

Les secrets d'une négociation réussie

Face à un client ou à un supérieur, la négociation est un art difficile, qui ne s'improvise pas. Cinq experts livrent leurs conseils pour réussir ses tractations.

Mâîtriser l'art de la négociation est incontournable, que l'on soit manager, collaborateur ou entrepreneur. Pour réussir ses projets professionnels, il est sage de suivre cinq grands principes. Revue de détail.

1. Se préparer. « La première chose à faire avant d'entrer en négociation avec un client, c'est de retracer l'historique de ses relations avec votre entreprise, afin de roder l'argumentaire et le réfutaire qui sauront le toucher », estime Gilles Martineau, ancien vendeur, désormais chargé de projet Marketing des services chez Renault Trucks. Il faut aussi coucher sur le papier sa grille de négociation. « Celle-ci précise la liste des points à discuter, les prix, les délais, le packaging ou les services associés... », indique Yvelise Lebon, directeur de l'expertise commerciale chez Cegos. « Pour chacun de ces points, il faut définir les objectifs à atteindre et le point en dessous duquel vous ne descendrez pas. » C'est le minimum acceptable à garder en tête pour sortir gagnant !

2. Etre à l'écoute. Le jour J, « on n'a généralement qu'une heure pour convaincre », observe Gilles Martineau. Pas de quoi s'égarer dans des détails ou perdre du temps



S. BOURRELLY POUR L'EXPRESS

« LA CONFIANCE, CLEF DU PARTENARIAT PÉRENNE »

« Il faut savoir parler avec son client, mais surtout l'écouter sans l'interrompre. Le contrat que vous espérez signer dès à présent est important. Mais il vous appartient aussi de suivre le client sur le long terme et d'établir une relation de confiance avec lui. Sur des points de blocage, c'est votre capacité à ne pas dire non et à proposer des alternatives qui feront la différence. Et c'est à ce prix que vous établirez un partenariat pérenne. Un client peut dire non aujourd'hui et oui demain sur un autre projet. » ●

TÉMOIGNAGE

Pauline Fitau-Croisier, responsable du secteur de l'énergie chez PTC, l'un des principaux éditeurs de logiciels de gestion du cycle de vie des produits (PLM).

Pour en savoir plus

Votre profil de négociateur, par Richard Bourrelly. Editions d'Organisation (Eyrolles), mars 2011.

La négociation, par Arnaud Stimec. Dunod, avril 2011 (deuxième édition).

Mieux négocier, par Richard Bourrelly. Editions d'Organisation (Eyrolles), septembre 2007.

à comparer son offre à celle de ses rivaux. Durant l'échange, il est préférable « d'être dans le questionnement et de laisser parler l'autre, sans tomber dans la démonstration », conseille Isabelle Oggero, coach et formatrice pour Orsys, un cabinet spécialisé dans la formation professionnelle.

3. Décoder son interlocuteur. « Durant les réunions, l'important est d'essayer de comprendre l'enjeu réel du client », insiste Marc Fontaine, directeur de programme ERP chez Capgemini, habitué à négocier de « gros » contrats internationaux liés aux progiciels de gestion. Cet enjeu n'est pas toujours clairement affiché. « Parfois c'est le prix, parfois c'est la qualité ou les délais... Mais il arrive que ce soit plus subtil, par exemple lorsque l'enjeu est lié aux ambitions professionnelles du client,

« S'INSPIRER DE LA GESTION DE CRISE »



Ancien du Raid, Laurent Combalbert est créateur d'Ulysceo, un réseau de négociateurs de crise.

« L'entreprise peut s'inspirer des gestions de crise des forces de l'ordre. Les enjeux sont différents, mais les méthodes et les référentiels sont les mêmes. Il faut analyser les relations de pouvoirs : qui est en face, qui est le décideur, qui est le négociateur ? Il faut analyser son propre pouvoir de négociation, comprendre le contexte et préparer sa stratégie : ce qui est négociable, ce qui ne l'est pas ou ce qui le sera peut-être. » ●

à sa crédibilité sur un sujet ou à sa trajectoire personnelle. » A vous de décrypter « cet objectif caché » pour ne heurter aucune sensibilité et axer la négociation sur les points qui comptent le plus.

4. Proposer des solutions alternatives. Par ailleurs, lorsqu'on vous demande de faire des concessions, « ne donnez rien sans contreparties », exhorte Richard Bourrelly, formateur en techniques de négociation. Si on vous demande de baisser vos prix, essayez de jouer avec d'autres curseurs, en négociant des délais de livraison ou de paiement... « L'idéal est d'avoir réfléchi avec ses collègues, au préalable, à des solutions de remplacement créatives », renchérit Marc Fontaine. « Il faut sortir des sentiers battus, sans pour autant devenir un électron libre, qui risquerait de déstabiliser toute l'équipe en ouvrant une brèche dans laquelle le client va inévitablement s'engouffrer. »

5. Formaliser l'accord Et enfin, avant de quitter la table de négociations, il est capital de « débriefing » et de « formaliser l'accord », d'après Richard Bourrelly. « Cette étape vous permettra de vérifier que vous êtes bien d'accord sur la même chose. » Ce conseil est aussi valable si la négociation n'a pas abouti. Dans ce cas, soyez honnête et toujours prévenant. « Dites que vous êtes arrivés au bout de ce que vous savez faire et que ce projet ne vous semble malheureusement plus viable économiquement », recommande Marc Fontaine. « Le client sera reconnaissant de votre honnêteté et reviendra peut-être vers vous ultérieurement. » Aucune porte ne doit se fermer définitivement, estime Gilles Martineau de Renault Trucks : « On a le droit de perdre une affaire mais pas un client. » ●

CHRISTOPHE DUTHEIL