

**NÉGOCIATION**

**STRATÉGIES**

**TACTIQUES**

**Salem Roger YAHI**

**CONTEXTE**

Confronté à des situations de travail diverses, le cadre est très souvent amené à négocier.

1. Il traite des objectifs avec sa hiérarchie ou avec ses collaborateurs.
2. Il définit des actions entre collègues.
3. Il cherche à faire aboutir un projet en interne ou en externe.
4. Il règle des conflits.
5. Il conduit des entretiens et anime des réunions.
6. Il est amené à effectuer des achats d'idées, de produit, de service.
7. Il est amené à vendre une idée, un produit ou un service.

Dans tout cela, la négociation s'impose pour obtenir un résultat efficace.

**OBJECTIFS DU STAGE**

À l'issue de ce stage, les participants seront plus aptes à :

1. Découvrir leurs **atouts** en négociation pour mieux s'adapter à la personnalité de leurs interlocuteurs,
2. Mettre en place des **stratégies** basées sur l'expérimentation.
3. Maîtriser les **tactiques** de négociation .

**PROGRAMME DU STAGE**

Contexte et objectifs du stage

Sens des mots

**1 -** **PRÉPARATION DE LA NÉGOCIATION**

Préparation, négociation 3 C, techniques de vente, impact du temps, gestion de l'information, techniques d'acheteur, gestion des solutions de repli, hypothèses et solutions de repli.

**2 - STRATÉGIES DE NÉGOCIATION**

Principes d'achat, négociable / non-négociable, concessions, pression, jeux stratégiques, stratégie du litige, stratégie en action, stratégie des alliances, stratégies de situation

**3 - DIAGRAMME STRATÉGIQUE DE LA NÉGOCIATION**

Analyse du cas de négociation xxxx, réalité personnelle et rôle commercial, éléments structurels du diagramme, détection et gestion des tensions, analyse de négociation, représentation de situations de négociation, rapports de force, pouvoir, types de pouvoir.

**4 - TACTIQUES EN NÉGOCIATION**

Tactiques de négociation, tactique des signes de reconnaissance, tactique des signaux R. H. O., tactique de l'encerclement.

**5 - BIBLIOGRAPHIE**

**6 -** **OUTILS PÉDAGOGIQUES**

Synthèse jour 1 et 2, attentes personnelles - attentes du groupe, objectifs personnels de progression, plan d'action personnel, style personnel du négociateur.

**SENS DES MOTS**

**Politique**

(*politikos* en grec = de la cité)

Science ou art de gouverner, mener des affaires.

Conduite calculée pour atteindre un but précis.

Le politicien est une personne habile, avisée, d'où l'appellation «être un fin politique».

**Stratégie / Stratège**

(*stratigos* = chef d'armée, général - stratos = armée - agein = conduire)

Partie de l'art managérial qui consiste à organiser l'ensemble des opérations d'une politique déterminée (financière, marketing, production, commerciale, ressources humaines ...) dans la durée et l'espace.

C'est l'art de combiner des opérations pour atteindre un objectif.

Le stratège est une personne compétente en matière de stratégie.

**Stratagème**

Ruse de guerre, tour d'adresse dans l'intention de tromper l'adversaire.

**Tactique / tacticien**

(taktiké = art de ranger, de disposer)

Art de conduire une opération limitée dans le temps (par opposition à stratégie).

Ensemble de moyens que l'on emploie pour atteindre un objectif.

Conduite adoptée pour obtenir quelque chose.

Le tacticien est une personne qui sait manœuvrer habilement.

**Technique**

(tekhnê/tekhnikos = art, métier)

Moyen ou ensemble de moyens mis en œuvre dans la pratique d'un métier, d'un art, d'une activité quelconque.

Procédé que l'on utiliser pour mener à bonne fin une opération concrète ou non matérielle.

**Négocier/ Négociation / Négociateur**

(negotiari en latin = faire du commerce)

Traiter, discuter en vue d'un accord.

Procéder à des échanges.

Action de négocier, de discuter les affaires communes entre des parties en vue d'un accord.

Le négociateur est une personne chargée de négocier pour le compte de ... qui sert d'intermédiaire dans une affaire pour favoriser un accord.

**Vendre**  **/ Vente**

(vendita en latin)

Échanger contre de l'argent.

Action de vendre dans l'exercice d'une activité commerciale ou occasionnelle.

**Partenariat / Partenaire**

(partner en anglais)

1. Prise de risque partagée
2. Rapport de force = =
3. Gestion dans la durée
4. Remise en question ou en cause des termes ou de la nature du contrat
5. Relation gagnant/gagnant
6. Transparence des informations, des chiffres et des résultats

Le partenaire est une personne avec qui l'on pratique certaines activités.

**1**

**IDENTIFIER**

**LES POINTS FORTS**

**EN NÉGOCIATION**

**PRÉPARATION**

**Préparation technique :**

1. Marché : *connaître ses concurrents*
2. Produits : *maîtriser leur connaissance*
3. Questions à poser : savoir *faire une bonne découverte*
4. Objections courantes et leurs réponses : *faire face*
5. Administratif commercial : *éviter les erreurs*

**Préparation stratégique**

1. Objectifs de vente : *savoir vers quoi on veut aller*
2. Rapport de force : *négocier avec le décideur*
3. Marge de manœuvre : *connaître son niveau de délégation*
4. Non-négociable : *tenir les* *principes et les valeurs*
5. Dossier technique : *maîtriser l'information*

**Préparation mentale**

1. Temps : *négocier au présent*
2. Vision : *avoir une perception positive de la situation*
3. Concentration : *penser uniquement à la négociation*
4. Tonus : *faire preuve de dynamisme*
5. Tenue : *être bien dans son vêtement*

**NÉGOCIATION**

**Modèle de préparation 3 C**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ATTITUDES** | **MÉTHODES** | **OUTILS** |
| - volonté de s'informer et d'informer  - être disponible  - être tolérant  - volonté de comprendre l'autre  - être accessible  - être à l'écoute, sans réactivité  - savoir synthétiser | **C**  **CONSULTATION** | **1. CONTACT**  **2. QUESTIONNEMENT**  **3. REFORMULATION** |
| - oser affirmer  - être intelligible  - expliquer, montrer  - exprimer les convergences et les contradictions | **C**  **CONFRONTATION** | **4. ARGUMENTATION**  **5. OBJECTION** |
| - rechercher les points d'accord  - confirmer les points non  négociables  - viser le profit mutuel  - accepter un type d'arrangement  - renforcer la relation | **C**  **CONCILIATION** | **6. RÉCAPITULATION**  **7. CONCLUSION** |

**TECHNIQUES DE VENTE**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PLAN** | **PHASES** | **TECHNIQUES** |
| **PRÉPARATION** | - psychologique  Et  - matérielle | - rappel de ses propres  objectifs personnels  - «**soleil dans la tête**»  - outils en état  - plan de visite |
| **ACCUEIL** | - présentation personnelle  - présentation de l'entreprise  - motif de la présence | - tenue adaptée au contexte  - plaquette d'information  - clarté du propos |
| **DÉCOUVERTE** | - des besoins  - des motivations  «SONCAS»  - empathie | - questionnement  QO, QF, Q ALT, QI  - écoute  - silence  - reformulation  - prise de notes |
| **ARGUMENTATION** | - rationnelle  Et  - sensorielle | - structure de l'argument :  avantage, preuve, bénéfice  - questions de contrôle  - cohérence de l'argumentation  - langage constructif |
| **OBJECTION** | - perception  - 3 types  - méthode de réponse | - bonne ou mauvaise ?  - réel, erreur, prétexte  - laisser parler, rester calme  et répondre |
| **CONCLUSION** | - signaux d'achat  gestuels et verbaux  rouge, orange, vert | - quand ? quoi ? combien ?  et comment ?  - sécurisation  - synchronisation |
| **SUIVI** | - gestion des rendez-vous  - assurance du S.A.V  - information | - planning des visites  - respect des délais  - évolution des produits |

**IMPACT DU TEMPS**

L'objectif de l'entretien et le contexte commercial commandent souvent la durée de la visite.

**1° -** S'agit-il d'une prise de contact, d'une prospection, d'une visite programmée ou d'un entretien de bilan d'activité ?

