

LA PLACE DE L'ACTE DE VENTE DANS LA NEGOCIATION

Alors que l'apport déterminant de la négociation dans les transactions commerciales est partout reconnu par les entreprises en quête de performances économiques, une confusion croissante entre le rôle de négociateur et celui de vendeur tend à s'installer avec le risque évident d'affaiblir leurs contributions respectives dans l'atteinte des objectifs commerciaux recherchés.

Force est de constater que la vente n'a jamais eu la cote d'amour en France. Décriée par les intellectuels, peu attractive pour les diplômés, la vente et l'image du vendeur ont pourtant considérablement évolué, mais avec un nombre effarant d'appellations différentes pour qualifier cette fonction, pourvu que l'allusion à la vente n'apparaisse pas (sauf dans le cas de Directeur des Ventes, ce qui se comprend mieux). Dans ce nombre figure hélas en bonne place celle de négociateur, attribuée à nombre de commerciaux, même lorsqu'à l'évidence il n'y a aucune place pour une quelconque négociation dans leurs échanges avec leurs clients.

De plus beaucoup de jeunes diplômés d'écoles de commerce, ayant choisi de se spécialiser en négociation, croient naïvement qu'ils vont, à leur entrée dans une grande entreprise, être immédiatement versés dans des fonctions de négociateur, alors qu'il leur sera d'abord exigé un passage plus ou moins long - et réussi - dans la vente.

Quitte à enfoncer des portes ouvertes, il est bon de rappeler que le tout premier souci d'une entreprise -et sa raison d'être économique- est la réalisation d'un chiffre d'affaires, lequel à l'évidence est obtenu grâce à la compétence et la performance de sa force de vente.

La vente est le fondement de toute activité commerciale, le vendeur son fer de lance. Le négociateur vient s'inscrire dans sa continuité en lui assurant les interlocuteurs et le référencement de ses produits. Il lui ouvre les portes, lui prépare le terrain, consolide sa position.

Les deux métiers sont totalement liés, mais l'un passe avant l'autre. On vend avant de négocier. Un vendeur qui négocie par faiblesse coûte de l'argent à son entreprise. Et beaucoup de commerciaux entrent dans des spirales de concessions qu'ils prennent pour de brillantes négociations parce qu'ils ne savent pas ou plus vendre.

Ce n'est que le formidable développement de la Grande Distribution et la puissance écrasante des centrales d'achat qui ont justifié et nécessité l'intervention de négociateurs. Mais c'est aussi ce contexte d'achat et de vente de masse qui a progressivement affaibli et appauvri le rôle des vendeurs, souvent ramenés à celui de « visiteurs médicaux ». Appauvri, mais sûrement pas fait disparaître la nécessité de vendre qui se retrouve dans les savoir-faire indispensables des

responsables des comptes nationaux ou Compte-clés qui ne doivent jamais perdre de vue qu'on ne peut négocier les conditions d'un produit que si celui-ci a été préalablement vendu et bien vendu.

Rappelons le processus d'une négociation et les disciplines qu'elle requiert.

Une négociation, c'est d'abord un acte de communication, une gestion d'intérêts divergents qui passe par une volonté d'affirmer ses positions, associée à une même volonté de concéder si un compromis acceptable pour chacun en est le débouché constructif.

Il n'y a donc pas de négociation sans « vente ». On dit que la vente commence quand le client a dit non. Une négociation quant à elle débute au stade du oui, mais. Car accepter de négocier, c'est déjà avoir vendu le principe de référencer le produit, d'acheter la maison, de travailler ensemble avec l'idée que, malgré des désaccords sur les conditions posées, un compromis serait plus intelligent qu'un conflit sans issue.

Un négociateur a la double dimension d'un vendeur qui s'est enrichi de la culture de la contrepartie féconde : celle de faire de tout problème, de toute demande de concession, une opportunité de développement de sa collaboration avec l'autre. C'est pour cela qu'il lui faut posséder l'intention permanente de convaincre les autres pour les amener à son point de vue, le désir d'emporter la décision, de défendre la gamme contestée, d'imposer ses objectifs avant d'en discuter les conditions, enfin la recherche d'un impact sur autrui.

