

**Patrick DAVID**

# **LA NÉGOCIATION COMMERCIALE EN PRATIQUE**

Quatrième édition

© Groupe Eyrolles, 2001, 2005, 2006, 2008

ISBN : 978-2-212-54118-2

**EYROLLES**

**Éditions d'Organisation**

# 3 Les bonnes préparations font les bonnes négociations

## LA PRÉPARATION PRÉALABLE EST INDISPENSABLE

De la même façon que beaucoup de compétitions se gagnent à l'entraînement, beaucoup de négociations se gagnent en amont.

Bien sûr, savoir improviser est un atout, bien sûr être réactif peut s'avérer efficace, mais les bons négociateurs évitent de partir « la fleur au fusil », au contraire, ils préparent méthodiquement leurs actions.

Même si l'exemple peut sembler excessif, il s'agit de sécurité extrême, un pilote de ligne quelle que soit son expérience, utilise sa « check-list » avant chaque vol et répète inlassablement ses opérations de préparation.

Pour avoir discuté avec des comédiens professionnels de la Ligue d'improvisation, je peux certifier que l'improvisation se prépare et se travaille !

Combien il est navrant d'observer un commercial s'excuser patement d'avoir oublié ses cartes de visite ou bafouillant qu'elles sont chez l'imprimeur, ou encore un autre demandant à son client de bien vouloir lui prêter sa machine à calculer... un troisième n'ayant pas son tarif ou sa documentation, un quatrième arrivant en retard... autant d'erreurs (et bien d'autres encore) impardonnables, car elles mettent leur auteur (bêtement) en difficulté...

## Pourquoi est-il si important de se préparer ?

Se préparer ne présente que des avantages. Nous pourrions donc parler d'un investissement en temps, investissement gagnant car il est générateur de bénéfices :

### Bénéfice d'efficacité

- ↘ perte de temps
- ↘ erreurs - oublis
- ↘ dispersion

### Bénéfice d'image

- ↗ image personnelle (professionnalisme)
- ↗ image de l'entreprise

### Bénéfice de confort

- ↘ imprévus
- ↗ assurance
- ↗ anticipation

## Comment se préparer ?

Pour se préparer, on peut s'efforcer de répondre aux différentes questions suivantes.

### Pourquoi contacter tel client (ou prospect) ?

Autrement dit, pour quel objectif allons-nous lui porter intérêt et lui consacrer du temps, de l'énergie ? En réalité, nous devrions parler d'objectifs au pluriel. Beaucoup de commerciaux ne se fixent qu'un objectif ce qui signifie qu'ils s'enferment dans une stratégie de succès (objectif atteint) ou d'échec (objectif non atteint).

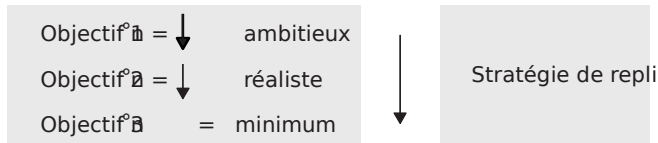
Imaginons un commercial dans le secteur de la grande distribution qui se fixe comme objectif, avant de rencontrer un acheteur d'un hypermarché, de lui vendre un semi (un camion complet) de fournitures.

Si en cours d'entretien, l'acheteur lui signifie que son offre est inopportune, qu'il se trouve en situation de sur-stockage, si notre vendeur se fait trop insister, si brillant soit-il, il irritera son interlocuteur, et non seulement manquera son objectif, car il se heurtera à un refus mais de surcroît en tentant de forcer l'objection majeure, il laissera une mauvaise image de sa personne... et de son entreprise.

Il aurait été plus judicieux de prévoir le risque et de se fixer un objectif moins ambitieux mais extrêmement positif comme de diriger son argumentation sur la vente d'une seule palette, mais d'une nouvelle référence.

Imaginons maintenant que notre vendeur se heurte à une nouvelle objection majeure du style : « Votre produit m'intéresse, mais je ne peux pas vous l'acheter, car il n'est pas référencé »... Cette fois encore, un bon négociateur aura pu rentabiliser sa visite en se repliant sur un objectif encore plus modeste qui consiste à obtenir toutes les informations qui l'aideront à obtenir ce référencement et ainsi à positiver sa démarche (coordonnées de la centrale d'achat, du décideur, recommandations, conseils d'approche, etc.).

Cet exemple illustre un précepte, en phase de préparation, à imaginer plusieurs objectifs :



Ainsi, notre commercial au lieu d'avoir à justifier auprès de sa hiérarchie un échec, valorisera les informations qu'il a su recueillir. Démonstration est faite que « préparation » et « réactivité » sont complémentaires.

### Quel canal utiliser

Rappelons-nous le processus de communication. Le canal est le véhicule par lequel F va transmettre son message à C. Intéressons-nous, par exemple, aux avantages et inconvénients respectifs entre l'appel téléphonique et la visite.

L'appel est tentant, car :

- il est moins coûteux ;
- il est moins consommateur de temps ;
- il permet un volume très supérieur de contacts.

Mais attention, car :

- l'appel dérange (la sonnerie interrompt une tâche en cours, toujours perçue comme plus importante que l'appel) ;
- l'incompréhension est plus facile (de l'importance du non-verbal...) ;
- l'attention est plus difficile (n'importe quel prétexte peut être invoqué pour mettre fin à un appel).

Donc, une fois encore tout dépend du sujet et des enjeux et s'ils sont importants, la visite sera justifiée et précédée d'un appel pour convenir d'un rendez-vous et suivi d'un courrier pour confirmer les engagements réciproques.

## Qui est vraiment ce client ou ce prospect

Il s'agit avant de le rencontrer de s'intéresser :

à l'entreprise ;	Sa vocation Sa gamme de produits et services Son secteur d'activité Sa culture Son appartenance à un groupe Ses filiales éventuelles
à ses performances ;	Son organisation Ses chiffres-clés
à ses circuits de décision	Organigramme Décideurs, prescripteurs, utilisateurs Recherche des influences
à ses fournisseurs.	Lesquels Quel profil commun Historique, fidélité Niveau de satisfaction

On trouve (la plupart) de ces informations :

- dans les fichiers (internes et externes) ;
- auprès des banques de données spécialisées ;
- Internet ;
- extraits de presse ;
- syndicats professionnels.