**2°-** Y-a-t-il un litige à traiter ?

**3° -** S'agit-il d'une visite «événement» (lancement d'un nouveau produit, d'une campagne de publicité, d'une opération promotionnelle...) ?

1. Prendre le recul nécessaire pour répondre aux attentes de son interlocuteur.
2. Celui qui peut repousser le moment de décider, gagne en marge de manœuvre : *«Nous verrons la prochaine fois ...»*.
3. Le moment de la négociation affecte la qualité de la décision.
4. Un problème mineur peut dégénérer en litige de fond lorsque sa résolution a tardé.
5. Les délais de mise en œuvre de l'accord commercial peuvent différer ou annuler celui-ci.
6. La productivité commerciale (nombre d'entretiens, délais) peut influencer sensiblement la durée des visites.
7. Prendre le temps de vivre. Halte au stress !

**GESTION DE L'INFORMATION**

1. Donner trop d'informations à son interlocuteur rend le négociateur vulnérable.
2. S'informer augmente la culture professionnelle du négociateur et le rend plus efficace.
3. Faire parler l'interlocuteur permet de saisir les perches tendues (opportunités).
4. Avoir une bonne connaissance de l'univers (commercial, technique, productif, logistique, marketing...) de ses propres produits ou services.
5. Connaître les techniques de l'argumentation.
6. Savoir valoriser ses propres produits ou services.
7. Avoir une ouverture en matière de psychologie commerciale (motivations réelles de l'interlocuteur).
8. Connaître ses concurrents, leurs produits et leurs offres.

**Le négociateur qui s'informe, qui lit des revues professionnelles, qui s'interroge sur son métier et celui de ses interlocuteurs, qui sait questionner, maîtrise plus facilement l'entretien de négociation.**

**Au cours de l'entretien, l'information peut porter sur :**

1. les objectifs à atteindre,
2. le niveau de compétence ou d'expertise des interlocuteurs,
3. la façon d'aborder le problème,
4. l'entreprise, la stratégie développée, le marché,
5. la connaissance personnelle (ses loisirs ...).
6. etc.

**L'information favorise l'ouverture de la négociation.**

**L'absence d'information place le vendeur ou l'acheteur sur la défensive.**

**La maîtrise de l'information facilite l'utilisation des tactiques de négociation.**

Elle permet de :

1. définir le problème
2. tirer et d'accélérer les conclusions
3. fixer le cadre de la discussion
4. questionner et d'évaluer
5. obtenir des éléments, d'analyser et de comparer les données
6. définir des critères nouveaux
7. imaginer et de tester les solutions.

**TECHNIQUES D'ACHETEUR**

**pour obtenir et valider l'information**

1. poser des questions, demander des fiches techniques
2. obtenir une livraison test, effectuer des contrôles
3. présenter son entreprise / l'interlocuteur présente la sienne
4. connaître le poids du C.A, du budget du fournisseur
5. demander des références de prestations antérieures
6. analyser au préalable les besoins par rapport à la cible des produits du fournisseur
7. inventorier ma propre concurrence
8. inventorier la concurrence du fournisseur
9. faire des publications d'offres
10. contrôler les données de l'entreprise par minitel
11. lire les revues spécialisées et la presse économique
12. évaluer les éventuelles prestations passées faites dans mon entreprise
13. créer une fiche signalétique sur le fournisseur sélectionnable
14. vérifier les charges actuelles du fournisseur (ça peut jouer sur les prix)
15. mettre au point un système de notation multicritères des fournisseurs
16. rédiger une cahier des charges «ouvert» afin d'obtenir une créativité de la part des fournisseurs
17. établir des spécifications techniques en faisant participer ceux qui demandent les produits ou les services
18. s'informer sur la base «prix/qualité/délai»
19. agir par recoupement d'informations
20. mettre en place «un panier de la ménagère» des fournisseurs et des produits.
21. etc.

**GESTION DES SOLUTIONS DE REPLI**

En amont de la négociation, le négociateur a intérêt à répondre à la question suivante : ***«Qu'est-ce que je fais si mes propositions ou demandes échouent ?»***

Un négociateur qui redoute les réactions de son interlocuteur est sur la défensive. Il n'est plus disponible pour saisir les opportunités (les perches tendues par l'autre et qui constituent des solutions potentielles de repli).

Un négociateur qui désire ardemment une chose, qui est dépendant d'elle, est vulnérable. Lorsqu'il ne songe qu'à parler de son produit (il en est prisonnier), il court ainsi le risque de désintéresser son interlocuteur.

**Au contraire, lorsqu'au cours de l'entretien il intègre la possibilité de solutions de remplacement, il voit sa marge de manœuvre s'élargir.**

En imaginant des solutions substitutives, il augmente considérablement ses chances de concrétiser la négociation.

**Exemples de solutions de repli :**

1. avoir un objectif de vente complémentaire,
2. faire appel à un tiers élément,
3. faire une proposition différente,
4. différer le moment de la conclusion,
5. élargir la dimension de la discussion, passer du produit au service, du service au concept commercial,
6. changer d'interlocuteur,
7. ne pas perdre son temps : prospecter ailleurs.

**HYPOTHÈSES ET SOLUTIONS DE REPLI**

|  |  |
| --- | --- |
| **AVANT** | Lors de la préparation de l'entretien,  prévoir, si possible, 4 hypothèses pour fixer sa marge de manœuvre :  HHH = Hypothèse HyperHaute  HH = Hypothèse Haute  HB = Hypothèse Basse  HR = Hypothèse de repli. |
| **PENDANT** | Mener l'entretien, faire parler, découvrir les besoins, les motivations, les contraintes de l'interlocuteur et les transformer en propositions adaptées aux objectifs commerciaux. |
| **APRÈS** | Analyser les raisons du refus.  Qui est la cause du refus : le vendeur ou l'acheteur ?  Préparer une autre proposition en vue d'un autre entretien. |

HHH = bluff, provocation, os à ronger è risque de rupture.

HH = base réaliste de la négociation, jeu de compromis et de compensation.

HB = plancher non-négociable (donnée à ne pas annoncer d'emblée).

HR = élément « Euréka ! », jocker, nouvelle donne.

***Accepter une demande de l'interlocuteur,***

***de préférence, dans le cadre d'une contrepartie.***

**2**

**MATRICE**

**DE**

**NÉGOCIATION AVANCÉE**

**RÉALITÉ PERSONNELLE ET RÔLE PROFESSIONNEL**

|  |  |
| --- | --- |
| **RÔLE**  **PROFESSIONNEL** | **AXE VERTICAL SUPÉRIEUR**  **JEU COMMUN.**  Efforts déployés pour travailler ensemble, pour collaborer, énoncé de propositions concrètes faites pour se rapprocher. Capacité à donner des signes de reconnaissance positifs, à faire des concessions sincères. Ouvertures en vue d'une relation constructive.  Ce jeu présente 3 niveaux, symbolisés par :  **le trèfle, le carré et le cœur**.  **AXE VERTICAL INFÉRIEUR**  **ENJEU.**  Côté acheteur : potentiel exprimé par des éléments économiques et commerciaux, opération d'animation, travaux, projet de développement.  Côté vendeur : objectif à atteindre, volume d'affaires réaliser, positionnement à marquer, contrepartie à obtenir.  Cet enjeu, qui s'évalue sur 3 niveaux : **faible**, **moyen** ou **élevé,** est symbolisé par **le pique**. |
| **RÉALITÉ**  **PERSONNELLE** | **AXE HORIZONTAL**  **JEU PERSONNEL.**  Préservation de son équilibre psychologique, affirmation de soi déployée pour «exister», prudence, vigilance, degré de résistance ou d'intransigeance plus ou moins fort pouvant aller jusqu'à contester et refuser la position d'autrui. Capacité à objecter, à contredire, à prendre de la distance, à poser ses exigences, à faire monter la «pression» pour déstabiliser l'interlocuteur.  Ce jeu présente 3 niveaux symbolisés par : **le feu vert**, **le feu orange** et **le feu rouge**. |