La maîtrise de la vente et de ses techniques est donc indispensable à tout bon négociateur :

- comme état d'esprit permanent
- comme ensemble de techniques de persuasion
- comme « frontière de rôle »

1. Comme état d'esprit

« A chaque demande de concessions, répondre par un argument »

Un négociateur doit partir de la conviction que tout n'est pas négociable. La première des marges de manœuvre dont dispose un négociateur n'est pas un stock de concessions possibles dans lequel il peut puiser à chaque raidissement de la partie adverse, -c'est le travers qui menace les négociateurs « trop riches »- mais essentiellement les arguments qu'il avance pour annoncer sa position, maintenir sa ligne de front et défendre ses intérêts.

2. Comme ensemble de techniques de persuasion, que ce soit dans la construction de ses argumentaires, dans la maîtrise du traitement des objections ou dans sa volonté de conclure.

En effet,

➤ Légitimer sa demande, c'est en argumenter la valeur. Un négociateur doit être capable, par ses capacités de persuasion et son insistance, de modifier les points de vue adverses. Dans le déroulement d'une négociation, l'appel à l'argument n'a

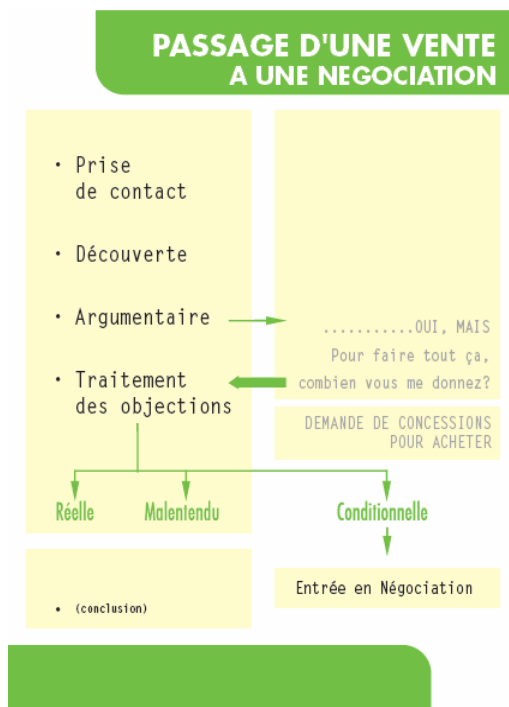
pas de moment chronologique particulier, il est omniprésent. Argumenter pour un négociateur, c'est démontrer chaque fois que nécessaire que la contrepartie demandée est une avancée, c'est prouver encore et encore la valeur ajoutée que son entreprise amène, la rentabilité qu'elle apporte. Si ce travail récurrent de conviction n'est pas fait, alors le partenariat recherché n'a plus de sens, il est au mieux un échange de bonne manière, au pire un marchandage de complaisance.

➤ Résister à une demande de concessions c'est en objecter la pertinence : Le tout premier réflexe à posséder, face aux incessantes exigences de la partie adverse est de faire appel à longueur de temps aux techniques de traitement des objections pour contester le sérieux de telle ou telle exigence, pour réfuter la mise en cause de ses produits et pour combattre le préjugé entretenu selon lequel "A prix bas, clients acquis "

➤ Savoir aboutir à un accord, c'est être à même de conclure : La performance d'un vendeur réside dans sa volonté de conclure. En effet, si la vente commence quand le client a dit non, elle termine quand le client se décide à dire oui. Le négociateur se trouve, dans sa recherche d'un accord et d'acceptation de ses propositions, dans une nécessité identique de faire aboutir une décision, avec les mêmes techniques enseignées en vente.

3. comme « frontière de rôle »

Enfin, un négociateur doit être capable de passer à n'importe quel moment, selon l'état d'avancée de sa négociation, de celui d'argumentation de ses positions, à celui de marchandage ou de demande de contreparties équitables. Cette culture pluridisciplinaire de la conduite d'un entretien commercial est une force incomparable.



En conclusion, plus que jamais, la vente est une dimension incontournable de la compétence d'un négociateur : celle de pouvoir défendre pied à pied ses atouts et la légitimité de sa résistance.

Vendre et négocier sont deux logiques et deux métiers à ne pas confondre, mais à associer et à maîtriser autant l'un que l'autre pour remplir pleinement son rôle de défenseur des intérêts de son entreprise et répondre aux défis économiques actuels.

Jean-Pierre Veyrat