Parfois, on les trouve sur place :

- documentations ;
- plaquettes ;
- lettres aux associés ou au personnel ;
- bilan social ;
- affichage.

Donc, soyons curieux !

## Quand le contacter ?

Quelle est la période la plus propice (saisonnalité ?) ?

À quel moment de la semaine (ou de la journée) il sera plus disponible ?

Imaginons une action de recouvrement auprès d'une PME qui utiliserait les

services d'un comptable à temps partagé dont les interventions auprès de l'entreprise ont lieu exclusivement le jeudi après-midi. Tout appel ou action en dehors de ce créneau sont une perte de temps !

Ces informations, une fois repérées doivent, bien entendu, être répertoriées.

À propos du moment opportun pour une nouvelle visite, je profite de cette occasion pour affirmer que le meilleur moment pour déterminer le rendez-vous suivant est celui où l'on s'apprête à le quitter.

Nombre de commerciaux, sans doute une majorité, quittent leur interlocuteur en convenant par exemple de se rappeler dans x temps, alors même qu'ils discutent l'un et l'autre de leur agenda. Alors pourquoi ne pas convenir ensemble, fixer et formaliser le rendez-vous ? Qui sait si l'interlocuteur qui est en face de soi ne deviendra pas... injoignable ?

### **Où le rencontrer ?**

Est-il souhaitable de se déplacer sur son site ? Ou est-il préférable de l'inviter dans notre centre de démonstration ? L'opportunité de profiter d'un prochain salon est une autre solution, à moins que l'inviter chez un fidèle client soit un meilleur choix.

### **Comment appréhender, anticiper la situation ?**

C'est un travail stratégique d'anticipation puisqu'il s'agit de :

- repérer ses forces et ses faiblesses ; (voir paragraphe « De la nécessité de une stratégie adaptée », au chapitre 6)
- préparer des questions pertinentes ;
- préparer les réponses précises aux questions qu'il risque de poser ;
- préparer son argumentation
- rassembler les preuves des arguments avancés ;
- repérer les avantages que le client retirera de l'offre ;
- connaître la concurrence (points forts et points faibles).

En matière de préparation (aussi) les outils les plus efficaces sont souvent les outils les plus simples ! C'est la raison pour laquelle j'ai imaginé un outil de synthèse dérivé du SWOT, l'AIH (Atouts, Inconnus, Handicaps).

---

1. Voir le paragraphe CAP-SONCAS, page 107.

Voici la demande proposée, synthétisée dans le tableau intitulé Grille de préparation AIH.

Étape 1 : je recense tous les éléments disponibles (historique, CRM, recherche documentaire, banques de données,...).

Étape 2 : je les classe en 3 catégories.

- Mes atouts (mes points forts).
- Les éléments inconnus (à découvrir).
- Mes handicaps (mes points faibles).

Étape 3 :

De ce diagnostic, je construis plusieurs types d'outils. À partir de mes atouts je construis un argumentaire CAP. SONCAS (voir page 102). À partir des éléments inconnus, je construis un plan de découverte AHOS (voir page 91). Et à partir de mes handicaps, j'anticipe les objections probables et je conduis mes tactiques de réfutation (voir page 65). Cette demande, reportée sur le tableau suivant, peut donner lieu à un scoring selon l'approche ci-dessous :

A = nombre d'atouts recensés

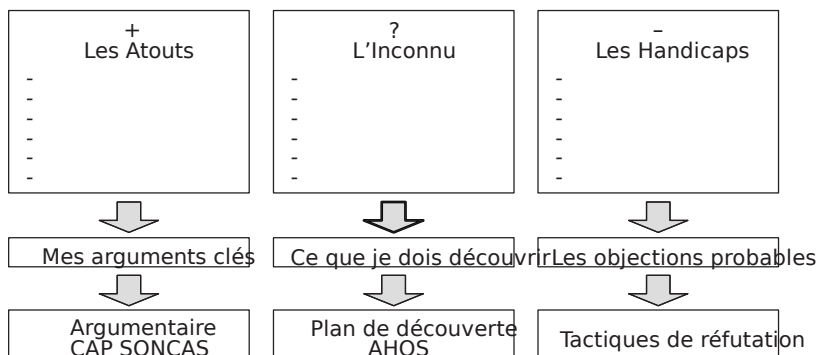
H = nombre de handicaps recensés

Si A est supérieur à H, alors il s'agit d'un compte à opportunités.

Si A est inférieur à H, alors il s'agit d'un compte à risques.

Ce tableau est bien entendu évolutif car la découverte des éléments inconnus va alimenter la rubrique des Atouts ou des Handicaps.

**Grille de préparation AIH**



## Comment être prêt physiquement et mentalement ?

Physiquement, le qualificatif qui me semble approprié est celui d'une présentation adaptée et d'une tenue ajustée.

Mais au fait, adaptation à quoi ou à qui ?

Adapté au secteur d'activité visité, à son interlocuteur s'il est déjà connu mais aussi à son entreprise. Attention aux excès ! Ce n'est pas parce que l'on va rencontrer un décideur excentrique qu'il faut s'habiller de manière excentrique. N'oublions pas qu'un négociateur est le prolongement, l'ambassadeur de son entreprise et le véhicule de son image et de sa culture.

Être prêt physiquement et mentalement, c'est aussi savoir gérer son stress. Sur ce sujet, voici quelques conseils de bon sens :

- Essayer de relativiser l'importance d'un enjeu si l'on est enclin à l'anxiété (ne pas aller jusqu'à la désinvolture !).
- Penser « positif » avant un rendez-vous important.
- Effacer mentalement toute influence négative (une visite précédente difficile, des soucis à caractère personnel, tout ce qui peut polluer le rendez-vous à venir).

J'ai entendu un spécialiste, conseiller à un commercial anxieux, de brancher son autoradio pour se rendre à ses rendez-vous (plutôt que de ressasser de façon pessimiste son futur entretien) et de le faire sur une station musicale (car 80 % des informations énervent ou affectent !).

Respirer plusieurs fois profondément juste avant l'entretien.

