| N° 17 | Novembre 2016 |
Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG

pe

Gestion de la petite entreprise
Négocier et vendre

Réussir ses négociations
Poser les bonnes questions et écouter activement
Négocier les prix dans une optique de rentabilité
Maîtriser les négociations difficiles



Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises
Universität St.Gallen

PostFinance
Mieux accompagné.

Les auteurs et les experts de ce numéro



Urs Frey (*1968)
Dr sc. éco. de la Haute école de St-Gall (HSG)

Urs Frey est membre de la direction de l'Institut suisse de recherche pour les petites et moyennes entreprises ainsi que du Center for Family Business de l'Université de St-Gall (CFB-HSG). Il enseigne et fait de la recherche dans le domaine de la gestion stratégique des entreprises familiales moyennes. De plus, il étudie les aspects et les particularités de la gestion des entreprises familiales dans le cadre de projets concrets et de groupes d'échange d'expériences.



Jeannette Philipp (*1970)
M. A.

Jeannette Philipp enseigne la compétence de communication et dirige le département éponyme de langue allemande à la School of Management and Law de la Haute école des sciences appliquées de Zurich (ZHAW) à Winterthour. Les thèmes de la gestion de la négociation, des techniques d'argumentation et de présentation constituent le cœur de son activité. Elle est l'auteur de deux livres d'exercices sur la négociation et l'argumentation.



Franziska Brandt-Biesler (*1966)

Franziska Brandt-Biesler, venue d'un contexte de vente, est formatrice indépendante en vente et en négociations depuis 2000. Elle est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la vente et l'organisation des ventes dans la distribution B2B. Elle apporte son soutien à des équipes et des entrepreneurs dans les négociations de prix au cours de séminaires et de consultations. Chargée de cours à la Haute école de Lucerne, elle a par ailleurs remporté la médaille de bronze lors du Prix international allemand pour la formation en 2012.



Ruedi Käch (*1955)
Prof.

Ruedi Käch enseigne la communication économique et d'entreprise à la Haute école de gestion auprès de la Haute école spécialisée du Nord-Ouest de la Suisse (FHNW). Il est spécialisé dans la conduite d'entretiens et de négociations. Il travaille avec différentes petites et moyennes entreprises suisses. Il enseigne dans des cursus de bachelor et de master ainsi que dans des programmes de formation continue et collabore à des projets de recherche et de conseil.



Négocier et vendre avec compétence et empathie | Urs Frey **04**
Diriger la négociation avec les bonnes questions et une écoute active | Jeannette Philipp **13**
Négociations de prix rentables – tout est dans la tête | Franziska Brandt-Biesler **18**
Maîtriser les négociations difficiles | Ruedi Käch **25**

Exemples pratiques: Qwstion International GmbH 11
Kunz Martin Schreinerei GmbH 16
Fixieshop 23

Dix astuces pour des négociations réussies 29
Glossaire: explication des termes techniques 30
Présentation 31

IMAGE DE COUVERTURE. Sebastian Kruit, cofondateur de la marque de sacs Qwstion, recherche des solutions gagnant-gagnant dans ses négociations.

FSC www.fsc.org
MIXTE
Papier issu de sources responsables
FSC® C005019

pe – Négocier et vendre

Chère lectrice, cher lecteur,



Hansruedi Köng, CEO PostFinance

Objectif gagnant-gagnant. Savoir précisément ce que l'on veut atteindre – connaître ses limites – et toujours rechercher des solutions gagnant-gagnant créatives: on peut résumer ainsi la recette pour des négociations réussies de Sebastian Kruit, cofondateur de la marque de sacs Qwstion, interviewé dans ce nouveau numéro de «pe». La fierté qu'il ressent pour ses propres produits le conforte dans ses négociations.

Développer des options. L'entrepreneur négocie selon des approches aussi connues sous le nom de modèle de Harvard. Celui-ci recommande de développer des options qui peuvent être acceptées par tous les partenaires de négociation impliqués. Notre premier article décrit en détail le modèle de Harvard, étayé par des exemples concrets issus de la pratique.

