

TravelPro formations

le Centre de Formation des Professionnels du Tourisme
by APST et les Entreprises du Voyage

NEGOCIATION: Comment négocier avec ses prestataires ?

ATELIER IFTM 2021
TravelPro Formations
Silvia TRINCHERO

DEMAIN ... la NEGOCIATION



- LA NEGOCIATION
- LES PROFILS DU NEGOCIATEUR
- LES PHASES de la NEGOCIATION : le Processus d'Achat et l'importance cruciale de la PREPARATION
- I-DEAL , MARGE DE MANŒUVRE et TECHNIQUES pour une négociation réussie et WIN-WIN



LA NEGOCIATION



NEGOCIER n'est pas
seulement
DEMANDER UN PRIX
à un prestataire

LA NEGOCIATION

- **Tout est négociable** tant qu'on a en face un interlocuteur, qui défend son INTERET et qui a envie de négocier. On ne négocie pas forcément autour d'un désaccord mais on négocie chaque fois que l'on veut obtenir ou partager quelque chose.
- La **NEGOCIATION** n'est pas un **CONFLIT**
- La **NEGOCIATION** crée des valeurs (car elle se déroule autour des aspects analytiques et rationnels mais aussi relationnels et émotionnels)
- Le **CONFLIT** détruit des valeurs



QUELLE STRATEGIE ?

- La **NEGOCIATION DISTRIBUTIVE** - soit « LE JEUX A SOMME = 0 » :

« ce qui est gagné par une partie est perdu par l'autre partie ».

Dans ce cas la négociation tourne autour d'un seul élément (souvent le **PRIX** ou l'**OBJET**).

- La **NEGOCIATION INTEGRATIVE** (« **WIN-WIN** ») ou les 2 parties ont rejoint un **meilleur résultat** de celui obtenu sans négociation.

Dans ce cas la négociation prend en considération plusieurs éléments et avant de discuter sur l'obtention de l'objet ou du prix:

on travaille sur les AUTRES OPPORTUNITE pour créer de la valeur.

Les Types de Négociations

II. La Négociation Distributive



LA NEGOCIATION : comme un jeu ...



On peut *assimiler la négociation à un JEU* : une situation où les joueurs sont conduits à faire des **choix** parmi un certain nombre d'actions possibles dans un cadre donné (les règles du jeu).



Il faut élaborer des *stratégies par anticipation* des comportements de la contrepartie, *prendre des décisions* dans un environnement dynamique et instable avec beaucoup d'informations incertaines, il faut parfois *oser des BLUFFS* pour **interagir** avec la contrepartie.

LA NEGOCIATION DISTRIBUTIVE

- Exemple des « SŒURS ORANGETTES »

2 sœurs se bagarrent pour obtenir une orange:

- Sœur 1 – veut une orange pressée
- Sœur 2 – veut les zestes pour en faire un gâteau

Risque : que la mère retire l'orange de la table pour solutionner le litige

Résultat : Si l'une des 2 sœur gagne l'orange, l'autre le perde :

jeux à somme = 0

Dans ce cas on prend en compte seulement un aspect, soit comment obtenir ou partager l'orange : on considère seulement les POSITIONS de chacune de partie.



Mais si on élargi le point de vue et on prend en compte aussi les **INTERETS** des 2 sœurs, on va pouvoir *élargir les aspects de la négociation* et on peut **EVITER DE PERDRE DES OPPORTUNITES !**

- Dans ce cas on met en place une **NEGOCIATION INTEGRATIVE** qui a le but de *COOPERER et être en même temps EN COMPETITION. COOPERER POUR CREER DE LA VALEUR* (l'orange peut avoir plus de valeur quand on prend conscience du fait qu'on peut l'utiliser pour plusieurs choses)

ETRE EN COMPETITION pour GAGNER DE LA VALEUR : soit ***s'attribuer une partie de la valeur*** qui est l'objet de la négociation



L'HUMAIN dans la NEGOCIATION

Il faut prendre en compte l'ELEMENT HUMAIN et l'approche comportemental :

- Il faut apprendre à **PRENDRE DU RECUL**
- il faut comprendre l'importance de la **COMMUNICATION** :
 - ✓ 7% des messages passent par les **MOTS** (ce qui est dit)
 - ✓ 38% des messages passent par la **VOIX** (la façon dont c'est dit)
 - ✓ 55% des messages passent par le **VISUEL** (ce que l'on voit sans écouter les paroles)

Il faut prendre en compte l'importance de la **PREPARATION** et la « règle du 80/20 » :

- 80% dans la préparation
- 20% dans la négociation proprement dite



L'ESPACE DE MANOEUVRE

Il faut aussi trouver son propre **ESPACE DE MANŒUVRE** car tout est négociable mais il ne faut pas non plus tout négocier.