Si le stress est réellement oppressant et chronique, ces quelques conseils se font bien légers et le lecteur concerné aura tout intérêt à lire un ouvrage dédié à ce thème (il en existe beaucoup... et de plus en plus) ou à voir un spécialiste.

J'observe aussi que les clubs sportifs s'entourent de plus en plus des services de spécialistes que sont, par exemple, les sophrologues qui optimisent les vertus de la concentration.

Rappelons-nous, par exemple, la concentration du perchiste russe, Bubka, dont les traits du visage se déformaient, dont le regard semblait exorbité et égaré, avant chacun de ses sauts. De toute évidence, il s'isolait de tout, c'est tout à fait impressionnant.

Dans le même ordre d'idée, nous pouvons remarquer quelques équipes de football ou de rugby dont les joueurs, juste avant le coup d'envoi, forment une



sorte de grappe, courbés vers le sol, isolés de la foule, cherchant dans cette concentration collective une ultime motivation.

Une façon de ne pas de créer artificiellement du stress est tout simplement la ponctualité pour un négociateur... Car devoir aborder un entretien en devant s'excuser, convenons-en, ce n'est pas idéal.

En résumé, se préparer efficacement, c'est se mettre en situation confortable car, c'est :

- prévoir certains obstacles et les stratégies pour les franchir ;
- éviter la dispersion, les oublis, les pertes de temps et les erreurs ;
- gagner en aisance et en assurance et accroître ainsi ses chances d'obtenir ses objectifs.

## UN ATOUT MAJEUR : LA TECHNIQUE DU QUESTIONNEMENT

Les techniques d'interview ou de questionnement pourraient trouver leur place dans un chapitre ultérieur dédié à la phase « découverte »... mais en fait, il me semble judicieux de le traiter à part, car nous verrons qu'une solide panoplie de questionnement va être d'une utilité majeure, non seulement lors de la phase découverte mais lors de chacune des étapes du cycle de négociation.

Ainsi, certains types de questions sont efficaces lors de l'introduction, d'autres en phase exploratoire, d'autres en phase d'argumentation ou de traitement d'objections, de conclusion voire lors de la prise de congé...

### Les questions ont toutes un objectif précis

Les questions d'information sont destinées à obtenir un savoir, des connaissances, des... informations.

Les questions d'approfondissement aident à comprendre, faire réfléchir, vérifier, contrôler.

Les questions d'orientation sont là pour influencer, guider, suggérer.

## Inventaire de questionnement

Tableau adapté du livre de Pierre Rataud, *Les questions qui font vendre*, Éditions d'Organisation.

Type de question	Exemple(s)	Commentaires
<b>Questions d'information</b>		
Ouverte	Quel est votre avis sur... ? Que pensez-vous de... ? Quelle est votre opinion sur... ? Comment comptez-vous procéder... ?	Porte sur un sujet en général. Permet d'ouvrir le dialogue. Fait parler. Valorise l'interlocuteur. Permet d'obtenir des réponses complètes. Est valable en début d'entretien. Un danger : l'excès ; trop de questions ouvertes engendre un risque de dérapage ou d'enlèvement.
Factuelle	Quels sont vos critères de choix ? Qui est responsable du projet ? Quand pensez-vous obtenir cette information ?	Commence par des adverbes ou pronoms interrogatifs (qui ; quoi ; où ; quand ; comment ; combien ; pourquoi). Permet d'avoir des réponses précises et concrètes (des noms, des dates, des chiffres...).
Fermée	Avez-vous... ? Êtes-vous... ? Pouvez-vous... ? Puis-je vous... ?	Commence par un verbe. Amène une réponse positive ou négative. N'apporte pas de détails (réponses brèves). Aide à récapituler en fin d'entretien. Un danger : l'excès ; trop de questions fermées (surtout en début d'entretien) est vécu comme un interrogatoire.
<b>Questions d'approfondissement</b>		
Echo	C : Votre système me semble délicat... F : Délicat ?....	Invite à fournir des précisions. Éviter la répétition (utiliser avec parcimonie).
Ricochet	Ah oui... ? C'est-à-dire... ? Par exemple... ? En dehors de cela... ? Pouvez-vous préciser... ?	Permet de faire préciser la pensée. Fait progresser la compréhension. Est une marque d'intérêt. Favorise le développement d'une idée.
Miroir	C : C'est tout de même un budget conséquent... F : Qu'avez-vous prévu ?	Invite à préciser la pensée. Permet à l'interlocuteur de clarifier ses points de vue. Le pousse à développer son point de vue. Donne une impression d'intérêt.
Relais	Et vous, que préférez-vous ? Et vous-même, qu'en pensez-vous ? Vraiment ?	Évite de répondre soi-même à la question... en tout cas, permet de gagner du temps. Permet de renseigner plus largement. Si plusieurs personnes : le relais peut être indirect et s'adresser à un participant désigné.