La question en tant qu'outil. Ce numéro s'attarde sur un outil indispensable aux négociations: les techniques de questionnement. Adroitement posées, les questions font avancer l'entretien et l'orientent dans la bonne direction. Et ce, même quand la négociation s'essouffle ou lorsque l'on vous demande une remise.

Je vous souhaite beaucoup de succès dans vos négociations et dans vos affaires.

Hansruedi Köng

Impressum: «pe – Gestion de la petite entreprise» paraît deux fois par an en français, en allemand et en italien. Tirage: 30 000 exemplaires.
Edition: PostFinance SA, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, en coopération avec KMU-HSG, Université de St-Gall, Dufourstrasse 40a, 9000 St-Gall.
Rédaction: Monika Wahlich (responsable), Patrik Vonlanthen, Nathalie Rothen, Urs Frey, Julia Dieziger. Photos: Rolf Siegenthaler, Berne.
Mise en page: Fabrizio Milano, milano-grafik. Bon à tirer: Claudia Marolf, notabene. Impression: Stämpfli AG, Berne.
Abonnement: PostFinance, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne, ou sur postfinance.ch/pe.
© 2016, PostFinance SA, Communication, 3030 Berne. La publication, l'impression et la duplication, même partielle, des articles de «pe – Gestion de la petite entreprise» ne sont autorisées qu'avec indication de la source. ISSN 1664-7491

Avez-vous des questions ou des suggestions?
Ecrivez à PostFinance SA, Communication, Mingerstrasse 20, 3030 Berne ou à redaktion.ku@postfinance.ch.

Négocier et vendre avec compétence et empathie

Urs Frey

Les négociations sont le lot quotidien de chaque directrice ou directeur de petite entreprise. Cet article explique les différentes phases d'une négociation et donne des conseils pour réussir vos négociations.

La prestation d'un fournisseur ne vous donne pas entière satisfaction et vous remettez en question sa facture? Une collaboratrice à fort potentiel vous demande une augmentation de salaire et vous ne pouvez pas accéder à sa demande? Souhaitez-vous vendre un produit qui semble trop cher au client? Voilà trois situations de négociation typiques d'une petite entreprise. Si de nombreux entrepreneurs trouvent ces situations de communication difficiles et rechignent à y prendre part, c'est parce qu'ils préfèrent éviter les conflits. Et si votre fournisseur ne fait pas de concessions? Et si votre collaboratrice ne comprend pas vos arguments? Et si votre client n'achète pas? Pour mener des négociations de façon professionnelle, il faut de l'habileté, mais aussi de bons «outils», autrement dit des méthodes de négociation.

Que signifie «négocier»?

Négocier avec assurance et professionnalisme ne signifie pas obtenir simplement de bons résultats. Il s'agit plutôt de préserver au maximum ses propres intérêts, mais aussi ceux des autres parties (le fournisseur, le client, la collaboratrice). Telle est la condition requise pour des relations (commerciales) fructueuses à long terme. Dans ce processus, chaque partenaire doit prendre et donner. Pour atteindre un compromis, les deux partenaires de négociation doivent faire un pas vers l'autre, autrement dit sacrifier quelque chose pour gagner quelque chose. Une négociation peut être définie comme un entretien entre deux personnes ou plus dont l'objectif est de convenir de conditions ou de supprimer des divergences d'opinion. Lors d'une négociation, les idées ou les avis des parties diffèrent. Le processus d'adaptation qui permet aux parties de parvenir à la meilleure solution possible s'appelle processus de négociation. L'objectif d'une négociation est donc que les parties trouvent un dénominateur commun entre leurs objectifs divergents. La négociation est d'autant plus facile que les objectifs sont proches au départ.

Eléments constitutifs des négociations

Pour négocier avec succès, il faut connaître, pratiquer et maîtriser les quatre éléments constitutifs suivants.