**ÉLÉMENTS STRUCTURELS DU DIAGRAMME**

|  |  |
| --- | --- |
| **RÔLE PROFESSIONNEL : AXE VERTICAL**  **3 NIVEAUX DE JEU COMMUN** | |
| **SUPÉRIEUR** |  |
| C:\Users\Salem\Pictures\Coeur.png | Le négociateur est un **partenaire (P)**. Il pratique le jeu commun total où chacun avance dans la même direction. C'est une démarche synergique. Il est déterminé à soutenir un projet avec son interlocuteur. |
| C:\Users\Salem\Pictures\Carreau.png | Le négociateur est **coopératif (C)**. Il prend l'initiative d'accroître la collaboration pour développer un courant d'affaires profitable aux deux interlocuteurs. |
| C:\Users\Salem\Pictures\Trefle.png | Le négociateur est **intéressé (I)** par les avantages proposés et envisage de travailler avec son interlocuteur. Il agit par calcul objectif. |
|  | |
| **INFÉRIEUR** | **3 NIVEAUX D'ENJEU** |
| C:\Users\Salem\Pictures\Pique.png | **F** = Enjeu faible.  **M** = Enjeu moyen.  **É** = Enjeu élevé. |
|  | |
| **RÉALITÉ PERSONNELLE : AXE HORIZONTAL**  **3 NIVEAUX DE JEU PERSONNEL** | |
| J:\04 Cliparts-Images-Photos\Cliparts_Symphony\Symphony_Cliparts_Bullets\Bullet35-Circle-Red.PNG | Le négociateur **refuse (Rouge)** la proposition de son interlocuteur. Il ne prend en compte que sa propre demande. Il est prêt à rompre la relation commerciale si l'autre ne se rallie pas à sa demande. **Il conteste, s'oppose et peut menacer.** |
| J:\04 Cliparts-Images-Photos\Cliparts_Symphony\Symphony_Cliparts_Bullets\Bullet34-Circle-Orange.png | Le négociateur est **hésitant (Orange)**. Il manifeste son jeu personnel mais est prêt à faire des concessions. Il cherche à imposer son point de vue à l'autre mais sans aller jusqu'à la rupture. **Il doute et attend des propositions plus solides.** |
| J:\04 Cliparts-Images-Photos\Cliparts_Symphony\Symphony_Cliparts_Bullets\Bullet03-Circle-Green.png | Le négociateur est **ouvert (Vert)**. Il veut travailler dans un bon climat, place l'autre devant sa responsabilité. Il est partisan du compromis pour atteindre ses objectifs. **Il manifeste son intention d'aboutir.** |

**DÉTECTION ET GESTION DES ENJEUX**

|  |  |
| --- | --- |
| **Au plan professionnel, au plan personnel** | |
| **côté vendeur** | **côté acheteur** |
| Développer son C.A, sa rentabilité.  Prendre des parts de marché.  Être présent dans un circuit.  S'emparer de tout un potentiel.  Placer toutes ses gammes de produits, ses services.  Fidéliser le client.  Renforcer l'image de marque.  Entraver la concurrence.  Négocier un accord de partenariat.  Prouver la qualité des produits.  Faire valoir sa compétence. | Satisfaire un besoin de produit  Trouver un service spécifique.  Lutter contre sa concurrence.  Faire jouer la concurrence entre les fournisseurs.  Ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier.  Sélectionner et maintenir tel ou tel autre fournisseur.  Soutirer le «maximum» aux fournisseurs.  Tester le vendeur. |
| S'ajoutent les enjeux personnels de challenge, de rémunération, de promotion, de sécurité, de pouvoir, de plaisir ... | S'ajoutent les enjeux personnels de challenge, de rémunération, de promotion, de sécurité, de pouvoir, de plaisir ... |

**CAS N°**

**ANALYSE DE NÉGOCIATION**

CONTEXTE : **prospect |\_\_\_X\_\_\_| client |\_\_\_\_\_\_|**

**Entreprise :**

**Situation acheteur :**

**Potentiel ou marché :**

**Entreprise du négociateur :**

**Produits ou services :**

**Conditions commerciales :**

**Objectif du vendeur :**

DIAGRAMME : Traduire avec un graphique votre perception des «jeux personnels»,

«jeux communs» et «enjeux» de l'acheteur et du vendeur.



**ANALYSE DU CAS DE NÉGOCIATION : xxxxxx**

CONTEXTE : **prospect |\_\_\_X\_\_\_| client |\_\_\_\_\_\_|**

**Entreprise :** Municipalité de Saint Justin les Palaiseaux

**Situation acheteur :** Maire, à un an des élections

**Potentiel ou marché :** Rachat d'une maison et d'un terrain de 3000m2

**Entreprise du négociateur :** Société Troglodyte 2000 (intermédiaire)

**Produits ou services :** Promotion immobilière

**Conditions commerciales :** conditions maxi : 550 K€

**Objectif du vendeur :** Faire signer un acte de vente au propriétaire

DIAGRAMME : Le graphique ci-dessous traduit les «jeux individuels»,

«jeux communs» et «enjeux» de l'acheteur et du vendeur.



**Lecture :** «L'acheteur» refuse, il adopte un rôle de négation forte face à un «vendeur»

hésitant et fragilisé.

**JEUX STRATÉGIQUES**

**Extension de territoire :**

Le vendeur doit étendre son territoire aussi loin que celui de l'acheteur, en affirmant son propre jeu personnel pour contenir la pression de l'acheteur.

**Jeux personnel identiques :**

Dans ce cas, le vendeur manifeste plus de jeu commun que l'acheteur en proposant des avantages et en montrant de l'intérêt pour l'enjeu de l'acheteur.

**Au plus -** le vendeur montre à l'acheteur qu'il a une bonne image de lui, il pratique le jeu commun pour se rapprocher de lui, si l'écoute de l'acheteur est suffisante.

**Au moins -** le vendeur freine le jeu personnel de l'acheteur, il atténue sa pression en refusant ses exigences, en différant sa réponse, en améliorant sa communication, en imposant son propre point de vue, en étant plus ferme : *« Ce n'est pas possible. »*.

**Niveau de jeu personnel :**

Si le jeu personnel du vendeur est modéré face à l'acheteur : ce dernier peut chercher à dominer et se montrer intransigeant. S'il sent qu'il dispose de plus pouvoir, il se peut qu'il maintienne ou augmente son jeu personnel au détriment du vendeur.

**Jeu de l'acheteur au détriment de celui du vendeur :**

Si l'acheteur développe un jeu personnel très fort au détriment du vendeur, ce dernier peut :

- s'énerver

- engendrer un climat hostile,

- être fragilisé et se fermer,

- prétexter une contrainte imposée par l'extérieur pour masquer sa fuite.

Une situation inverse peut aussi se produire.

**Antagonisme de l'acheteur et du vendeur :**

Tout rapprochement de l'un est interprété comme un signe de faiblesse ou une manœuvre. L'autre y répond en maintenant ou en augmentant son jeu personnel.

**Jeu synergique :**

Lorsque l'acheteur et le vendeur sont tous deux en jeu commun, chaque rapprochement de l'un entraîne un mouvement identique de l'autre.

**Enjeu de l'acheteur, synonyme de chantage :**

Un enjeu utilisé comme moyen de chantage par l'acheteur oblige le vendeur à rompre le dialogue commercial.

**Importance de la réaction :**

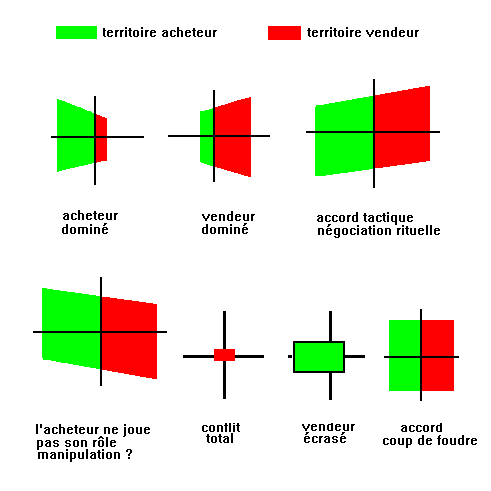
Il est judicieux de se maîtriser et de rechercher une riposte graduée, adaptée au commentaire de l'autre. Il faut s'affirmer en sachant intégrer l'autre.

