

Dossier

Négociation & Vente

Les 12 matrices de négociation



Vector Background

07/2010

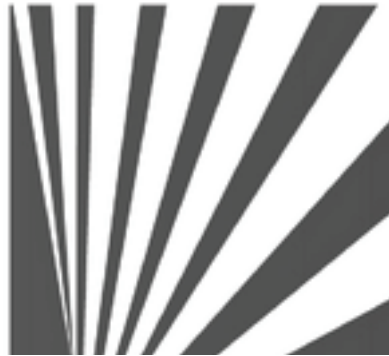
METAL



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710892

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

NÉGOCIATION & VENTE

Les 12 matrices de négociation

- . Le premier qui bouge...
- . 12 matrices de négociation au monde
- . Les 7 principes de réciprocité

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

LE PREMIER QUI BOUGE...

L'expression qui dit que dans une négociation serrée «le premier qui bouge a perdu», prend naissance par métaphore, dans les combats entre samourais. A cette époque, la riposte maîtrisée était souvent plus victorieuse que l'attaque déséquilibrée. De la même manière, à niveau égal, c'est celui qui utilise la contretechnique adaptée qui remporte toujours face à l'usage de la technique. Dans le courant de la négociation, il n'est pas gênant de prendre l'initiative ou de formuler des propositions dès lors que le négociateur est sûr de lui et qu'il agit habilement dans le cadre d'une stratégie. Etre le premier, prendre l'initiative, faire le premier pas valent beaucoup mieux que d'attendre, observer, subir. En cela, perdre et gagner sont des conséquences qui sont toujours quel que part «pré-programmées» dans l'esprit humain et ne résultent pas d'un calcul manipulateur, de la maîtrise du silence ou de l'art du discours.

12 MATRICES DE NÉGOCIATION AU MONDE

Les situations de négociation peuvent être dues à l'initiative de l'acheteur, du vendeur ou de tiers influents. Il n'existe cependant que 12 matrices de négociation au monde, dont uniquement 4 de positives. Le mécanisme de la négociation est ainsi ramené à 12 situations types appelées matrices. La notion de matrice signifie que pour une situation donnée (exemple Commercial lucide) il existe une infinité d'adaptations ou de déclinaisons internes. Chaque matrice repose sur la confrontation de 2 notions de base essentielles en négociation d'affaires :

- . le Prix de Vente ou PV (ensemble des éléments représentant la valeur marchande) ;
- . le Niveau d'Offre ou NO (ensemble des éléments constitutifs du produit, prestation, service, affaire).

Exemple pour l'achat d'un véhicule, il existe d'un côté le prix de vente (PV) et de l'autre, le véhicule (NO) représentant l'ensemble de ses éléments constitutifs (motorisation, modèle, options, Service avant-vente, après-vente, postes techniques, contreparties, sécurités d'affaires, qualité.....). Selon le principe qu'un prix de vente isolé n'a aucun intérêt, le seul rapport intéressant en négociation est donc celui qui compare le PV au NO.

RAPPORT PRIX DE VENTE/NIVEAU D'OFFRE

Par convention, le niveau de base d'un PV départ est toujours égal à l'indice 100 (c'est l'objectif à atteindre quel que soit le prix), le NO correspondant est aussi par principe égal à l'indice 100 (c'est l'objectif à atteindre quel que soit le produit ou service). A partir de ce niveau de référence et d'équilibre, le jeu de la négociation peut alors faire varier d'un côté le PV ou de l'autre le NO ou encore les 2 simultanément. Par exemple, le PV peut varier à la baisse (20% de remise = niveau 80) ou à la hausse (20% de prix gonflé = niveau 120). Pour le NO c'est la même chose. Une baisse du NO de 20% (se traduisant par moins d'options ou de services) donne le niveau 80. Un supplément de NO de 20% (en rajoutant des options ou de la quantité non facturée dans le PV initial) donne le niveau 120. Les repères donnés dans les 12 matrices suivantes ne servent qu'à illustrer le fonctionnement du mécanisme de la négociation. Ils ne tiennent pas compte de la tactique commerciale mise en place ou des enjeux possibles. Perdre au départ, c'est peut-être gagner plus gros à l'arrivée !