1. les C.N.N. : soit les **CONDITIONS NEGOCIABLES NEGLIGEABLES** (*)

- les **SOUHAITS** : pour accepter de bouger de notre position. Ce qui est précieux pour une partie et non couteux pour l'autre
- les **CONCESSIONS** : à faire afin de se rapprocher de l'autre partie. Ce qui est pas cher pour nous (ou de toute façon déjà prévu) et intéressants pour la contrepartie. Ce qu'on appelle les **CONCESSIONS SOUS CONDITIONS** : « si vous Alors nous ... » et quand le débat tourne en rond « qu'est-ce qu'en pensez-vous si..... »

2. le **NON –NEGOCIABLE**

- les **NON-NON, soit le NON-NEGOCIABLE.**



LES PROFILS DU NEGOCIATEUR

(*)

- Le « **LAPIN** » : qui évite à tout prix le conflit. Il est fortement animé par le **RELATIONNEL** mais signe des accords pitoyables, il est prêt à laisser la chemise pour signer rapidement et rester ami de tout le monde.

Il fera couler ses contrats à force de faire des concessions !

- Le « **TIGRE** » : il n'a que son « **DEAL** » en tête, il est là pour dévorer au passage, juste pour gagner.

A force d'utiliser la force il fera fuir tous ses partenaires et fournisseurs.

Il faut donc arriver à une modification génétique et créer le :

« **LAPIN-TIGRE** » : soit le négociateur animé de bonnes intentions & doté d'un mental de tigre !

- (*) G.Welti « La négociation en entreprise » - Ed. Eyrolles 2011



VENDEUR & ACHETEUR

ACHETER & VENDRE sont les deux facettes de la NEGOCIATION COMMERCIALE selon la **POSITION** ou l'on est situé mais elles n'ont pas les mêmes temps forts, même si parfois on utilise les mêmes techniques.

VENDRE ce n'est que la première étape du processus, soit celle de **donner au client l'envie d'acheter**.

La **négociation ne commence** que quand le client dit : « ***cela m'intéresse mais les conditions ne me conviennent pas*** »

Le client désire le produit (soit il a manifesté le besoin) et c'est là que la négociation commence.

C'est l'ACHETEUR qui donne le feu vert !!



L' ACHETEUR NE SERAIT-IL PAS AUSSI UN VENDEUR ?

- VENDRE sa « **MARQUE** » aux fournisseurs
- VENDRE la **CONFIANCE** dans la **RELATION** commerciale (pourquoi lui faire confiance et accepter de négocier avec lui)



TIMING DE LA NEGOCIATION

Le VENDEUR commence sa négociation **DES LE PREMIER CONTACT** avec l'acheteur

L'ACHETEUR ne commence que **APRES** une série de phases bien ordonnées qui constituent le ***PROCESSUS D'ACHAT***





LE PROCESSUS d'ACHAT

Le PROCESSUS d'ACHAT (*)

3 TEMPS & 3 QUALITES

1. **PREVOIR** : anticiper certains risques en amont de la négociation
2. **AGIR** : savoir acheter au moment opportun
3. **REALISER** : bien concrétiser l'achat par le biais d'un accord ou contrat



- (*) Y. Lellouche/F.Piquet « La Négociation Acheteur/Vendeur » - Ed. Dunod

Le PROCESSUS d'ACHAT (*)

Bien travailler sur 3 périodes

1. l' « AVANT »
2. le « PENDANT »
3. l' « APRES »



• (*) Y. Lellouche/F.Piquet « La Négociation Acheteur/Vendeur » - Ed. Dunod

Le PROCESSUS d'ACHAT

1) AVANT L'ACHAT :

« PREVISION & ANTICIPATION »

- **DEFINITION DU BESOIN** :
(information INTERNE)

il s'agit des actions menées en amont de l'acte d'achat pour définir le **BESOIN** (soit le **MANQUE** de quelque chose ou la **PERCEPTION** du manque)

L'acheteur doit identifier les intervenants, les interroger, chiffrer les critères d'achat et élaborer une grille de pondération.