**Négociation idéale :**

Lorsque les jeux personnels, les jeux communs ainsi que l'enjeu de l'acheteur et la contrepartie du vendeur sont équilibrés, la négociation est optimum, idéale.

**REPRÉSENTATION**

**DE SITUATIONS DE NÉGOCIATION**



**3**

**MIEUX GÉRER LES PRESSIONS**

**ET**

**LES PIÈGES DE LA NÉGOCIATION**

**STRATÉGIE DES PRINCIPES D'ACHAT**

|  |  |
| --- | --- |
| **Pour**  **l'acheteur** | Ne pas négocier avec un seul fournisseur (concurrence ouverte).  Pas de commandes sans accord technique préalable.  Respect du sceau du secret.  Pas de développement de lien d'amitié avec un fournisseur.  Respect de la parole donnée.  Ponctualité des rendez-vous avec les fournisseurs.  Rencontre du décideur.  Franchise des relations.  Curiosité et innovation. |
| **Dans**  **l'entreprise** | Les cadeaux des fournisseurs sont distribués au personnel.  Les critères de choix : prix - qualité - service.  Les conditions de paiements et de transport.  Le souci de standardisation.  Des prix fermes et définitifs pour l'année.  Des conditions générales de vente clairement établies.  Protection de l'image de marque (ponctualité, ...)  Les modifications d'emballage sont faites sous l'autorité du service Marketing.  Présence impérative d'un cahier des charges ou d'un contrat assurance-qualité.  Agrément ISO 9000  Soutien à certains fournisseurs.  Respect des codes des marchés publics.  Travailler avec des PME «familiales» (coutume/courtoisie/convivialité)  Chaque vendredi 11 heure pendant une demi-heure, dans l'usine : pot avec les fournisseurs de passage concurrents ou non. |

Ces deux tableaux ne sont évidemment pas exhaustifs.

**STRATÉGIE**

**DU NÉGOCIABLE ET DU NON-NÉGOCIABLE**

**Le négociateur sait normalement ce qui est négociable et ce qui ne l'est pas.**

1. En dessous d'un certain prix, il y a perte d'argent.
2. En dessous d'une certaine qualité, il y a perte d'image.
3. En dessous d'un certain délai, il y a perte de marché.

**La partie non-négociable correspond à une contrainte objective liée à :**

1. la politique commerciale et à la rentabilité,
2. la protection de l'image de marque,
3. la concurrence.

**Il est cependant utile de ne pas manifester de rigidité dès le départ de la négociation pour ne pas risquer de :**

1. Se priver d'une liberté de manœuvre nécessaire.
2. Conduire l'interlocuteur au chantage : *«je ne peux plus rien pour vous, c'est à vous de faire un effort ...»*

**Dans tous les cas :**

1. Ne jamais banaliser les produits et les services proposés.
2. Éviter autant que possible de passer d'une proposition haut de gamme à une proposition moyen ou bas de gamme.

**STRATÉGIE DES CONCESSIONS**

**La philosophie des concessions repose sur 5 principes :**

1. Avoir le sens de la contrepartie, celle de la **COMPENSATION**.
2. Savoir faire valoir cette contrepartie.
3. Lâcher du lest sans lâcher la corde.
4. Cheminer en zig-zag sans jamais perdre le cap.
5. Céder là où c'est nécessaire sans jamais oublier le but.

**Ces principes constituent les passerelles conduisant vers des solutions négociables.**

Elles marquent la bonne volonté du négociateur et le fondement de l'échange.

**Quelques formes de concessions :**

1. Modification d'une clause des conditions de vente.
2. Modification partielle du point de vue de l'acheteur.
3. Mise en place de nouvelles modalités de coopération.
4. Transformation des habitudes de travail.
5. Engagement d'une action précise à une date ultérieure.

**STRATÉGIE DE LA «PRESSION»**

**A.** La notion de territoire est déterminante en négociation.

Elle consiste à ajuster son propre jeu personnel sur celui de l'autre interlocuteur qui se manifeste par une pression plus ou moins forte.

Il s'agit d'équilibrer le rapport de négociation de telle sorte que l'image personnelle de l'un ne soit pas altérée par le jeu de l'autre et réciproquement.

La dignité et le respect de soi-même sont directement concernés. L'interlocuteur «agressé» par la pression de l'autre (exemple : le vendeur est dominé par l'acheteur) doit parvenir à imposer une distance psychologique entre lui et son «dominateur».

**B.** Lorsque l'acheteur agit en «pression», lorsqu'il exerce une tension forte sur le vendeur, ce dernier ne doit pas penser que l'acheteur cherche le «maltraiter».

Au contraire, il doit s'efforcer d'y voir seulement l'empressement de l'acheteur à vouloir traiter son problème technique, social, économique ou commercial !

***Changer de perception modifie les émotions***

***et permet de réduire ou d'annuler la pression***.

**Il existe un rituel de la négociation**

**1.** Le vendeur ne propose jamais, d'emblée, ses meilleures conditions à l'acheteur.

**2.** L'acheteur repousse toujours la proposition du vendeur (non ! c'est trop cher !)

**3.** Lorsque les conditions exigées par l'acheteur entrent dans le cadre du négociable, le vendeur cherche toujours à obtenir une contrepartie tout en faisant valoir son effort pour accéder à la demande de l'acheteur.

**4.** Lorsque l'exigence formulée par l'acheteur dépasse le cadre du négociable, le vendeur dit non ou mieux exige des contreparties disproportionnées pour faire tomber la demande de l'acheteur.

***Sortir des modes relationnels***

***fort-faible / Acheteur > Vendeur ou Vendeur > Acheteur***

**STRATÉGIE DU LITIGE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Comportement possible** | **Solutions** |
| Se mettre en attitude de compréhension Rester calme (silence)  Élever la voix, hausser le ton  Ne pas se justifier  Ne pas reprocher  Ne pas accuser  Ne pas élever le ton  Regarder tranquillement le client  Marquer nettement sa position (maintenir les positions de jeu personnel)  Écouter, questionner, noter  Donner sa parole, s'engager | Rompre l'entretien en proposant de se revoir ultérieurement  Découvrir le vrai problème  Questionner pour s'assurer que le client est prêt à répondre (le problème est en voie de résolution)  Distinguer nettement les faits des opinions sur les faits  Obliger le client à se déterminer (en cas d'attaque personnelle de sa part) en demandant : *«Quel est le problème, moi ou la livraison ... ?»*  Fixer des délais, une date |

**Le litige renseigne**

1. Il oblige à se montrer vigilant.
2. Il montre qu'une vente n'est jamais acquise avant la satisfaction du client.
3. Il est préférable de ne jamais faire ami-ami avec le client.
4. Il apprend au commercial à faire face aux situations tendues.
5. Il contraint à faire appliquer les engagements, tant mieux !
6. Il montre que la perception d'une réalité est plus importante que la réalité elle-même.
7. Il démontre que lorsque la perception change, la réalité du problème se modifie.

**Les stratégies des acheteurs face aux litiges**

|  |  |
| --- | --- |
| **70 %** | se fixent uniquement sur le problème technique (délai, rupture, prix, qualité, service ...) Ils veulent traiter leur problème et non maltraiter le vendeur |
| **25 %** | manifestent une crainte prononcée pour eux-mêmes parce qu'ils redoutent une réprimande de leur supérieur hiérarchique, craigne pour leur promotion, leur augmentation de salaire ...) |
| **5 %** | font des attaques personnelles au vendeur |

**STRATÉGIE DE L’«ACTION»**

1. En principe, le vendeur ne propose pas tout de suite ses meilleures conditions.
2. L'acheteur, par principe, repousse systématiquement (la proposition du vendeur. *«Vous êtes trop cher !»*
3. Si l'acheteur exige des conditions jugées acceptables par le vendeur, celui-ci a intérêt à demander une contrepartie «raisonnable» pour ne pas donner à l'acheteur l'impression qu'il aurait dû être plus exigeant.
4. Si la demande de l'acheteur est disproportionnée, le vendeur dit *«non»* ou, mieux encore, exige une contrepartie disproportionnée pour faire fléchir la demande de l'acheteur.
5. Gérer l'importance des territoires.
6. Préserver son propre territoire
7. Réagir en équilibrant le jeu de l'acheteur.
8. Ne pas laisser entamer son propre crédit personnel.
9. Renforcer sa propre image de marque (celle de son entreprise).
10. Être ferme.
11. Ne pas se laisser envahir, emprisonner.
12. Obtenir des contreparties :

*«D'accord, à condition que ...»*

*«Sous réserve que vous vous engagiez à ... » «oui, mais ...»*

1. Savoir différer sa réponse.
2. Maintenir un rituel fort/fort.

**STRATÉGIE DES ALLIANCES**

**I - Préparer sa recherche d'alliance**

4 questions se posent :

**1** - Qui a un **intérêt commun** avec soi ?

**2** - Qui a-t-on en opposition contre soi ?

**3** - Quelles alliances existent entre qui ?

**4** - Quelles oppositions existent entre qui ?

**II - Créer plusieurs types d'alliance**

**1 - Les alliances de principe**

Alliance de fond minimum qui rassemble la majorité. *«Êtes-vous tous d'accord sur le* *fait qu'il faut faire quelque chose... »*.