1. LE BON COMMERCIAL

$$PV = 100 / NO = 100$$

On vend au prix défini initialement, sans bouger ni le prix ni le niveau d'offre. C'est la première des négociations positives. Il faut savoir que la fermeté paie toujours à terme en négociation. Le problème en négociation n'est pas de faire des remises relatives en amont pour satisfaire le partenaire, mais c'est plutôt de lui argumenter intelligemment, de manière objective et convaincante, la différence dans le contenu de l'offre afin de lui faire comprendre l'ensemble des gains qu'il peut en retirer.

2. L'EXCELLENCE COMMERCIALE

$$PV = 120 / NO = 120$$

On vend ici le modèle supérieur, alors que l'objectif initial était de vendre le modèle à 100. C'est la seconde négociation positive. Chaque négociateur ou vendeur pense pouvoir faire mouche au premier coup «d'audit commercial». Il vaut quelquefois mieux «tirer» au-dessus pour redescendre ensuite.

3. LE COMMERCIAL LUCIDE

$$PV = 100 / NO = 120$$

Le vendeur doit faire une concession dans la négociation. Il opte alors pour un supplément de NO au lieu de consentir une remise sur le PV. C'est le meilleur réflexe qui soit, dès lors que l'un des partenaires est obligé de faire une concession tangible. Car augmenter le NO coûte toujours moins cher que baisser directement un prix. Le coût consenti est toujours limité au seul prix de revient (ou prix d'achat) induit par le supplément. C'est la troisième négociation positive qui devient d'ailleurs la première tactique de négociation à préconiser en cas de concessions obligées.

4. LE COMMERCIAL FIFTY-FIFTY

$$PV = 80 / NO = 80$$

La réponse opportune à une demande de concession sur le PV (par exemple invoquée pour des raisons budgétaires) est de baisser simultanément..... le NO. CQFD ! Si le partenaire n'a pas assez d'argent, alors il doit se rabattre sur la gamme inférieure en n'ayant pas les yeux plus gros que le ventre. C'est la quatrième et dernière négociation positive, elle nécessite toutefois de l'aplomb !

5. LE COMMERCIAL DISCRIMINANT

$$PV = 80 / NO = 100$$

C'est le cas hyper typique d'une négociation entraînant une réduction de prix à la suite d'une demande de concession. Dans un marché concurrentiel tous les commerciaux y passent. Il faut savoir néanmoins que les réductions sur le PV sont toujours les plus coûteuses pour l'entreprise, voire désastreuses pour la marge brute. Le vendeur perd sur les 2 tableaux. C'est d'abord une perte évidente de chiffre d'affaire et ensuite, toute chose étant égale par ailleurs, un coût de revient supplémentaire par rapport à une vente normale réalisée sans remise ni promotion. Le supplément «donné» ayant également lui-même un coût évident. De son côté, l'acheteur gagne sur 2 tableaux. Il réalise une économie (baisse de la facture) et profite, toute chose étant égale par ailleurs, d'une quantité supplémentaire par rapport à une situation sans remise ni promotion (bonus quantitatif). Le phénomène du double gain/perte s'explique très bien, dès lors que les a priori tombent, en privilégiant, par exemple, le principe du 3 produits pour le prix de 2 ou de l'avoir de caisse.

6. LE COMMERCIAL MANIPULATEUR PREVOYANT

$$PV = 120 / NO = 100$$

Certaines pratiques de construction de prix intègrent, dès l'origine, la future remise que le vendeur allouera. Cela s'appelle gonfler un prix pour le redescendre ensuite. Ainsi dans la négociation, le négociateur peut ou non baisser son prix sans altérer le NO défini préalablement. La manipulation noyauté alors la négociation qui devient plus un jeu, un rituel ou une habitude commerciale à «donner de la remise».

