Il arrive souvent qu'un client essaie de raconter "n'importe quoi" afin de "gagner" encore quelques pour cent. En général, si le client refuse de vous la montrer, c'est souvent du bluff ! Dans ce cas, n'entrez jamais en négociation sur le prix, vous mettriez votre doigt dans une spirale infernale.

Certains clients prendront votre proposition et iront jouer le même jeu vers votre concurrent. Dans ce cas, si l'offre concurrente est réellement à meilleur prix, et que vous avez la possibilité de négocier plus bas, il faut adopter la stratégie suivante :

Avant de proposer un prix inférieur à votre concurrent, dites ceci à votre client :

*"Monsieur Le client, si je vous offre **ici et maintenant** un prix identique (ou inférieur), seriez-vous d'accord de signer **ici et maintenant** le bon de commande ?"*

Vous aurez ainsi désamorcé la spirale !

▪ **"Je n'ai pas d'argent !"**

"Désirez-vous en gagner ?"

La réponse sera automatiquement "Oui" !

"Quand en aurez-vous ?"

Et vous planifierez directement un nouveau rendez-vous !

▪ **"C'est une période difficile pour les affaires !"**

"Vous avez raison, mais pensez-vous qu'il en soit autrement pour vos concurrents ? ... Ces périodes sont des moments propices pour prendre de nouveaux virages et ainsi se démarquer en prenant une longueur d'avance sur vos compétiteurs !"

"Comment voyez-vous l'avenir ?"

"C'est justement pour cela que nous vous proposons de les améliorer avec"

▪ **"Je paie assez comme ça !"**

"Etes-vous certain de payer à bon escient ?"

"C'est pour cette raison que je vous propose de dépenser moins d'argent en"

"C'est pour cette raison que je vous propose d'en gagner en diminuant votre temps de, en diminuant vos frais d'exploitation, en, en augmentant la cadence de, etc...."

"Pour vous, M. Le client, quelle valeur attribuez-vous à la santé de votre dos ? au bien-être familial ? ... à la protection de l'environnement ? ... etc."

"Je ne fais plus d'investissement cette année !"

"Est-ce une question de budget ou de diminution de besoins ?"

"Comment voyez-vous le développement de votre entreprise ?"

"Quelle valeur attribuez-vous à ?"

▪ **"La relance de votre service comptable m'agace !"**

"Quelle proposition feriez-vous afin d'améliorer la situation ?"

"Quel mode de paiement désireriez-vous pratiquer ?"

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010

▪ **"Ce qui m'intéresse, c'est le prix !"**

"Et qu'est-ce qui intéresse vos clients ? ... vos employés ? ... votre famille ?"

"Etes-vous intéressé par une diminution des coûts d'exploitation ? ... par une meilleure qualité de vie ? ... par un gain de temps pour ... ? ... par la fiabilité de ?". etc.

"Quelle valeur attribuez-vous à ... ?"

"Le prix est une chose, la marge en est une autre ! Quelle marge dégagez-vous aujourd'hui avec ... ?"

Ce cas s'applique spécialement dans une négociation avec des revendeurs. Si une marge reste identique alors que le produit est plus cher, le gain net sera d'autant plus élevé. Vous pouvez même démontrer cela en présentant à votre interlocuteur le tableau de la page 10 pour le convaincre !

▪ **"Si vous vous alignez sur le prix de votre concurrence, j'achète chez vous!"**

"Monsieur le client, je vous comprends, il n'y a pas de petites économies. Mais supposons maintenant que je m'y aligne... vous prendrez la décision de conclure le marché avec notre entreprise, c'est bien ce que vous me dites ?"

"Oui, c'est bien cela !"

"Permettez-moi de vous poser une question : pour quelle raison achèterez-vous chez nous ?"

"Parce que votre produit est meilleur !"

"Donc puisqu'il est meilleur, vous serez d'accord avec moi que sa valeur est supérieure, n'est-ce pas ?"

"Euh..... oui..."

"Donc vous serez aussi d'accord avec moi qu'il vaut largement les 52 francs supplémentaires et qu'il est normal que je ne le brade pas, n'est-ce pas ?"
etc...