**2 - Les alliances objectives**

Alliance conjoncturelle qui peut se faire entre 2 personnes ayant des positions de fond différentes mais qui se retrouveront alliées sur un objet pour un moment épisodique, par exemple sur une date.

**3 - Les alliances tactiques**

Consiste à se mettre d'accord à deux pour évincer le troisième.

**4 - Les alliances de fond**

Sur des valeurs identiques, une éthique commune.

**III - Savoir manier les alliances**

1 - S'en servir pour concrétiser.

2 - Observer les alliances tournantes.

3 - Déloger les contradictions :

en réactivant la mémoire des alliances déjà acquises.

4 - Savoir élargir ses alliances.

5 - Savoir dénoncer des alliances objectives.

**IV - Connaître les types d'arrangement possibles**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Rupture** | A x B   | **Échec ?**  **Tactique ?** |
| **Concession** | A / B | **Unilatéral** |
| **Compromis** | A-B   | **Partage** |
| **Novation** | AB   **C**  | **Créativité**  **Résolution de problème** |

**V - Être conscient de l'inégalité des résultats**

**1. L'échec**

Il est possible dans toute négociation. Trois cas de figure :

a) *L'échec conflictuel* : le désaccord est devenu **un problème de personne**. Un contentieux dans la relation s'est installé (promesse non tenue, mauvaise foi, intimidation).

b) *L'échec objectif* : Les protagonistes tombent d'accord sur un désaccord. Ils constatent **des écarts irréductibles** et conviennent que leur relation n'est pas remise en question.

c) *L'échec par rupture concertée* : les protagonistes constatant l'impossibilité de conclure, différent l'arrangement. Le but est de rechercher **des éléments nouveaux**, de vérifier des informations afin de repartir sur de nouvelles bases.

***Il y a eu affrontement.***

**2. Les concessions**

Une des propositions est globalement retenue parce qu'elle s'est imposée (rapport de force, ascendant, qualité de la proposition). Des concessions sont ponctuellement obtenues.

***Il y a eu domination.***

**3. Le compromis**

Deux propositions sont apparues.

Les négociateurs les ont rapprochées.

**A - B**



Des points communs et des convergences se dégagent.

Le compromis plus ou moins équilibré est établi : un retrait symétrique est parfois moins satisfaisant qu'un consensus

***Il y a eu coopération.***

**4. Le consensus**

De l'émergence et la discussion de deux propositions est née une troisième solution.

**A / B**



**C**

Elle a valeur de bonne solution au problème.

Elle s'impose par sa qualité.

***Il y a eu novation.***

**STRATÉGIES DE SITUATION**

Lors de :

1. l'entretien classique (un vendeur, un acheteur).
2. l'entretien croisé (deux acheteurs, un vendeur ou l'inverse).
3. la commission d'achat (plusieurs acheteurs, un ou deux vendeurs).

**Conseils :**

1. Rester calme.
2. Laissez toujours parler vos interlocuteurs.
3. Répondez seulement à celui qui vous parle.
4. Regardez-le droit dans les yeux.
5. Regardez et parlez à tous les interlocuteurs lors d'une argumentation générale.
6. Considérer que vos interlocuteurs veulent traiter leur problème.
7. Ne pensez pas que *votre* personne est maltraitée.
8. Ne rétorquez pas à la tactique des attaques personnelles.
9. Traitez seulement des faits.
10. Mettez-vous le plus souvent en attitude d'enquête (questionner !).
11. Évitez de parler de plusieurs choses à la fois.
12. Ayez sous les yeux votre plan d'entretien pour ne pas perdre le fil de vos objectifs

et de vos arguments.

1. Prenez des notes pour mieux contrôler les échanges.
2. Ne vous laissez pas embarquer dans plusieurs propos, recadrer.
3. N'incriminez jamais un collègue ou un service de votre entreprise.
4. Ne disqualifiez pas vos concurrents par des propos négatifs.

**RAPPORTS DE FORCE**



**POUVOIR**

****

***Le pouvoir est une manière de faire qui exprime notre volonté d'exister***

***Exister est le fondement***

***de tous les pouvoirs.***

**EXISTER, c'est :**

disposer de son propre «**territoire**» psychologique au cours de l'entretien afin de pouvoir agir.

Ce territoire est la **zone d'influence personnelle** du négociateur qui doit :

1. faire valoir sa propre sensibilité, ses idées et ses choix.
2. vivre le moment présent, s'appliquer et s'impliquer.
3. être vigilant, c'est-à-dire en mouvement, car qui n'avance pas recule.

**EXISTER** *stipule de*

1. **s'affirmer soi-même** et **d'intégrer son interlocuteur**.
2. **d'échanger (besoin de donner, besoin de recevoir)**.
3. **EXISTER** *professionnellement, au plan tactique,*

*c'est faire interagir les deux dimensions du DIAGRAMME :*

***la réalité personnelle et***

***le rôle commercial.***

**STRATÉGIE DES TYPES DE POUVOIR**

En pratique, c'est la capacité de faire agir autrui comme on le souhaite, capacité de produire sur lui un changement.

**CONDITIONS**

1. Disposer de moyens de pression.
2. Être capable de les mettre en œuvre, de les mobiliser.
3. Produire un impact sur l'autre.

**NATURE DES MOYENS DE PRESSION**

Les relations de pouvoir peuvent prendre 4 formes:

1. le **pouvoir normatif** qui s'appuie sur des critères :

- contrats, référencements, réalisations, accords, normes -

1. le **pouvoir de pression** qui modifie un champ d'action,

- publicité, anniversaire, nouveau produit... -

1. le **pouvoir de persuasion** qui incite à agir.

- ascendant personnel, charisme -

1. le **pouvoir de récompense** qui sanctionne.

- diplôme, prix, cadeaux, gadgets -

*Dans tous les cas, le pouvoir est exercé  
pour* ***freiner*** *ou* ***valoriser*** *l'interlocuteur.*