Le PROCESSUS d'ACHAT

- **LA PROSPECTION DE FOURNISSEURS :**

(information EXTERNE)

recherche des savoir-faire des fournisseurs qui doivent correspondre aux besoins du client ou de la production

Une fois repéré un certain nombre de FOURNISSEURS il faudra faire le TRI entre :

- Les FOURNISSEURS **POTENTIELS**
- Les FOURNISSEURS **POSSIBLES**
- Les FOURNISSEURS **PROBABLES**



Le PROCESSUS d'ACHAT

2) PENDANT L'ACHAT :

« DECISION & ART D'ACHETER »

- LA CONSULTATION DES FOURNISSEURS
- LA COMPARAISON DES OFFRES
- ELEMENTS OBJECTIFS (liés à l'achat par les critères d'achat)
- ELEMENTS SUBJECTIFS (liés à leur importance par la hiérarchisation des critères)
- POSITION DES FOURNISSEURS (d'après les critères de sélection)
- LA SELECTION et PRE-SELECTION DE QUELQUES FOURNISSEURS avec qui il faudra NEGOCIER



Le PROCESSUS d'ACHAT

3) APRES L'ACHAT : « FINALISATION DU CONTRAT ET EVALUATION »

- EXECUTION DU CONTRAT
- MISE EN PRODUCTION DU PRODUIT/SERVICE
- EVALUATION DE L'ACHAT :
 - Ai-je bien ciblé et recueilli les informations sur le BESOIN ?
 - Ai-je bien prospecté le marché des fournisseurs ?
 - Ai-je bien étudié mes stratégies d'achats par rapport aux tendances du marché et à l'évolution des produits ?



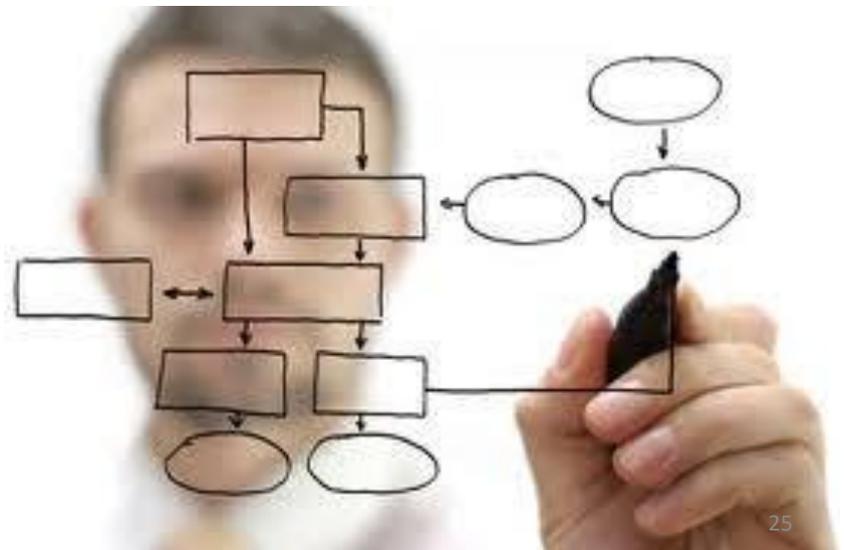


ENJEUX ET TECHNIQUES A CHAQUE PHASE

EVALUER SA PROPRE POSITION :

- Quels sont les **ENJEUX** ?
- quel est mon **OBJECTIF** ??
- quelle est mon **ALTERNATIVE** ??

L' « AVANT » :
l'importance
cruciale de la
«PREPARATION»



DETERMINATION DE L' OBJECTIF

- ne pas se contenter de PEU (le « profil Lapin »....)
- fixer des objectifs **REALISABLES**
- ATTENTION à toutes les propositions de la contrepartie pour **explorer toutes les possibilités** et « ne pas laisser des sous sur la table »



RECHERCHE de L'ALTERNATIVE

AVANT la négociation il faut se fixer les **LIMITES** : les accords sont-ils acceptables ou pas ?

La question à se poser :

dans le cas où on n'arrive pas à trouver un accord, quelle est la **MEILLEURE ALTERNATIVE POSSIBLE** , soit le seuil le plus bas mais encore acceptable ?