Type de question	Exemple(s)	Commentaires
<b>Questions d'approfondissement</b>		
Reformulation interrogative	Vous dites « intéressant »... en quel sens selon vous ?	Permet à l'interlocuteur de préciser et de développer sa pensée. Permet d'exploiter utilement les éléments de précision apportés par ce développement.
Reformulation recentrage	Vous me disiez, il y a un instant que..., n'est-ce pas ?	Évite les digressions. Ramène l'interlocuteur à l'entretien « utile ».
Reformulation clarification	C : Je n'ai pas le temps de faire cette étude, je ne suis d'ailleurs pas persuadé de son intérêt... F : En somme, vous préférez une autre méthode de travail ?	Permet de mettre les points sur les i... Favorise la progression. Approche recommandée avec un interlocuteur qui louvoje.
Reformulation inversée	C : Je suis le seul à m'opposer à ce projet. F : Voulez-vous dire que l'ensemble du personnel y est favorable ?	Permet d'amener l'interlocuteur à voir la situation sous un autre angle (de préférence positif ou favorable).
Reformulation appui	C'est un point important que vous soulignez. C'est exactement cela... Votre remarque est pertinente...	Permet de souligner et valoriser un point favorable évoqué par l'interlocuteur. Attention ! en abuser sera perçu comme de la flatterie.
Reformulation contrôle	Donc ceci est primordial pour vous n'est-ce pas ? Ceci constitue donc pour vous une condition impérative, n'est-ce pas ?	Induit la nature de l'argumentation. Verrouille la compréhension.
Reformulation résumé	Donc, pour résumer ce que nous venons de voir ensemble... Donc, ce qui est important pour vous... Donc, si j'ai bien compris vos propositions...	Permet de synthétiser, de condenser, de résumer, de rassembler les éléments essentiels. Plus l'entretien est dense, plus il est nécessaire d'avoir recours à cette technique qui évite les quiproquos et malentendus.
Reformulation déductive	Vous me dites que vous êtes en rupture... dois-je comprendre que vous avez refusé des ventes ?	Permet de progresser la découverte. Prolonge et influence le raisonnement de l'interlocuteur.
Reformulation interprétative	C : J'aurai beaucoup de difficultés à trouver des techniciens capables d'installer votre matériel... F : En fait, souhaitez-vous que nous nous chargions de la mise en service ?	Réoriente. Facilite la compréhension. Doit être bien menée pour être tolérée (risque de sanction si déformation).
<b>Questions tactiques</b>		
Boomerang	C : C'est certainement coûteux ! F : Coûteux pour qui ? C : Est-ce que... F : Pourquoi me posez-vous cette question ? C : Est-ce que... F : Vous qui êtes connaisseur, quel est votre avis ?	Amène l'interlocuteur à répondre lui-même à sa question. Décèle les vraies raisons. Permet de gagner du temps. Attention : donne l'impression de se dérober à utiliser avec précaution.

Type de question	Exemple(s)	Commentaires
<b>Questions tactiques</b>		
Directe	Quels sont vos objectifs pour ce trimestre en cours ? Quel est votre prix objectif ?	Permet d'aller droit au but. Permet de gagner du temps. Attention au risque de blocage si indiscretion.
Rhétorique	Quelles sont les incidences d'un choix... en fait, j'en vois trois...	Structure le discours (offre un plan). Permet de conserver le pilotage (de l'argumentation). Attention : monopolise la parole...
Dirigée	F : Devrions-nous vendre à perte ? C : Non bien sûr ! Si vous deviez choisir aujourd'hui quelle serait votre orientation ?	À utiliser avec un introverti ou un interlocuteur mou ou réservé... Danger : être trop directif (défense).
Indirecte orientée	C : Je n'en vois pas l'intérêt... F : En fait, vous souhaiteriez connaître les plus que nous pouvons vous apporter ?	L'interlocuteur n'en saisit pas toujours le sens, ou peut le vivre comme de la manipulation. Peut être tentée en cas d'objection difficile.
Généralisée	Que pense-t-on dans votre profession de ce type de démarche ? Que souhaitez-vous direction à ce sujet ?	Permet de mieux situer le contexte, l'environnement. Permet de ne pas interroger trop directement. Considère l'interlocuteur comme crédible et représentatif.
Interro-négative	Vous n'aimeriez pas... ? Ne voulez-vous pas essayer ?	À éviter (appelle une réponse négative).
Diversion	C : Parlez-moi de votre politique de remise ? F : Mais au fait, notre gamme de coloris vous plaît ?	Pour détourner l'attention ou gagner du temps. À proscrire (c'est l'inverse de l'écoute active). Technique réservée aux hommes politiques !
Polémique	Croyez-vous vraiment ce que vous dites ?	À proscrire, (risque de blocage, voire de conflit !)
Analogique	C : Comment fonctionne votre système ? F : Connaissez-vous le principe du microprocesseur ?	Évite une longue explication. Clarifie et simplifie. À utiliser pour éviter une longue explication technique.
À choix multiples	F : Selon vous, pourquoi cette situation ? L'absence de commandes, l'absentéisme, le taux d'anomalies, la fiabilité du matériel ?...	Permet de vérifier plusieurs hypothèses Permet de « tendre des perches » À utiliser avec parcimonie (risque d'induction)
Suggestive	Et si nous mettions en place... ? Que diriez-vous de... ?	Permet de tester la réaction de l'interlocuteur sur une ébauche de solution
Alternative positive	Préférez-vous être installé au début ou à la fin du mois ? Vous préférez la version A ou la version B ?	Permet de guider vers un choix positif Permet d'orienter favorablement Un refus sur l'un des termes ne ferme pas le dialogue À utiliser avec parcimonie (en cas de véritable hésitation - en fin d'entretien - attention à la manipulation)

Nous voici donc à la tête d'une sorte de boîte à outils composée de 29 clés qu'il va falloir utiliser à bon escient. Certaines de ces questions se ressemblent mais c'est précisément l'aptitude à repérer et utiliser les nuances et celle qui consiste à varier les méthodes qui donnera du relief à la négociation et c'est parfois un ensemble de détails et de nuances qui distingue un bon négociateur d'un excellent négociateur...

## LES TECHNIQUES DE TRAITEMENT DES OBJECTIONS

*« Ne me dites pas que ce problème est si difficile, ce ne serait pas un problème ».*

F. Foch

*« Être contesté, c'est être constaté ».*

V. Hugo

S'il est un vocable redouté de nombre de commerciaux, c'est bien le mot objection ! Deux raisons majeures expliquent cette appréhension :

- l'objection a une forte odeur de désaccord ;
- l'objection peut intervenir à tout moment, et à la seule initiative de l'interlocuteur.

Donc à tout moment, notre interlocuteur peut interrompre une belle argumentation, bien huilée. Déstabilisant non ?

Alors certains commerciaux argumentent sur le thème du monologue, enchaînant les arguments (voire les caractéristiques) à un rythme infernal, pour ne surtout pas laisser d'espace au client qui, ainsi, ne pourra pas... objecter !

Grossière erreur ! Le client ne dira peut-être qu'un mot : « non ! »

Autre variante : le commercial qui enchaîne lui aussi les arguments mais qui de façon directive et sur un ton affirmatif se fend d'un « Vous êtes d'accord ! » entre chacun d'entre eux. Le client soit esquissera un vague « oui » soit ne bronchera pas (qui ne dit mot consent !) mais lorsque le commercial, fort de son « oui » posera la question « Alors, vous signez ? », cette fois, le client dira « non ! ». « Alors, je ne comprends pas, vous étiez d'accord sur tout ! »).