**4**

**TACTIQUES**

**DE NÉGOCIATION**



**TACTIQUES DE NÉGOCIATION**

|  |  |
| --- | --- |
| **L'adhésion** | Le négociateur fait reconnaître à son interlocuteur ses efforts commerciaux. Exemple : « Ces conditions vont dans le sens que vous souhaitez, n'est-ce pas ? » |
| **La minoration** | Le négociateur réduit l'importance du problème évoqué par son interlocuteur. |
| **La dramatisation** | Le négociateur fait un tableau « noir » d'une situation. |
| **L'embrouille** | Le négociateur mélange les informations pour modifier la réalité du problème. |
| **La négation** | Le négociateur refuse les arguments de son interlocuteur. |
| **Le principe** | Le négociateur refuse de déroger à un choix technique ou politique, à une valeur d'entreprise. |
| **La supposition** | Le négociateur demande à son interlocuteur quelles seraient les raisons de son accord s'il acceptait de travailler avec lui. |
| **L'éludation** | Le négociateur ne répond pas et passe à autre chose. |
| **L'ouverture** | Le négociateur va dans le sens des propos de son interlocuteur. |
| **Le chantage** | Le négociateur déclare ne pas pouvoir suivre si son interlocuteur maintient l'exigence de ses conditions. |
| **La prise de position** | Le négociateur oblige son interlocuteur à se déterminer sur un point précis : «Je vous envoie la lettre à signer, d'accord ?» |
| **Le plan d'entretien** | Le négociateur décline un plan d'entretien en 3 points 1) faire connaissance 2) présenter la politique commerciale 3) traiter l'objet de la rencontre. L'objectif est de lancer / mener l'entretien. |
| **Le contre** | « Non, mais... » Le négociateur oppose un refus mais propose aussitôt une nouvelle possibilité. |
| **Le découpage** | Le négociateur décortique une information pour perturber, sépare les explications afin de rompre avec la logique de l'interlocuteur et reprendre la direction de l'entretien. «C'est pas mon problème, ça vous l'avez traité dans une autre instance, ici vous êtes chez moi.» |
| **La détente** | Le négociateur place quelques «bons mots» pour distraire son interlocuteur et introduire une autre idée. |
| **Le harcèlement** | Le négociateur répète systématiquement son point de vue ou pose la même question à son interlocuteur sous des formes différentes (il revient à la « charge »). |
| **L'usure** | Le négociateur présente d'abord ses arguments faibles pour que l'autre s'use à les réfuter. Il place ensuite ses arguments forts pour supprimer la résistance de son interlocuteur. |
| **L'arraché** | Le négociateur se fait «arracher» par son interlocuteur ce qu'il était prêt à lui donner de toutes façons (il veut ainsi faire reconnaître l'importance de son effort commercial). |
| **La mauvaise foi** | Le négociateur manifeste son désaccord par des : « c'est faux ! », « Si c'est vrai, ça ne prouve rien », « Si ça prouve quelque chose, ça ne prouve pas ce que vous avancez » ... Il met en doute, conteste le fondement d'un argument. |

**TACTIQUE DES SIGNES DE RECONNAISSANCE**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **SIGNE POSITIF** | *«Votre produit se vend bien.»* |
| **2** | **SIGNE NÉGATIF** | *«Vous avez été trois fois en hors délai !»* |
| **3** | **SIGNE DOUCHE ÉCOSSAISE** | *«Votre gamme de produits est excellente, mais vous êtes en challenge avec x.»* |
| **4** | **SIGNE POSITIF  CONDITIONNEL** | *«Si vous faites un effort sur ... je vous garde.»* |
| **5** | **SIGNE NÉGATIF CONDITIONNEL** | *«Si vous le prenez comme ça ... on arrête de travailler tout de suite.»* |

**Autre manifestation d'influence**

L'acheteur expose ses exigences et les notes comme des points acquis, censés être acceptés par le vendeur. Si le vendeur n'est pas d'accord, il a tout intérêt à rompre la dynamique manipulatrice de l'acheteur :

1. Il ne note pas ce que dit l'acheteur.
2. Il pose ostensiblement son stylo.
3. Il ne reformule pas les propos de l'acheteur.
4. Il préfère le silence.
5. Il regarde fixement l'acheteur.

Ce comportement amène l'acheteur à réagir. Il cesse de formuler ses exigences et demande au vendeur ce qui se passe ... Le vendeur profite de cette réaction pour dire qu'il ne peut accepter de telles exigences et propose ses propres conditions qui incluent une contrepartie.

**TACTIQUE DES SIGNAUX R. H. O**

**rouge (Refus) - orange (Hésitation) - vert (Ouverture)**

**Feu rouge : R - le refus**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SIGNAUX** | **GESTUELS DE L'ACHETEUR** | **VERBAUX DE L'ACHETEUR** |
| **REFUS**    **PAS ENVIE D'ACHETER** | se met à téléphoner,  soupire,  ferme le catalogue,  repousse ses documents personnels,  dessine, baille,  fait un signe non de la main, repousse le produit,  tapote sur la table,  bouge sur sa chaise,  regarde sa montre,  tend la main pour clore l'entretien,  a le visage fermé,  hoche la tête de droite à gauche,  détourne son regard,  se lève et s'éloigne. | Non .  Votre concurrent est déjà passé hier.  Bon, je verrais à votre prochain passage.  Je contacterai votre service de commande demain ou après-demain.  Je n'ai besoin de rien.  Je suis désolé mais j'attends ....  Ce n'est pas moi qui décide ... .  Ça ne m'intéresse pas.  J'ai encore du stock !  Ça ne correspond pas aux attentes de ma clientèle.  Vous n'êtes pas référencé. |
| **SIGNAUX** | **GESTUELS DU VENDEUR** | **VERBAUX DU VENDEUR** |
| **ENQUÊTE**    **COURTOISIE** | sourit aimablement,  marque son étonnement en fronçant les sourcils,  recule légèrement la tête, représente son catalogue,  montre un autre produit,  referme son catalogue,  remet une fiche technique,  laisse un échantillon,  est calme,  remet sa carte de visite,  se lève pour mettre fin à l'entretien. | demande pourquoi,  reformule,  cherche à mieux coller aux besoins de l'acheteur,  essaie d'ouvrir sur un autre produit, annonce sa prochaine visite, demande à l'acheteur de repenser à la proposition,  suggère une commande de base, remercie pour l'amabilité,  salue poliment. |

**Feu orange : H - l'hésitation**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SIGNAUX** | **GESTUELS DE L'ACHETEUR** | **VERBAUX DE L'ACHETEUR** |
| **HESITATION**    **QUE FAIRE ?** | écarquillement des yeux,  sourire indécis, moue perplexe, , enlève ses lunettes, les essuie,  grattement à la tête,  main au front,  tête sur la main,  coude sur le bureau,  mouvement de la tête en forme de balancier,  tapotement sur la table,  recul du corps pour mieux jauger,  reprise en main du produit, auscultation du produit,  déplacement en va et vient,  nouvelle consultation des documents,  nouveaux calculs,  pincement du nez. | C'est un produit suivi ?  Vous croyez que ... ?  Vous pensez que ... ?  Vous m'assurez que ... ?  Êtes-vous sûr de ... ?  Avez-vous autre chose ?  Ça me paraît intéressant ...  Allez-vous faire une action promotionnelle ?  Vous auriez pu faire ça aussi sur ce produit.  Dites donc, ce n'est pas très courant.  Vous avez des échantillons ?  Je me demande bien si cela plairait, oui ou non, à mes clients ?  Vous faites un dépôt ? |
| **SIGNAUX** | **GESTUELS DU VENDEUR** | **VERBAUX DU VENDEUR** |
| **MAÎTRISE**    **DISPONIBILITÉ** | regarde attentivement,  montre son attention à la réflexion du client,  se rapproche doucement de lui, remet le document en main,  indique du doigt tel aspect particulier du produit sur le catalogue,  est prêt à noter la commande sans excitation,  garde son catalogue bien ouvert,  reste calme,  est à l'écoute. | parle avec un ton de voix rassurant,  questionne sur les hésitations,  reformule en réduisant la portée de la crainte,  effectue un bilan,  aide le client à trouver des arguments sur le produit en les raccrochant à ses motivations,  joue de l'alternative «2 produits ou un seul suffira ?»  insiste sur l'urgence du fait de la très forte demande actuelle. |

**Feu vert : O - l'ouverture**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SIGNAUX** | **GESTUELS DE L'ACHETEUR** | **VERBAUX DE L'ACHETEUR** |
| **ACCORD**    **TRANQUILLITÉ** | appelle sa secrétaire,  sourit,  a un comportement naturel,  prend une cigarette,  en propose une au vendeur,  se frotte les mains,  tape sur la table,  garde en main le produit ou le document,  inscrit la commande,  se lève paisiblement,  tend la main au vendeur. | Vous me confirmez la commande par écrit ?  Que faites-vous ce midi ?  Venez visiter les locaux ...  Je vais vous présenter le responsable de ...  Vous me livrez la semaine prochaine ?  Quel est le mode de règlement ?  Je suis certain de recevoir toute la commande ?  J'en ai besoin pour tel jour ... |
| **SIGNAUX** | **GESTUELS DU VENDEUR** | **VERBAUX DU VENDEUR** |
| **SÉCURISATION**    **VALORISATION** | démarre sur un point secondaire, note la commande,  a un comportement naturel, neutralise son excitation,  sourit sans exagération,  laisse une documentation,  range ses produits et/ou ses documents, inscrit une réclamation possible,  se lève tranquillement,  serre la main du client,  s'éloigne rapidement mais sans précipitation. | joue de l'alternative,  propose des produits complémentaires,  veille à ne pas remettre en cause la commande initiale,  annonce la date de la livraison, signale sa prochaine visite,  assure de la complète prise en charge du problème éventuellement évoqué,  remercie pour l'accueil et non pour la commande,  salue. |