7. LE COMMERCIAL MANIPULATEUR FIFTY-FIFTY

$$PV = 120 / NO = 120$$

Dans ce cas, le PV et le NO ont été simultanément gonflés. Le jeu consiste à redescendre l'un et l'autre en phase, jusqu'à la base 100. Cette technique de négociation «senior» permet, après avoir volontairement sur-évalué son offre, de la redescendre pour offrir au partenaire le véritable NO correspondant à son attente. C'est une négociation totalement psychologique dans laquelle le partenaire a l'impres-

sion d'avoir gagné quelque chose dans la négociation. Exemple : proposer volontairement au départ un produit haut de gamme alors que l'on sait pertinemment que c'est un produit moyen de gamme qui convient. La réponse défensive de l'acheteur à revenir à un couple PV/NO plus bas, lui donne ainsi l'impression d'avoir évité une mauvaise affaire pour lui !

8. LE MERCANTI

PV = 120 VERS 100 / NO = 80 VERS 100

Le mercanti, ou camelot, est celui qui pratique sur les marchés ou dans les foires, l'accroche commerciale la plus irrésistible. Son objectif est de multiplier au moins par 2 l'intérêt de son offre et de verrouiller l'intérêt de son auditoire. La technique consiste d'abord à baisser un PV gonflé (en passant du niveau 120 au niveau 100) puis à augmenter le NO minoré du niveau 80 au niveau 100. Exemple : proposer 2 parapluies non pas pour 15€. mais pour 12€, mais en plus comme tout le monde «il est gentil», l'offre passe de 2 parapluies à 3 parapluies pour 12€. Impossible de résister lorsque l'on n'est pas un professionnel et qu'il risque de pleuvoir !

9. LE SOLDEUR OU LE COMMERCIAL CANCRE

PV = 80 / NO = 120

Baisser son PV en allouant une remise (passer de 100 à 80) et consentir simultanément une hausse du NO (passer de 100 à 120), c'est faire la plus mauvaise négociation qui soit, sauf à procéder à des soldes saisonnières. Le gagnant est le client qui réalise, à la fois, une économie tangible et bénéficie conjointement d'un supplément de produit. Cette matrice de négociation est vicieuse. Elle multiplie par 2 le handicap du négociateur vendeur en doublant l'attaque sur sa marge brute. En situation d'hyper concurrence cette pratique est de plus en plus utilisée.

10. LE COMMERCIAL MANIPULATEUR PIÉGÉ

PV = 120 VERS 100 / NO = 100 VERS 120

Malgré l'anticipation d'une demande de remise sur le PV (passer de 120 à 100 sans difficulté car prix de vente déjà gonflé), le négociateur n'a pas prévu un complément de produit et doit alors faire face à une demande de supplément de NO plus coûteuse que prévue. Il est alors un peu l'arroseur arrosé.

11. LE COMMERCIAL MANIPULATEUR DUR EN AFFAIRE

PV = 120 VERS 100 / NO = 100 VERS 80

La baisse simultanée du PV gonflé s'accompagne d'une réduction symétrique du NO (non gonflé initialement). L'écart résiduel entre PV 100 et NO 80 est illégal et frise l'escroquerie. C'est comme acheter une TV noir et blanc au prix de la couleur, même après remise !

12. LE COMMERCIAL TRUAND OU L'ERREUR DE PRIX

PV = 120 / NO = 80

La volonté dans ce type de négociation est de maintenir un écart illégal entre le produit et son prix normal. C'est alors purement de l'escroquerie ou alors une erreur de prix !

LES 7 PRINCIPES DE RÉCIPROCITÉ

Négocier ce n'est pas donner davantage mais donner autrement. Tout négociateur doit s'inspirer des 7 principes de base en négociation :

1^{er} principe : A tout produit/service/prestation doit correspondre une valeur ou contrevalet d'échange objective ou marché (prix), subjective ou personnelle (dette morale)

2^e principe : Toute commande, contrat doit être immédiatement accompagné d'engagements fermes ou de preuves tangibles.

3^e principe : A toute action en réalisation de commande nécessitant un préfinancement spécifique, doit correspondre un acompte ou un règlement partiel du partenaire.

4^e principe : A tout délai de livraison, mise à disposition doit correspondre un délai de paiement.

5^e principe : A tout effort, concession allouée doit correspondre une contrepartie adverse.

6^e principe : A toute disponibilité consacrée par le temps (entretien, démonstration, visite, information, proposition...) doit correspondre une réponse précise de la part du partenaire.

7^e principe : La recherche de l'égalité de traitement ou de niveau dans l'échange est le point de départ de toute négociation.