AVOIR UN « PLAN B »



- **B.A.T.N.A.** : BEST ALTERNATIVE TO A NEGOCIATED AGREEMENT
- **ME.SO.RE.** MEILLEURE SOLUTION DE RECHANGE (*)

(*) R. Ficher/W.Ury/B.Patton – « Comment réussir une négociation » Ed. Seuil 2006

LE « PLAN B » AUGMENTE LE POUVOIR

- ❑ Le **POUVOIR** est une partie cruciale dans la négociation et repose sur des éléments objectifs et subjectifs : il dépend de ce que sont les **négoceurs**, de ce qu'ils représentent mais surtout de **l'idée que chaque partie s'en fait**.
- ❑ **CAPACITE D'EXPLOITATION** de son **POUVOIR**:
 - Expériences et compétences des négociateurs
 - Comportement verbal et non verbal : force de persuasion , tendance à la prise de risques



TRAVAILLER SUR PROPRE MENTAL & SUR LA COMMUNICATION



- **PRISE DE RDV TELEPHONIQUE** : préalable à l'entretien de négociation. Travailler la **VOIX** (image de l'état d'âme) et le **CONTENU**
- Se mettre en **CONDITION PHYSIQUE** et **MENTALE** pour l'entretien de négociation
 - ✓ **PHYSIQUE** : étudier le code vestimentaire et l'aspect personnel (uses et coutumes du secteur pour **PARAITRE semblable, supérieur ou en opposition** selon notre **OBJECTIF**)
 - ✓ **MENTALE** : on peut comparer la négociation à une performance sportive ou artistique. Un **ATHLETE** travaille son potentiel psychologique initial avec le rajout d'un **ESPRIT VOLONTAIRE** (« *hardiesse* »)

Le « PENDANT » - Déroulement de la Négociation



L' **ACHETEUR** entre en négociation
seulement au moment de

L'ENTRETIEN de NEGOCIATION

- L'IMPORTANCE DE LA PREMIERE IMPRESSION
- L' « EFFET DE HALO »
dérivé de la PERCEPTION
de l'INTERLOCUTEUR par
la première impression
- La COMMUNICATION
NON VERBALE (CNV)
- LA COMMUNICATION



Le « METAPHORE DU GATEAU » (*)

Il ne s'agit pas seulement de partager un gâteau entre 2 personnes mais il faut savoir dénicher l'**OPPORTUNITE** pour le faire lever.

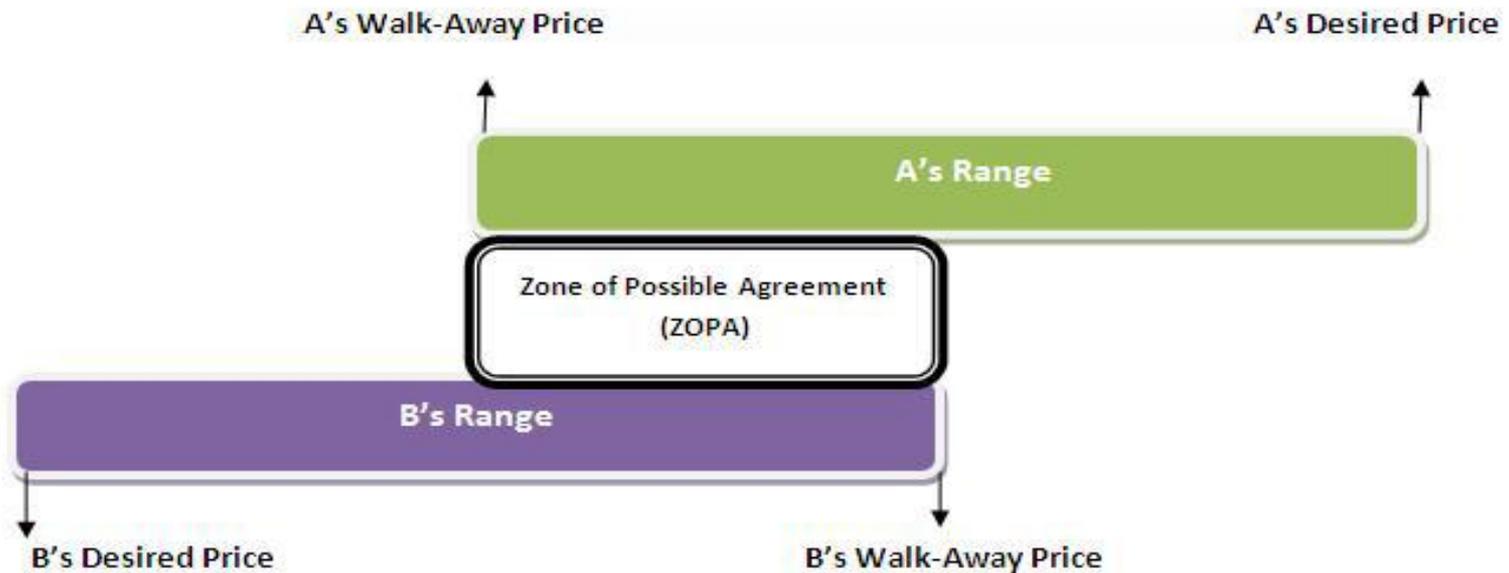
Un bon négociateur doit être en mesure de **reconnaitre les opportunités pour augmenter son gain** (« *faire lever le gâteau* ») et s'en assurer une grosse partie.