**TACTIQUE DE L'ENCERCLEMENT**

L'acheteur utilise cette tactique pour «soumettre» le vendeur à sa logique. Il veut l'« enfermer » dans son système de pensée :

***«Tous les produits sont les mêmes, qu'est-ce que vous m'apportez de plus ?»***

1. Le vendeur doit s'interdire de penser :

«*L'acheteur réfute la valeur de mes produits !*»

«*L'acheteur n'est intéressé que par les budgets !*»

1. Le vendeur gagne plutôt à penser ainsi :

«*L'acheteur a besoin de savoir pourquoi il est préférable de référencer mon produit plutôt que celui d'une autre marque.*»

«*L'acheteur a besoin d'y voir clair devant l'ensemble des produits (ceux des concurrents et les miens).*»

**Les réponses tactiques du vendeur :**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tactique**  **de**  **la négation forte** | *«Vous venez de dire que tous les produits sont identiques,* ***NON****, ce n'est pas vrai, et voici pourquoi ...»* |
| **Tactique**  **de**  **l'adhésion** | Le vendeur argumente puis compare les produits, met en avant les spécificités de ceux de sa marque.  Il cherche à **faire dire OUI** au client sur les avantages grâce aux questions de contrôle *«Vous êtes bien d'accord avec ça, n'est-ce pas ?»*. |

**5**

**BIBLIOGRAPHIE**

Lionel BELLENGER

**ÊTRE PRO** ESF Éditeur

**STRATÉGIES ET TACTIQUES DE NÉGOCIATION Tome 1** ESF Éditeur

**LES OUTILS DU NÉGOCIATEUR Tome 2** ESF Éditeur

**ÊTRE STRATÈGE** ESF Éditeur

**LA NÉGOCIATION** Que Sais-Je ? n°2187 PUF

**LA PERSUASION** Que Sais-Je ? PUF

**QU'EST-CE QUI FAIT VENDRE ?** Collection «Gestion» PUF

Roger FISCHER et William URY

**COMMENT RÉUSSIR UNE NÉGOCIATION** SEUIL

Dominique CHALVIN

**L'ENTREPRISE NÉGOCIATRICE** DUNOD

William URY

**NÉGOCIER AVEC DES GENS DIFFICILES** SEUIL

Roger LAUNAY

**LA NÉGOCIATION** ESF Éditeur

Mariette DELAIN

**LES DIMENSIONS CACHÉES DE LA NÉGOCIATION** M. LEROUX

INSEP Éditions

SUN TZU

**L'ART DE LA GUERRE** Coll. Champs, Flamarion

Chantal SELVA

**LA PNL APPLIQUÉE À LA NÉGOCIATION** ESF Editeur

Dominique CHALVIN

**L'AFFIRMATION DE SOI** ESF Editeur

M. TIXIER

**LA NÉGOCIATION COMMERCIALE** ESF Éditeur

Marc CATHELINEAU

**NÉGOCIER GAGNANT** Inter Éditions

Christian DUPOND

**LA NÉGOCIATION** Économica

Harro Von SENGER

**STRATAGÈMES** Inter Éditions

Robert CIALDINI

**INFLUENCE** Businessman/Albin Michel

**6**

**Outils pédagogiques**

**SYNTHÈSE JOUR 1**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**SYNTHÈSE JOUR 2**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ATTENTES PERSONNELLES**

**PAR RAPPORT AU STAGE**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**ATTENTES DU GROUPE**

**PAR RAPPORT AU STAGE**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**OBJECTIFS PERSONNELS DE PROGRESSION**

***Connaître et ne pas appliquer équivaut à ne pas savoir***

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectifs** | **Moyens** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**PLAN D'ACTION PERSONNEL**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**STYLE PERSONNEL DE NÉGOCIATEUR**

**INDICATEUR**







**QUESTIONNAIRE**

**S 1** - Vous êtes face à une personne inconnue. Comment vous sentez-vous ?

**Cochez la réponse la plus proche de vous :**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Face à une personne inconnue, je suis mal à l'aise. |
|  | J'aime rencontrer des personnes nouvelles et les contacts me sont faciles. |
|  | Dans une discussion, j'aime imposer mes idées. |

**S 2** - À la lumière de vos expériences actuelles, il vous est donné la possibilité de (re)vivre

l'une de ces périodes, laquelle choisissez-vous ?

**Cochez la réponse qui vous convient le mieux :**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Enfance. |
|  | Adolescence. |
|  | Âge mûr. |

**S 3** - Face à une personne, tout ne va pas toujours comme vous le voulez.

Parfois, vous vous contrariez et vous vous irritez.

**Dans chaque case, rayez deux réponses sur trois selon les critères suivants :**

1 - celle qui est la plus proche de vous

2 - celle qui pourrait peut-être vous convenir

3 - celle qui vous est la plus éloignée.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 - 2 - 3 | Il faut que je me défoule ; je m'agite, je tapote sur la table, je déplace mes documents. |
| 1 - 2 - 3 | J'ai besoin de me rapprocher de mon interlocuteur, de le «sentir», de parler avec lui pour mieux voir clair en moi. |
| 1 - 2 - 3 | Je ne compte que sur moi, je me concentre sur moi-même pour mieux agir. |

**S 4** - Comment décrivez-vous très globalement votre tempérament ?

Quelle impression pensez-vous faire sur vos interlocuteurs ?

**Dans chaque case, rayez deux réponses sur trois selon les critères suivants :**

1 - celle qui est la plus proche de vous

2 - celle qui pourrait peut-être vous convenir

3 - celle qui vous est la plus éloignée.

|  |  |
| --- | --- |
| 1 - 2 - 3 | Je suis tranquille et bon vivant. |
| 1 - 2 - 3 | Je suis vif et impulsif. |
| 1 - 2 - 3 | J'ai des complexes qui me stressent. |

**S 5** - **Parmi les 6 affirmations suivantes, cochez les 3 plus proches de vous.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Je suis direct, je ne tourne pas autour du pot, je ne suis pas toujours diplomate. |
|  | J'ai du mal à montrer mes sentiments et, parfois, l'interlocuteur se trompe en jugeant mes propos. |
|  | Je suis rapidement informé sur la situation de mon interlocuteur et sur ses contraintes. |
|  | J'aime le risque et l'aventure. Ma devise : qui ne risque rien n'a rien. |
|  | Je suis très sensible aux perturbations pendant les échanges,  je suis généralement silencieux, en attitude d'écoute. |
|  | J'aime rencontrer mon interlocuteur au cours d'un bon repas. |

**S 6** - **Parmi les 6 affirmations, cochez les 3 plus proches de vous.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Je n'aime pas les prises de position extrêmes, je suis accommodant et prêt à faire des compromis. |
|  | Je me décide vite, hésiter longuement n'est pas dans mon caractère. |
|  | Je suis pointilleux, parfois à un tel point qu'on me trouve «maniaque». |
|  | Je me rends la vie professionnelle difficile, j'ai tendance à me creuser la tête et à douter très souvent. |
|  | J'ai tendance à mal dormir lorsque j'ai le souci de mon métier. |
|  | J'ai besoin de mouvement et de dépense physique pour me sentir bien dans ma peau. |

**REPORT DES RÉPONSES AUX SITUATIONS 1.2.3.4.5**

Entourer les valeurs **Relation-Réaction** correspondant au | x | de votre réponse.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Situation n°1 : Contact** | | | |  | **Situation n°2 : Période vie** | | | |
| **phrase 1** | **x** |  |  |  | **phrase 1** | **x** |  |  |
| **phrase 2** |  | **x** |  |  | **phrase 2** |  | **x** |  |
| **phrase 3** |  |  | **x** |  | **phrase 3** |  |  | **x** |
| **Relation** | **-1** | **2** | **-1** |  | **Relation** | **2** | **-1** | **-1** |
| **Réaction** | **-2** | **1** | **1** |  | **Réaction** | **1** | **1** | **-2** |

