

RÉSISTER AU MARCHANDAGE D'UN GROS CLIENT

Un client, dès lors qu'il a conscience d'être stratégique pour son fournisseur, peut être tenté d'imposer son diktat. De votre côté, vous devrez défendre vos prix, et donc vos marges, sans aller au clash. Mode d'emploi.

Par **Stéphanie Mogo-Masson**



GETTY IMAGES

J'exige une ristourne supplémentaire de 5 %. C'est ça ou je vous déréférence." Ce genre de marchandage, les commerciaux connaissent bien. Surtout quand la relation vendeur-acheteur met en présence une PME et un grand compte : déséquilibré en termes d'enjeux, le rapport gagnant-gagnant peut vite tourner au rapport de force. Patrick David, intervenant en négociation commerciale à Negocia (l'institut de formation de la Chambre de commerce et d'industrie de Paris) et dans des écoles supérieures de commerce, auteur d'un ouvrage sur le sujet (*La négociation commerciale en pratique*, Éditions d'Organisation) et lui-même dirigeant de PME – sa société, SNSI, fabrique des résistances pour les rétroviseurs de poids lourds et emploie une vingtaine de salariés en France et en Hongrie –, s'est penché sur cette dérive de la relation commerciale. « De nombreux acheteurs professionnels, avant de recevoir un nouveau fournisseur, s'informent de son chiffre d'affaires, qu'ils s'empressent de diviser par le montant supposé de leurs propres commandes, observe-t-il. Ils déterminent ainsi l'"indice de dépendance" du fournisseur vis-à-vis d'eux-mêmes. » Et plus celui-ci est élevé, pires seront leurs revendications.

Le stéréotype de l'acheteur aux dents longues de la grande distribution, interprété par Daniel Prévost dans *La Vérité si je mens II*, serait-il devenu un standard ? C'est ce que pense Michel Ghazal, fondateur et président du Centre européen de la négociation (Cenego), cabinet de conseil et de formation spécialisé dans la négociation et le management, et auteur de plusieurs ouvrages sur la question*. Selon l'expert, « certains acheteurs ont une approche guerrière de la négociation. Pressions, menaces, chantage, voire pire... Les pratiques déloyales sont monnaie courante, dans la grande distribution et ailleurs ». Des manœuvres auxquelles il est indispensable de couper court, faute de quoi, mois après

mois, à force de marchandage et d'ultimatums, les exigences de vos soi-disant "meilleurs" clients pourraient avoir raison de vos marges.

Recherchez des "avocats internes".

Première règle pour faire face à ce genre de situation : soigner le travail en amont. Celui-ci est, tout d'abord, relationnel et humain. Efforcez-vous d'élargir le duo "acheteur-vendeur" à d'autres interlocuteurs-clés dont les méthodes et les intérêts n'ont rien de comparable avec ceux des acheteurs.

La connivence et la convivialité sont deux éléments-clés dans la relation vendeur-acheteur.

Responsables de bureaux d'étude, responsables des approvisionnements, assistantes de direction... Nouez contact avec ces "autres" décideurs, cernez leurs attentes (conditionnements ou délais de livraison particuliers, par exemple) et sachez les bichonner. « Ils deviendront vite vos supporters, indique Patrick David, et pourront, un jour, plaider votre cause. »

De même, tâchez de bâtir avec tous – acheteurs ou non – un climat relationnel fondé sur la connivence et la convivialité. Michel Ghazal invite les commerciaux à « valoriser leurs interlocuteurs » et à « se mettre



Il n'est pas choquant d'accorder à son plus grand client des égards particuliers, mais il faut savoir dire stop.

PATRICK DAVID, intervenant en négociation commerciale à Negocia

à leur écoute de façon à identifier leurs centres d'intérêt. Rien de tel pour créer un climat favorable avec un passionné de foot que d'évoquer les résultats du match de la veille... » Cette complicité, qui évitera peut-être qu'en cas de désaccord les tensions ne virent au conflit, ne peut se construire qu'au fil du temps, de déjeuner en rencontre informelle. « Quand la relation se tendra brusquement au détour d'une négociation difficile, poursuit Michel Ghazal, il sera trop tard pour inviter la personne au restaurant ! »

Fixez des limites. Autre mission à accomplir en amont : fixez les limites des concessions que vous jugez acceptables pour chaque famille de clients. Comme le souligne Patrick David, « il n'est pas choquant d'accorder à son plus grand client des égards particuliers. Témoin, la multiplication des cartes de fidélité destinées à choyer les meilleurs clients... Mais il faut aussi savoir dire stop ». Un seuil dont vous seul, en tant que dirigeant, pouvez décréter l'atteinte, mais qui peut faire l'objet d'une négociation entre vos commerciaux et vous-même. Eux chercheront, légitimement, à obtenir plus pour leurs clients les plus significatifs ; vous vous efforcerez de dresser la liste de vos intérêts, en distinguant les aspects mineurs (sur lesquels vous pouvez lâcher du lest) des majeurs (sur lesquels aucune concession n'est possible). Pour ce faire, vous pouvez vous aider du célèbre modèle Swot (lire encadré p. 60), légèrement remanié pour les besoins de la cause. Ensuite, dès qu'un client tentera de franchir les bornes du cadre que vous aurez défini comme acceptable, vous devrez faire preuve de fermeté. Non pas en lui opposant un "non" autoritaire, mais en lui faisant une nouvelle offre que vous justifierez à l'aide de critères objectifs. À ce propos, Michel Ghazal (Cenego) suggère de se munir de documents "officiels" : l'évolution du cours des

COMPRENDRE

Les mots de la négo

Président-fondateur du Centre européen de la négociation (Cenego), cabinet de conseil et de formation spécialisé dans la négociation et le management, Michel Ghazal est un expert connu et reconnu de ces problématiques. Il nous livre quelques clés pour faire face à un acheteur retors.