Ces deux caricatures ont pour objet de faire s'insurger contre une soi-disant théorie qui indique qu'à partir de 5 « oui », la signature est assurée !

Si je n'ai pas intégré le traitement des objections à la place qui lui est habituellement dévolue (c'est-à-dire dans le chapitre dédié à l'argumentation), c'est parce qu'une objection peut intervenir à tout moment.

Exemples :

Phase	Exemples d'objections
Mise en situation	Je n'ai que 10 minutes à vous accorder ! Cela fait 2 ans que je n'ai pas été visité, vous existez toujours ?
Identification	Vous avez encore combien de questions ? Ce n'est pas du tout ce que je vous ai dit !
Proposition	Votre offre est surdimensionnée ! Cela me paraît très compliqué !
Argumentation	Cela reste à prouver ! Ce n'est pas du tout ce que m'a dit votre client Dupont !
Valorisation	Vous n'êtes pas placé ! Vous dépassez mon budget !
Conclusion	Avant de me décider, je veux d'abord recevoir vos concurrents... ! Finalement, je ne suis pas convaincu !
Consolidation	Je ne serai vraiment rassuré sur votre respect des délais que lorsque la marchandise sera effectivement rentrée ! Si je comprends bien, maintenant que vous avez votre commande, je dois me débrouiller !

Nous allons dans ce chapitre nous efforcer de combattre quelques idées reçues et traiter les objections de façon délibérément positive. Pour donner le ton, quelques expressions où se mêlent boutade et bon sens :

- On a les objections que l'on mérite !
- Si le client exprime une objection, c'est qu'il est intéressé !
- Le meilleur moyen de devoir en traiter le moins possible... c'est de ne pas les provoquer !

## Mais au fait, qu'est-ce qu'une objection ?

Nous pourrions définir l'objection comme une attitude de non acceptation. Cette non-acceptation peut s'exprimer de façon verbale ou non verbale et prendre différentes formes présentant des difficultés de natures différentes.

Ainsi, pouvons-nous citer dans un ordre croissant de difficulté :

- la surenchère, le client est intéressé mais veut réaliser une affaire... il va peut-être falloir (moyennant une contrepartie) lâcher du lest... ;
- le doute, le client est intéressé, mais il hésite, en ressent une crainte... il va falloir le rassurer ;
- l'esquive, le client se dérobe, il fuit la sollicitation... il va falloir ajuster son argumentation ;
- l'indifférence, rien de pire ! Il y a sans doute un déficit dans la découverte de ses motivations ;
- le refus, c'est l'expression même du désaccord ou de l'opposition... il y a cette fois déficit d'argumentation (ou de ciblage !).

Quelle que soit la nature ou la gravité de cette acceptation, toute objection doit être considérée comme telle et par conséquent traitée. Oublions donc les notions d'objections « vraies ou fausses ou fondées ou infondées », car si un client exprime une objection c'est que pour lui c'en est une et c'est ce qui compte !

Ainsi, en matière de typologie d'objections, nombre d'ouvrages font état d'objection « facile », « difficile » ou « majeure » ; ou encore d'objection « objective ou subjective » ; et même d'objection « d'offre, de confiance, d'argent ou de temps ».

Tout ceci est fort intéressant, mais quelle que soit sa classification, toute objection devra être traitée quelle que soit sa nature ou son importance (laquelle est d'ailleurs relative...). Il ne me paraît pas davantage opportun de dresser une liste d'objections, car elle ne saurait être exhaustive tant elles sont innombrables et il me semble plus judicieux en matière de recensement de nous intéresser à celui des tactiques de traitement.

### Inventaire de tactiques de réfutation

Tactique	Description ou exemple	Commentaire
Reformulation interrogative	« Vous voulez dire que... » « Vous pensez donc que... »	Permet de valider la compréhension et de gagner du temps.
Reformulation sélective positive	Si le client reconnaît un point positif et lui associe une réserve. Z Développer ce point positif.	Le client reviendra sans doute sur la réserve ; permet un temps de réflexion.
Rebond	« C'est justement pour cela que... » « C'est pour cette raison que vous bénéficiez en contrepartie de... »	Tactique efficace bien qu'atypique car une telle réactivité est habituellement déconseillée après une objection.
Reflet	« Vous dites cher ? » (+ silence)	Incite l'interlocuteur à préciser son point de vue.
Minimisation	« Compte tenu de sa durée d'utilisation, ce montant représente en fait le prix d'une baguette par jour ! »	Tactique s'inspirant de la « division » technique de présentation du prix).
Transformation	« Ce n'est pas une dépense mais une économie ».	Tactique nécessitant en complément une explication probante.
Justification	« C'est le prix de votre sécurité... »	Applicable si typologie SONCAS = SÉCURITÉ.
Renvoi	« Que feriez-vous à ma place... ? »	Attention au risque de réponse : « Je n'y suis pas ! »
Proverbe-citation	« Toute peine mérite salaire... » ; « Petites causes, grands effets » ; « n'y a pas de petites économies » ; etc.	À utiliser avec parcimonie et à bon escient.
Réciprocité	« Les conditions de règlement que vous proposez sont rigoureusement celles que vous appliquez à vos propres clients... »	Certains clients apprécieront, d'autres ne s'en contenteront pas.
Rupture	« Je ne peux malheureusement traiter en deçà de ce prix, vous comprendrez que nous ne pouvons vendre à perte... »	L'annonce de ce seuil va déterminer la réelle motivation du client...
Relativisation	« Convenez que ce point reste minime au regard de tous les avantages que nous venons d'évoquer. »	À utiliser quand l'objection est certes importante mais incontournable.
Complicité	« Comment selon vous pouvons-nous ensemble apporter une solution à ce point ? »	Le mot « ensemble » est habile parce qu'associatif et convient particulièrement à « Sympathie » de SONCAS.