Entourer les valeurs **Relation-Réaction** correspondant à votre réponse verticale chiffrée.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Situation n°3 : Irritation** | | | | | | |  | **Situation n°4 : Tempérament** | | | | | | |
| **ordre** | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |  | **ordre** | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 3 |
| **des** | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 |  | **des** | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 2 |
| **phrases** | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 |  | **phrases** | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| **Relation** | **0** | **-2** | **2** | **-2** | **2** | **0** |  | **Relation** | **2** | **2** | **0** | **0** | **-2** | **-2** |
| **Réaction** | **2** | **0** | **2** | **-2** | **0** | **-2** |  | **Réaction** | **2** | **0** | **2** | **-2** | **0** | **-2** |

Entourer les valeurs **Relation-Réaction** correspondant aux | x | verticaux des phrases choisies.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Situation n°5 : Traits de caractères typiques** | | | | | | | | | | | | | |
| **phrase 1** | x | x | x | x |  |  | x |  | x |  |  |  | toutes |
| **phrase 2** |  |  | x |  | x | x | x | x |  |  | x |  |  |
| **phrase 3** | x |  |  |  | x |  |  |  | x | x | x | x | les autres |
| **phrase 4** | x | x | x | x |  |  |  | x |  | x |  |  |  |
| **phrase 5** |  |  |  | x | x | x | x | x |  |  |  | x | possibilités |
| **phrase 6** |  | x |  |  |  | x |  |  | x | x | x | x |  |
| **Relation** | **0** | | **-2** | | **0** | | **-2** | | **2** | | **-2** | | **0** |
| **Réaction** | **2** | | **0** | | **-2** | | **-2** | | **2** | | **0** | | **0** |

**REPORT DES RÉPONSES A LA SITUATION 6**

Entourer les valeurs **Relation-Réaction** correspondant aux | x | verticaux des phrases choisies.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Situation n°6 : Traits de caractères typiques** | | | | | | | | | | | | | |
| **phrase 1** | x | x | x | x | x |  |  |  | x |  |  |  | toutes |
| **phrase 2** | x |  |  |  | x | x | x | x |  |  | x |  |  |
| **phrase 3** |  |  | x |  |  |  | x |  | x | x | x | x | les autres |
| **phrase 4** |  |  |  | x |  |  |  | x | x | x | x | x |  |
| **phrase 5** | x | x | x | x |  | x |  |  |  | x |  |  | possibilités |
| **phrase 6** |  | x |  |  | x | x | x | x |  |  |  | x |  |
| **Relation** | **2** | | **2** | | **0** | | **-2** | | **0** | | **-2** | | **0** |
| **Réaction** | **2** | | **0** | | **2** | | **0** | | **-2** | | **-2** | | **0** |

**SYNTHÈSE DES RÉPONSES AUX 6 SITUATIONS**

Reportez les chiffres **Relation** et **Réaction** sans omettre d'indiquer leur signe positif ou négatif et faites le total de chaque colonne.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SITUATIONS** | **RELATION** | **RÉACTION** |
| **N ° 1** |  |  |
| **N ° 2** |  |  |
| **N ° 3** |  |  |
| **N ° 4** |  |  |
| **N ° 5** |  |  |
| **N ° 6** |  |  |
| **RÉSULTATS** |  |  |

**PROFIL COMMERCIAL**

Reportez vos résultats «**profil commercial**».

|  |  |
| --- | --- |
| **CONTACT** | À la valeur **12** ci-dessous, ajouter le résultat **RELATION (+ ou -**). |
| **12 + (+ ou -) \_\_\_\_\_\_ =** |
| **ACTION** | À la valeur 24, soustraire le résultat **CONTACT**,  puis ajouter le résultat **RÉACTION (+ ou -**). |
| **24** - **(+ ou -)** **\_\_\_\_\_\_** **=**  **\_\_\_\_\_\_** + **(+ ou -)** **\_\_\_\_\_\_** = |
| **RECUL** | À la valeur 36, soustraire les résultats obtenus en **CONTACT** et **ACTION**. |
| **36 - (\_\_\_\_\_\_ +\_\_\_\_\_\_ ) =** |

Reportez vos résultats ci-dessous :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CONTACT** | **ACTION** | **RECUL** |
|  |  |  |

**SYNTHÈSE DU PROFIL DE NÉGOCIATEUR**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SENS DU**  **CONTACT** | **SENS DE L'**  **ACTION** | **SENS DU**  **RECUL** |
| **RELATION**  **cherche et trouve le** **contact avec autrui**  **PASSÉ**  **se détermine par les** **expériences vécues,**  **se base sur le connu**  **et le sentiment**  **SENTIR**  **est servi par son** **tact**  **et sa bonne qualité**  **d'écoute**  **réussit** **en sympathisant**  **STYLE**  **PARTICIPATION** | **PRESSION**  **cherche à s'imposer,**  **a de l'autorité**  **PRÉSENT**  **l'instant immédiat**  **est son élément,**  **décide et agit**  **est tacticien**  **SAISIR**  **a le sens pratique,**  **détecte et reconnait**  **ce qui est réalisable**  **réussit en**  **dominant**  **STYLE**  **IMPOSITION** | **RÉSERVE**  **a besoin de distance,**  **le temps est son allié**  **AVENIR**  **pèse les effets,**  **construit en** **concevant des plans,**  **est stratège**  **ORDONNER**  **traite sur des** **faits précis, manie les** **chiffres**  **avec aisance**  **réussit** **en convaincant**  **STYLE**  **TRANSACTION** |

**COMPARAISON DES NÉGOCIATEURS**

**FORT ET FAIBLE**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **STYLE DU NÉGOCIATEUR**  **EN PARTICIPATION** | **STYLE DU NÉGOCIATEUR**  **EN IMPOSITION** | **STYLE DU NÉGOCIATEUR**  **EN TRANSACTION** |
| **NÉGOCIATEUR AU JEU CONSTRUCTIF** | | |
| Il sait réduire les tensions.  Il facilite l'expression du client.  Il recherche une solution au problème qui puisse satisfaire les deux interlocuteurs.  Il sait sourire.  Il est souple.  Il modifie sa position.  Il fait des offres. | Il est ferme sur les questions à débattre.  Il a le sens de l'action.  Il montre que les choses sont possibles.  Il trouve des opportunités.  Il pousse à agir.  Il a une valeur d'exemple.  Il conforte les décisions.  Il se base sur l'expérience.  Il s'engage sur le résultat proposé. | Il tranche les litiges sur le fond.  Il recherche des avantages mutuels.  Il traite les questions à partir de critères justes et objectifs.  Il exclut tout trucage.  Il favorise l'honnêteté dans la relation commerciale.  Cohérent, il développe une argumentation structurée. |
| **NÉGOCIATEUR AU JEU DESTRUCTEUR** | | |
| Il considère le client comme un «ami».  Il faut surtout parvenir à un accord.  Il fait trop de concessions pour cultiver les relations.  Il est «doux» à l'égard d'autrui et de l'enjeu.  Il fait trop confiance.  Il ne dévoile que ses exigences mini.  Il accepte des pertes.  Il accepte une seule solution ... celle du client.  Il évite l'affrontement.  Il cède aux pressions. | Il perçoit le client comme un «ennemi».  L'objectif est de le vaincre.  Il veut des concessions, pour la poursuite des relations.  Il est «rude» à l'égard du client et de l'enjeu.  Il se défie du client.  Il fige sa position.  Il fait des menaces.  Il trompe sur ses attentes.  Il exige des avantages.  Il accepte une seule solution ... la sienne.  Il affronte et exerce des pressions. | Il ne perçoit le client que comme un C.A potentiel.  Il ne traite que les données rationnelles, les chiffres et les faits.  Il est «froid» à l'égard du client.  Il est long à se décider.  Il conteste les faits.  Il ne fait rien sans calculer le gain immédiat.  Il s'enferme dans «sa» logique.  L'important est de différer encore.  Il objecte beaucoup trop. |