(*) U.Merlone « Negoziare in modo efficace » Ed. Il Mulino 2015

LA DANSE DE LA NEGOCIATION

La « DANSE DE LA NEGOCIATION » autour de la « ZONE DE POSSIBLE ACCORD » : la « **ZO.P.A.** »



(*) U.Merlone « Negoziare in modo efficace » Ed. Il Mulino 2015

LES GESTES SYMBOLIQUES

- **S'EXCUSER**, si besoin, pour éloigner les émotions négatives de la contrepartie
- **REPETER LA POSITION** de la contrepartie (**REFORMULATION**) pour être surs d'avoir bien compris, avant d'exprimer un désaccord
- Utiliser le **SILENCE** : et l'exploiter après avoir posé une question ou à utiliser pour débloquer une situation



PRATIQUER LE QUESTIONNEMENT

- **QUESTIONS OUVERTES** : qui appellent des réponses ouvertes (ouverture de discussion)
- **QUESTIONS FERMEES** : qui appellent des réponses OUI/NON (fin de discussion)
- **QUESTIONS DE CONTRÔLE & REFORMULATION** : qui appellent des réponses de confirmation, pour vérifier qu'on a bien compris ce que l'interlocuteur voulait dire



L' « APRES » - Conclusion –Evaluation – Exécution

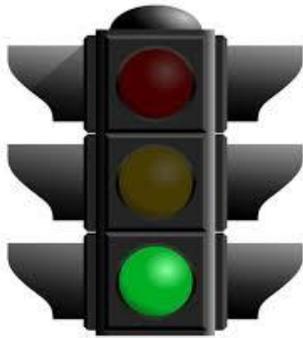
Dans une négociation qui réussit l'**EQUILIBRE** est fondamental : « **en donnant quelque chose qui est peu importante pour nous** (ou déjà prévu dans notre phase de préparation) **mais qui est très important pour l'interlocuteur** on peut obtenir quelque chose qui est très important pour nous mais peu important pour notre interlocuteur.



EVITER LES ERREURS

- Aller trop vite à la conclusion
- Se laisser influencer car on est pressé de conclure
- Oublier de prendre les distances qui nous aident à anticiper les évènements: technique du « *go to the balcony* » pour ne pas céder aux émotions et sortir de la négociation.





- Lancer le « **SIGNAL D'ACHAT** »

Formaliser le CONTRAT avec un FORMULAIRE TYPE de CONTRAT contenant tous les accords rejoins dans la négociation

- **CELEBRER LA SIGNATURE**

Suivi de l'EXECUTION DU CONTRAT : sécurisation du contrat et INFORMATION INTERNE





WIN - WIN

LES TECHNIQUES WIN-WIN

- La « **technique Boomerang** » : il faut montrer à l'interlocuteur que sa proposition n'est pas valide en essayant de formuler une contre-proposition similaire et inacceptable de son côté (« c'est comme si je vous proposais »)
- « **JAMAIS DIRE NON** » mais plutôt dire « **OUI MAIS** » : dire NON freine la négociation et mène à un point mort alors que le fait de proposer des solutions alternatives peut rouvrir le dialogue
- FAIRE UNE **PAUSE** , **PRENDRE DU RECUL** ! Il ne faut pas perdre d'assurance et profiter des temps de réflexion pour avoir plus d'information, à saisir calmement