Tactique	Description ou exemple	Commentaire
Isolement	« Excepté ce point, sommes-nous d'accord sur les autres conditions. »	Permet selon la nature de la réponse : • si affirmative, concentration sur le traitement de cette objection. • si négative, permet la hiérarchisation des objections.
Silence	Ignorer l'objection et... enchaîner.	b À éviter à tout prix (sauf en cas exceptionnel d'objection « déplacée »).
Sélection	Dans une série d'objections, répondre à celle qui est la plus facile...	b Ce serait trop simple, le client ne sera pas dupe...
Report	J'ai bien noté votre question et j'y répondrai, mais auparavant...	Technique permettant de différer le traitement de l'objection à un moment jugé plus opportun.
Dilatoire	J'allais vous en parler ! mais il me fallait d'abord...	Certains clients seront peut-être sceptiques sur la première partie de la réponse (« J'allais vous en parler »).
Diversion	Ce que vous me dites me fait penser à...	a Certains clients la réitéreront sans doute.
Aveu	« Je reconnais que sur ce point vous avez raison »	À utiliser en cas de panne de réponse. Beaucoup apprécieront la franchise et l'humilité de cette approche.
Compensation	Pour tenir compte de votre observation, je vous propose... (remise, geste commercial...)	La compensation doit être équilibrée...
Hiérarchisation	Vous venez de me dire ceci, cela... qu'est-ce qui est le plus important pour vous ?	Certains répondront « Tout ! »
Anticipation	Je suis sûr que vous allez me dire que...	N'est habile que si l'objection est certaine ! Dans ce cas, c'est « choisir le moment de la traiter ».
Polémique	Vous croyez vraiment ?	b Maltraite la susceptibilité.
Comparaison	Nous venons de rencontrer une situation identique à la société X et avons mis en place la solution suivante.	b Bien choisir la référence.
Réactive	Par rapport à ce que vous me dites, je dois vous dire que nous avons prévu cette situation et dans ce cas précis, nous vous proposerons...	a À utiliser pour une objection claire et dont la réponse est irréfutable. b Peut agacer.

Tactique	Description ou exemple	Commentaire
Investigation	Cascade de « pourquoi »	Pour gagner du temps... (c'est tout !)
Recul	Silence (bref) + « En somme, vous demandez si... »	Excellente tactique pour gagner du temps.
Approfondissement interrogatif	J'entends bien votre observation, mais pouvez-vous m'en dire davantage ? Qu'est-ce qui vous fait penser cela ? Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manifeste de l'intérêt.</li> <li>• Valide la compréhension.</li> <li>• Permet de gagner du temps (pour réfléchir à la réponse).</li> <li>• Opportunité de solution apportée par le client lui-même.</li> </ul>

## Les sept phases du processus de traitement des objections

### Cas d'objections classiques

Sur ce point, Brigitte Boussuat, dirigeante d'ADVANCE CONSEIL, consultante et coach (Québec, CAMIF, OSEO) nous apporte ses compétences :

« Le client a ses raisons que le vendeur ignore ». Il faut donc comprendre les vraies raisons de l'objection. Prendre son temps pour ne pas plaquer d'argumentation hâtive et inappropriée et ne pas transformer ce moment en un combat de boxe ! Voici comment gagner du temps

Valoriser	« Je comprends votre point de vue, il est important d'acheter au plus juste... »
Questionner	« Trop cher ? pourriez-vous m'en dire plus ? »
Reformuler	« Donc si je comprends bien, vous avez à l'heure actuelle une proposition de ZW 422 15 % moins cher c'est bien cela ? »
Isoler	« C'est le seul point ? »
Induire	« Donc en fait, si nous étions en mesure de valoriser la différence de 15 %, cela vous conviendrait ? »
Argumenter	« Cette différence de 15 % s'explique par le fait que nos livraisons sont comprises dans le prix indiqué et que vous puissiez réassortir par petites quantités. Vous m'aviez dit être sensible à cet avantage qui vous permet de ne pas sur stocker et donc de vous garder une trésorerie saine ».
Conclure	« En ce cas, pour répondre à vos attentes et impératifs de livraison, je vous propose une 1 <sup>re</sup> livraison de la moitié maintenant, et le restant dans 3 mois »

## **Première étape : valoriser**

### *Pourquoi ?*

- Vous calmez le jeu.
- L'acheteur qui vient de marquer son désaccord s'attend à votre réaction d'opposition. L'acheteur est donc surpris et déstabilisé positivement.
- L'acheteur est en position d'écoute.

### *Comment ?*

- Éclairer les points communs.
- Les mettre en valeur.
- « Je vous comprends. »
- « Je me mets à votre place. »
- « Je comprends votre point de vue. »

### *Si je ne le fais pas ?*

- L'opposition marquée a de bonne chance de se transformer en combat armé.
- Il y a une remise en cause personnelle qui blesse l'acheteur.
- Mon interlocuteur est en position de défense ou d'agression. Il n'écoute plus.

## **Deuxième étape : questionner**

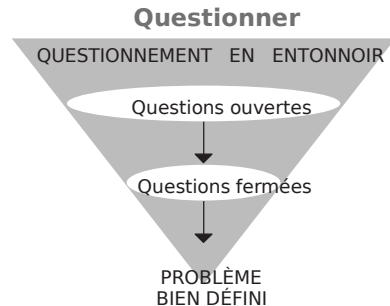
### *Pourquoi ?*

- Parce que questionner est la seule solution pour comprendre les véritables raisons, celles qui se cachent. À l'expression « Je vais réfléchir », il peut y avoir un sens caché : « Votre produit est inadapté, vous êtes trop cher, je souhaite comparer avec la concurrence... »
- Parce que le questionnement montre à votre interlocuteur que vous êtes attentif à ses problèmes. Même si je pense connaître les raisons de mon acheteur, je ne dois pas communiquer sur des présupposés ou des a priori.

### *Comment ?*

Je questionne d'abord le plus large possible en utilisant des questions ouvertes qui me donnent le maximum de chances d'apprendre le problème dans sa globalité.

« Qu'est-ce que vous entendez par de meilleures garanties ? » Lorsque j'ai cerné la source d'opposition, j'affine mes questions avec des questions fermées : « Une garantie sur site serait donc un plus pour vous ? Je questionne jusqu'à parfaite compréhension du problème. »



*Si je ne le fais pas ?*

- Si je saute sur l'objection pour la traiter immédiatement, je prends le risque de me tromper sur la raison de cette opposition. Cette erreur va amener le client à s'opposer une fois. Le conflit est installé !
- J'impose mon point de vue, (« Moi le professionnel je sais ») et je donne à mon interlocuteur l'impression que ma position compte plus que la sienne. Le client est vexé.