• Il vous lance "Si vous ne m'accordez pas ces 3 % de réduction supplémentaires, je vous quitte..."

N'entrez pas dans le jeu des menaces. Répondez plutôt par une interrogation : "Quel est le problème qui vous conduirait à une telle décision ?" Le client devra argumenter, justifier son éventuelle mesure, ce qui vous permettra de mettre fin au discours conflictuel afin de rechercher des intérêts communs, comme le maintien d'une relation de proximité permettant au client de bénéficier de conditions de livraison exceptionnelles.

• Vous avez déjà revu vos prix à la baisse et votre client vous réclame un nouvel entretien afin de vous demander un "dernier" effort...

La négociation, ce n'est pas seulement une question de prix. Ouvrez le dialogue à d'autres aspects (conditionnement, rythme et délais de livraison, conditions de règlement, etc.) afin d'avoir d'autres arguments à faire valoir, dans un rapport donnant-donnant. Un exemple ? Vous lui accordez 3 % d'escompte supplémentaire, mais lui s'engage à vous payer comptant. La technique est de lier deux points à négocier : vous cédez sur un aspect que vous estimez mineur (mais que l'autre juge majeur) ; en échange, lui cède sur une partie majeure pour vous et mineure à ses yeux. Souvenez-vous de ce principe : en négociation, on ne doit rien donner sans contrepartie.

• Votre client exige un escompte irréaliste, que vous ne pourriez en aucun cas lui accorder...

Ne contestez pas d'emblée sa demande ; demandez-lui plutôt sur quelle base elle repose. Il vous répondra, par exemple, en invoquant une réduction budgétaire liée aux difficultés conjoncturelles. Fort de cette information, vous pourrez lui faire une contre-proposition adaptée, comme un échelonnement des versements sur une durée plus importante.

OUTIL

Un "Swot" pour décider

Célèbre modèle d'analyse développé à l'université d'Harvard durant les années soixante, le Swot (pour "Strengths, weaknesses, opportunities, threats" ou, en français, "forces, faiblesses, opportunités, risques") permet d'établir un diagnostic rapide et objectif de toute situation. Vous pouvez l'utiliser afin de dresser un bilan de votre situation face à un grand compte qui cherche à vous imposer ses conditions.

FORCES

Par exemple : Réactivité, relation de confiance, maîtrise technique, antériorité de la collaboration, proximité géographique, etc.

FAIBLESSES

Par exemple : Peu de latitude en matière tarifaire car marges réduites, concurrence de grands groupes mieux équipés au plan technologique, etc.

OPPORTUNITÉS

Par exemple : Croissance en termes de chiffre d'affaires, exemplarité du client, source de motivation pour les commerciaux, etc.

RISQUES

Par exemple : Risque de dépendance, possibilité d'une érosion de la marge, engrenage dangereux, etc.

→→→ matières premières sur les derniers mois ou encore une étude (signée d'un tiers neutre) sur les pratiques tarifaires en vigueur dans la profession, par exemple. « Ces données objectives, donc incontestables, viendront légitimer votre discours », souligne le consultant, qui invite, d'ailleurs, le vendeur à en fournir un double à son client.

Il n'y a pas que le prix dans la vie.

Enfin, et surtout, gardez-vous de cantonner le discours au seul paramètre tarifaire. « Le prix, les acheteurs n'ont que ce mot à la bouche, observe Michel Ghazal. Vous devez, au contraire, ouvrir le dialogue sur d'autres paramètres (conditions de livraison, assurance, services annexes, etc.), ce qui vous permettra d'élargir

le périmètre de la négociation. »

Proposer à l'interlocuteur une contrepartie qui ne lamine pas le prix de vente et n'entame pas la marge, c'est ce que le Cenego appelle "formuler des options créatives". Un exemple ? Vous pouvez résister à une demande d'escompte que vous jugez excessive mais proposer un étalement du règlement sur deux exercices. Ou encore faire valoir le rapport que vous rédigerez à l'attention de la direction opérationnelle utilisatrice de vos produits ou services, rapport qui lui permettra de défendre son projet d'investissement auprès de la direction générale. Bref, montrez-vous inventif et soyez à l'affût de nouveaux avantages, non strictement financiers, que vous

pourrez offrir à votre client. Offrir, ou plutôt accorder en échange d'autre chose. En effet, comme le rappelle Michel Ghazal, « en négociation, il est une règle d'or : on ne doit jamais faire de concession sans contrepartie ». ■

* Circulez, y a rien à... négocier !, par Michel Ghazal et Yves Halifa, et Mange ta soupe et tais-toi, par Michel Ghazal, Éditions du Seuil.