SEPARER LES PERSONNES DU PROBLEME

Le **NEGOCIATEUR** est avant tout **une personne** : Il faut éviter de confondre les aspects émotifs qui sont déclenchés par l'opposition et prendre en compte :

- Les **PERCEPTIONS** de la contrepartie
- Les **EMOTIONS** qui sont suscitées par le processus de négociation et permettre à la contrepartie d'évaluer les émotions négatives
- **Gérer la COMMUNICATION** et bien **ECOUTER** la contrepartie
- Il faut **CONVERTIR LES ATTAQUES A LA PERSONNE EN ATTAQUE AU PROBLEME**
- **INVENTER DES OPTIONS POUR UN GAIN MUTUEL**
- **SE METTRE A LA PLACE DE MON INTERLOCUTEUR** et savoir trouver des solutions qui soient avantageuses pour les 2 côtés.





STRATEGIES de la COOPERATION....

On privilégie la RELATION avec l'interlocuteur

Comportements typiques :

- Ouverture d'esprit des négociateurs et volonté de se comprendre
- Usage de l'écoute et du questionnement
- Choix d'une aptitude positive
- Jeux d'influence positifs
- Capacité de saisir les opportunités et d'improviser

STRATEGIES de la COMPETITION

La négociation est centrée
essentiellement sur les **OBJECTIFS** à
atteindre

Comportements typiques :

- Fermeture d'esprit volontaire
- Absence totale ou partielle d'écoute et de questionnement
- Choix d'aptitude négative et mépris des position de l'interlocuteur
- Jeux d'influence négatifs
- Incapacité de gérer les imprévus



L'IMPORTANCE DE LA PREPARATION

- L'ENJEU
- L'OBJET
- L'AUTRE PARTIE
- LE CONTEXTE
- LES RAPPORTS DE FORCE
- LA RELATION A L'AUTRE
- LA COMMUNICATION
- PREVOIR L'ECHEC



I-DEAL & MARGE DE MANOEUVRE

DEFINIR SES OBJECTIFS , C'EST AVOIR UNE VISION CLAIRE DE SA MARGE DE MANŒUVRE

FIXER SES LIMITES :

- **HH – HYPOTHESE HAUTE** : c'est que l'on estime pouvoir obtenir avec un fort niveau d'exigence mais qui doit rester réaliste et accompagné par une bonne argumentation pendant la négociation.
- **HB – HYPOTHESE BASSE**: c'est le minimum en dessous duquel l'accord n'est pas envisageable
- **HHH – le BLUFF** : mettre la barre très haute pour protéger notre HH
- **HR – SOLUTION DE REPLI**: introduire un élément nouveau ou un « joker » pour rouvrir la négociation.
- **HS – ETAPE DE SEUIL** : pour mieux protéger son hypothèse basse





I-DEAL & MARGE DE MANOEUVRE

LES ERREURS A NE PAS COMMETRE :

- **RESISTER TROP LONGTEMPS SUR HH** : le négociateur dur et « psychorigide » estime que faire des concessions c'est perdre la face et risque de provoquer une rupture ou une frustration
- **LACHER TOUT , TOUT DE SUITE** : c'est le négociateur « gentil » qui arrive de suite à **HB** par peur du conflit
- **DEMARRER SUR HB** : il ne faut pas être naïf et croire de pouvoir aboutir de suite en faisant preuve d'ouverture avec une « bonne » proposition

LES CLEFS POUR BIEN GERER

- **SAVOIR DOSER** : faire plusieurs petites concessions ou une concessions significative puis rester ferme
- **TROUVER LE BON TIMING** : faire une concession rapidement ou plutôt attendre?
- **TIRER UN PEU SUR L'ELASTIQUE** et résister pour donner plus de valeur à la concession (jeu d'influence)
- **NE JAMAIS CONFONDRE L'UTILITE' D'UNE CONCESSION AVEC SON COUT**
- **NE PRESENTEZ JAMAIS VOS CONCESSIONS COMME GENEREUSES**
- **NE CEDEZ JAMAIS GRATUITEMENT**
- **VALORISEZ VOS CONCESSIONS**





MERCI POUR VOTRE PARTICIPATION