5.4.4 LES 11 REGLES DE BASE POUR LA NEGOCIATION

Lorsque l'on est dans une situation de devoir sortir de la politique de prix de notre entreprise et si nous en possédons les compétences, il arrive qu'il faille négocier le prix. Dans cette optique, voici quelques règles de base :

- Ne marchandez que si vous êtes intimement convaincu que c'est nécessaire.
- Ne proposez jamais spontanément le prix minimum, gardez-vous des étapes de manœuvre.
- Prenez à chaque fois un temps de réflexion, ne vous précipitez jamais.
- N'accordez jamais une faveur sans en demander une contrepartie (diminuer le nombre de livraison, raccourcir le délai de paiement, augmenter la quantité, prendre la couleur standard, avancer la livraison, etc...)
- Lors de la proposition, citez d'abord le service rendu, puis la compensation désirée (impact psychologique favorable).
- Utilisez le silence face à des demandes trop exigeantes, souvent l'interlocuteur diminuera de lui-même ses prétentions.
- Ne cédez jamais à des pressions trop fortes.
- Ne négociez jamais sans connaître le prix contre lequel vous devez vous "battre".
- Négociez la différence de prix plutôt que la somme.
- Gardez un dernier "joker" jusqu'à la fin de la négociation.
- A la fin de la négociation, félicitez votre client en l'informant que c'est un fin négociateur et qu'il a gagné la partie (même si ce n'est pas vrai !)

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010
---	-------------------------	------------------------------------

MEMENTO /DEFINITIONS NEGOCIATION BUM

Vente push : la stratégie « push » vise à pousser le produit vers le consommateur, à l'aide notamment de la force de vente, de la promotion et/ou en stimulant les intermédiaires de la distribution.

Vente pull : La stratégie « Pull » consiste à communiquer à l'attention du consommateur final (ou du prescripteur) en utilisant notamment la publicité, pour l'attirer vers le produit.

PNL : la programmation Neuro-linguistique

Programmation : Tout au long de notre existence, nous nous programmons en mettant en place des répertoires de données composées de notre façon de penser, de ressentir et de nous comporter. C'est ce que nous utilisons dans les différentes situations de notre vie. Nous pouvons, à ce titre, faire une analogie avec le matériel informatique(hardware) : nous avons tous un cerveau et un système nerveux. Ce qui change, ce sont les programmes(software) dont nous disposons pour nous servir de ce matériel. Ainsi est le fonctionnement de chaque individu.

Neuro : La capacité de nous programmer repose sur notre activité neurologique. C'est parce que nous possédons un cerveau et un système nerveux que nous sommes capables de penser, de percevoir notre environnement, de sélectionner nos comportements, et de ressentir les choses... Les procédures du travail de la PNL agissent directement sur notre organisation neurologique.

Linguistique : Le langage structure et reflète la façon dont nous pensons. En effet, le discours d'une personne est riche en informations sur la manière dont celle-ci construit ses expériences de la vie.

Grinder et Bandler, fondateurs de la PNL, ont étudié les relations entre le langage et la pensée et ont transposé ces connaissances dans le domaine pratique de la communication. Puis ils ont élargi ces notions à l'étude du langage non-verbal, qui n'est autre que la PNL.

Marché monopsonie : Un monopsonie est un marché sur lequel un seul demandeur se trouve face à un grand nombre d'offres. C'est une situation assez rare, qui est symétrique de celle, plus courante, du monopole dans lequel un seul offreur fait face à de nombreux demandeurs.

Marché oligopsonie :

En économie, un oligopsonie est un marché sur lequel il y a un petit nombre de demandeurs pour un grand nombre d'offres. Cette situation est symétrique à celle de l'oligopole dans lequel un faible nombre d'offres fait face à de nombreux demandeurs.

Marché oligopole :

Une situation d'oligopole se rencontre lorsque sur un marché il y a un nombre très faible d'offres (vendeurs) et un nombre important de demandeurs (clients). On parle aussi de situation de marché oligopolistique. Il s'agit du type de marché le plus répandu

BATNA : Best Alternative To a Negotiated Agreement ,La BATNA est la meilleure solution qu'il vous reste si la négociation n'aboutit pas.

MESORE : La **M**eilleure **s**olution de **r**epli est en fait l'équivalent en français de la BATNA.

 	SUPPORT DE COURS	Date de mise à jour : Août 2010

BIBLIOGRAPHIE NEGOCIATION BUM

La négociation acheteur/vendeur. Yves Lellouche et Florence Piquet, éditions Dunod

Gagner de nouveaux clients. F.Vendeuvre et Philippe Baupré, Editions Dunod

Vendre et négocier avec les grands comptes. F. Vendeuvre et Th. Houver. Editions Dunod.

La négociation commerciale en pratique : Prix DCF Paris 2009 de Patrick David. Editions Eyrolles.

Vendre et fidéliser : Vente en entreprise & vente aux particuliers de Benjamin Rousseau. Insep Consulting

Téléphoner : l'art et la manière : Pour un service attentionné de Didier Noyé. Insep Consulting

L'art de négocier avec la méthode Harvard de Maurice-A Bercoff. Editions Eyrolles.

Méthodes et astuces pour... Mieux négocier de Richard Bourrelly. Editions Eyrolles.

Vaincre les objections des clients : Techniques de réfutation et réponses aux 50 objections les plus fréquentes de Michaël Aguilar, éditions Dunod.

www.apce.com

www.gregormendel.org

www.actionco.fr

www.valman.net