### **Troisième étape : reformuler**

*Pourquoi ?*

- Pour vérifier que j'ai bien compris.
- Pour montrer au client l'intérêt que je porte à ses préoccupations.
- Clarifier et synthétiser les faits (pour moi et pour lui).
- Obtenir un « oui » et s'éloigner de l'opposition.

*Comment ?*

Dans l'objection le client dit : « Ça ne va pas ! » Il faut donc l'amener à positiver et envisager ce qui irait !

- « Donc en fait, ce que vous souhaiteriez... »
- « Donc si je vous ai bien compris... »

*Si je ne le fais pas ?*

- Risque de mauvaise compréhension de ma part (vendeur décrédibilisé).
- Risque de marquer un début de conflit.
- Perte de nouvelles informations que mon interlocuteur souhaiterait ajouter.

## Quatrième étape : isoler

### *Pourquoi ?*

- Pour être sûr qu'il n'y a pas d'autres objections cachées.
- Éviter la mauvaise foi du client (qui se manifeste au moment de l'engagement final).
- Pour montrer à mon interlocuteur ma volonté d'aller au fond du sujet et de ne pas laisser de zone d'ombre.
- Prendre la main sur la négociation et en garder le contrôle.

### *Comment ?*

- « Y a-t-il d'autres points qui restent à aborder ? »
- « Hormis ce point y a-t-il d'autres éléments qui vous gênent ? »
- « C'est le seul point qui reste en suspens ? »

Si le client évoque un deuxième point, il faudra procéder comme pour le 1<sup>er</sup> isoler les deux points :

« Pour nous résumer, seuls deux points restent à débattre maintenant... »

### *Si je ne le fais pas ?*

Je prends le risque que le client s'échappe à la fin avec un faux prétexte.

## Cinquième étape : induire

### *Pourquoi ?*

- Obtenir un « oui » conditionnel, plus facile que le « oui » final, un 3<sup>e</sup> « oui » qui entraîne un comportement positif.
- Propulser le client vers la solution idéale.

### *Comment ?*

- « Donc en fait, si nous étions en mesure de vous proposer une solution qui vous permette... cela vous satisferait ? »
- « Donc en fait, vous seriez d'accord pour une solution qui vous permette... c'est bien cela ? »
- « Vous souhaitez pour vous engager avoir des garanties... c'est bien cela ? »
- « Pour vous décider il vous faut donc impérativement... c'est bien cela ? »

*Si je ne le fais pas ?*

Le client peut m'échapper à la fin :

« Très bien, j'ai noté que vous m'accordiez une remise de 20 %... Je vais réfléchir et vous recontacterai... »

### **Sixième étape : argumenter**

*Pourquoi ?*

Parce que le client a besoin de savoir précisément qu'elle solution vous offre. Il attend que vous lui apportiez des preuves.

*Comment ?*

Tout comme la présentation de votre offre, elle doit se faire sous forme de CA :

- C pour caractéristique : « Je vous propose de vous prêter un matériel pendant 15 jours. »
- A pour avantage : « Ce qui vous permettra de pouvoir le tester. »
- P pour preuve : « C'est un avantage très apprécié de nos clients qui permet de garantir à 100 % leur choix. »

*Si je ne le fais pas ?*

Sans preuve, je me donne peu de chances de conclure ma vente !

### **Septième étape : conclure**

*Pourquoi ?*

Parce que le client doit définitivement oublier l'objection

*Comment ?*

Selon le stade de la négociation auquel intervient l'objection il y a deux conclusions différentes :

- Conclure sur la fin de l'objection

Une objection peut intervenir tôt dans la négociation. Il convient donc de vous assurer que le doute est levé et continuer le cycle normal de votre négociation : « Nous avons donc vu comment notre système bien que plus léger vous permet une isolation renforcée. En ce qui concerne l'épaisseur de vos matériaux actuels, quelles sont les normes ? »

- Conclusion de fin de négociation

L'objection intervient à la fin de la négociation (prix, règlement, délais, etc.). Vous pouvez donc conclure votre négociation (voir techniques de conclusion).

*Si je ne le fais pas ?*

Sans conclusion, le client peut oublier votre réponse et garder le souvenir de son objection.

### Cas d'objections émanant d'un interlocuteur irascible

Le processus de traitement comporte également sept phases :

<b>1. Repérer l'objection</b>	L'identifier ; elle peut être implicite ou non verbale. Laisser le client exprimer complètement son objection. Pratiquer l'écoute active.
<b>2. Admettre l'objection</b>	« Je respecte votre point de vue. »
<b>3. Comprendre l'objection</b>	Poser des questions d'approfondissement.
<b>4. Reformuler l'objection</b>	Reformuler pour s'assurer de la compréhension : « Donc, si je comprends bien... c'est bien cela ? »
<b>5. Isoler l'objection</b>	« Indépendamment de ce point, avez-vous d'autres observations ? »
<b>6. Traiter l'objection</b>	Suivant les cas : informer, prouver, minimiser, relativiser, compenser...
<b>7. Valider</b>	« Ai-je répondu à votre attente ? »

Dans ce cas, l'identification sera plus délicate car un client qui vocifère s'exprime de façon parfois confuse. La priorité consiste à ne pas être trop réactif car la situation cache des pièges : toute réfutation trop hâtive le relancera ce tant qu'il n'aura pas déversé tout son venin.

Le négociateur patient sera récompensé, car parfois, voire souvent, nous assistons au phénomène suivant :

- Un aboyeur ne peut pas hurler indéfiniment, et s'il se sent écouté et respecté, il baissera d'un ton puis prendra conscience de son excès et confessa, par exemple : « Ce n'est pas contre vous personnellement que je dis cela mais... ». Nous allons donc pouvoir discuter plus sereinement.
- Dans certains cas favorables, alors même que l'on imagine en l'écoutant hurler que la réparation du préjudice (si préjudice il y a) sera coûteuse, il se fendra peut-être, par exemple, d'un « On n'en serait pas arrivé là si vous aviez fait le geste commercial de prendre en charge x et y ». Le x + y en question représentera peut-être une concession commerciale d'un montant sensiblement inférieur à celui que l'on aurait imaginé devoir concéder en compensation.

- Un contrôle de l'objection est également particulièrement important car il s'agit dans un contexte délicat de vérifier si le désaccord est totalement résolu. Ainsi certains litiges rebondissent quand le fournisseur pense (de bonne foi) avoir apporté la solution globale tandis que dans l'esprit du client il ne s'agit que d'un traitement partiel (rappelons-nous l'un des enseignements majeurs des règles de communication : c'est à l'émetteur qu'incombe à 100 % la responsabilité de la bonne compréhension).

Ces deux méthodes finalement assez proches ont pour point commun une règle absolue : en matière d'objection la réactivité est piègeuse !

## **La technique de l'ancrage**

### **Quand ?**

L'ancrage est une technique qui ne s'applique que si l'objection est particulièrement importante pour le client et si le négociateur dispose d'une solution irréfutable.

### **Comment ?**

Au lieu de répondre spontanément et de façon réactive, il convient de préparer la conclusion par l'enchaînement :

- de la reformulation :  
« Monsieur, si je vous ai bien compris, votre observation relative à... constitue un obstacle majeur à la concrétisation de notre offre, il est donc très probable : « C'est bien cela malheureusement ! »
- de l'ancrage :  
« Monsieur, si nous trouvons ensemble une solution concrète à l'observation que vous venez d'évoquer, pourrions-nous alors compter sur votre adhésion ? » « Oui, sans doute, mais trouvez d'abord la solution ! ».
- de la solution :  
La présentation de cette solution n'intervient qu'à la fin de la seconde, nous aurons obtenu un accord de principe. Cela constitue un signal d'acceptation permettant de conclure selon le processus évoqué lors du traitement de cette phase.

### **Pourquoi ?**

Ainsi cette tactique va permettre :

- de minimiser voire écarter les autres objections éventuelles devenues pour le moins mineures ;
- d'amener naturellement la conclusion.



## Conseils complémentaires

Éviter de provoquer des objections par maladresses telles que, par exemple

« En cas de panne... »	« Ah bon, cela n'est pas fiable ? »
« Vous ne devriez pas avoir de problèmes. »	« Ah bon, il y a quand même un risque ? »
« Nous sommes mieux placés que nos concurrents. »	« Peut-être ont-ils de meilleurs services ? Je vais lancer une consultation pour m'en assurer ! »

Ne pas oublier qu'un client qui exprime une objection est un client qui sollicite une aide, une assistance, une information, donc son attitude représente une opportunité de dialogue donc une attitude beaucoup plus favorable que celle de celui qui rompt le contact sans s'exprimer.

Ne pas vouloir systématiquement prouver que l'on a raison.

Ne pas considérer une objection comme une attaque personnelle.

Un travail de préparation en amont de l'entretien consistant à recenser les objections les plus fréquentes et à les travailler (en équipe) évitera d'être pris au dépourvu (voir la phase Préparation).

Parmi les différentes techniques de traitement des objections, P. Rataud privilégie le questionnement ; voici un extrait d'exemples de traitement des objections par l'interrogation.

Objections	Réponses possibles
Je n'ai pas d'argent...	Désirez-vous en gagner ?
Je suis déjà équipé, j'ai déjà un fournisseur, je suis fidèle, habitué, satisfait, fait, je ne veux pas changer.	Et si demain vous deviez en changer, que lui demanderiez-vous ? Qu'est-ce qui vous ferait changer ? Qu'attendez-vous d'un bon fournisseur ?
Faites-moi une proposition écrite.	Sur quelles bases ? Quels sont vos points d'intérêt ?
Je n'ai pas le temps de vous recevoir.	Pouvons-nous aller à l'essentiel ?
Je ne veux pas vous faire perdre temps...	Puis-je vous en faire gagner ?
Vous perdez votre temps...	Qu'est-ce qui vous le fait penser ?.... C'est-à-dire ?... Pensez-vous qu'apprendre à connaître votre entreprise et vos besoins, soit une perte de temps ?
Je ne connais pas votre société.	Puis-je vous la présenter rapidement ?
S'il fallait acheter tout...	Vous avez raison et qu'est-ce qui est essentiel pour vous ?
Ça tombe toujours en panne.	À quelle fréquence ?
J'ai un ami qui fait ça...	Vous traite-t-il en ami ou en client ? Est-ce vraiment comparable ? Est-il votre fournisseur ?
C'est trop cher !	Par rapport à quoi ? En quoi ?.... Est-ce vraiment comparable ? Que pensez-vous d'un investissement durable ?...
Je vais réfléchir...	À quelle question ? Pouvons-nous réfléchir ensemble ?
Il faut que j'en parle à... mon associé, ma femme...	Pourquoi ? Est-ce lui/elle qui décide dans ce domaine ? Comment le/la rencontrer ? Devons-nous nous rencontrer ensemble ?
J'ai déjà vu votre concurrent.	Lequel ? Avez-vous fait affaire ? Que lui avez-vous pris ? Que vous propose-t-il de différent ?
Repassez me voir dans six mois.	Pourquoi ? Quels sont les éléments qui auront changé ? Qu'y aura-t-il de nouveau ? Quels projets aurez-vous alors ?
J'ai traité avec quelqu'un d'autre.	Est-ce définitif ? Pouvez-vous me dire avec qui ? Quelle solution avez-vous choisie ?
Pas d'investissement cette année.	Est-ce une question de budget ou de besoin ?
Je ne suis pas intéressant pour vous...	Qu'est-ce qui vous fait dire cela ?
Je n'ai pas de place...	Est-ce le seul point qui vous arrête ?.... Est-ce que cela freine vos ventes ?.... Pouvez-vous me présenter vos contraintes d'espace ?
Votre directeur n'a pas daigné venir me voir depuis son arrivée !	Quelles suggestions lui feriez-vous ?
Votre service après-vente, on l'attend...	Quel est pour vous le délai raisonnable ?
Vos concurrents sont moins chers.	Les produits sont-ils vraiment comparables ? Vous offrent-ils les mêmes services ?

Source : Pierre Rataud, Les questions qui font vendre, Éditions d'Organisation.