Elément 1: l'expertise. Pour négocier de façon convaincante, je dois acquérir des connaissances sur le domaine, le partenaire de négociation et l'objet de la négociation. Si je souhaite acheter un logiciel complexe en tant que petite entreprise, tout dépend du partenaire de négociation que j'ai en face de moi. Est-ce le responsable informatique, le propriétaire de l'entreprise ou son

astuce

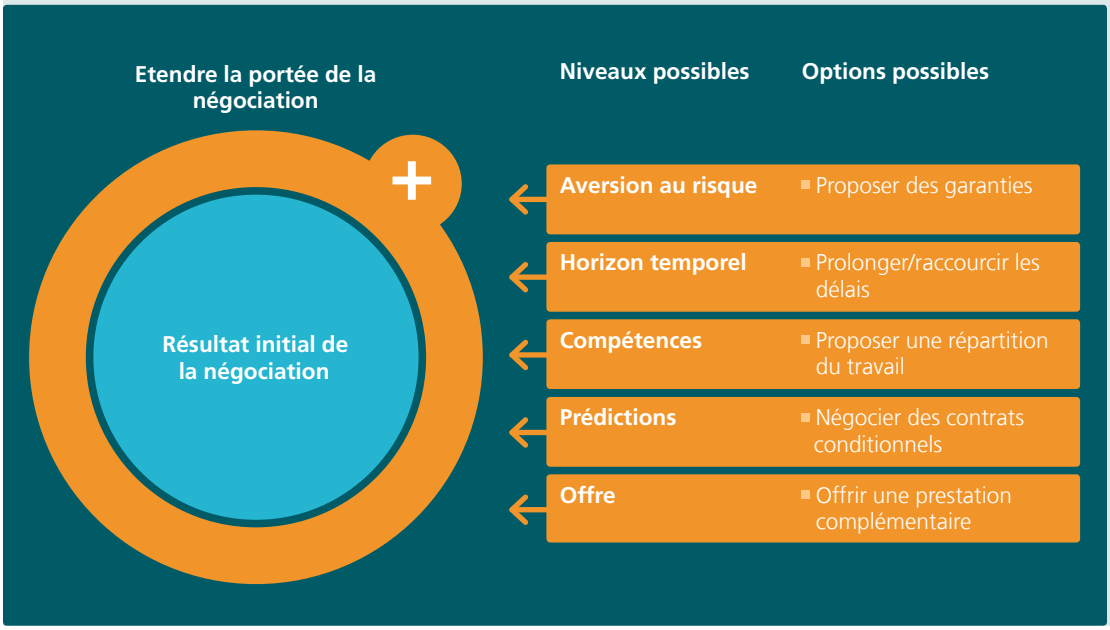
Citez des chiffres

↓

Celui qui pose le premier jalon dans la négociation – sous la forme d'un chiffre par exemple – peut influencer l'ensemble du déroulement de la négociation. Comme dans un bazar. Le premier qui crie «3900 pour ce tapis» pose un jalon. Il définit la direction de la négociation. La partie adverse peut faire de même. Le vendeur ou le collaborateur peut lui aussi poser le premier chiffre. L'effet sera le même. Essayez donc ce moyen tactique!

Les termes mis en évidence sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

Illustration 01 **Objectif de négociation: Etendre la portée de la négociation**



Plus la portée de la négociation est étendue, plus la possibilité de résultat dans la négociation est bonne. La portée de la négociation peut être étendue en proposant des options à divers niveaux au partenaire de négociation.

directeur des finances? En fonction de ces éléments, il faudra avancer des connaissances et arguments plutôt techniques, entrepreneuriaux ou financiers. Mais s'il s'agit d'un entretien de négociation des objectifs avec mon collaborateur, il me faudra avant tout des compétences de gestion.

Elément 2: la logique. Un raisonnement et une argumentation logiques jouent un rôle central dans les négociations. Pour réussir, il faut prendre en compte la situation, les souhaits, les intentions et les objectifs du partenaire dans votre argumentation. L'analyse des faits tient donc une place essentielle. Une préparation soignée incluant une analyse détaillée de la situation de l'interlocuteur permet d'éviter des échecs.

Elément 3: la rhétorique. La rhétorique, c'est-à-dire la capacité à présenter ses idées de façon compréhensible, parlante et adaptée à la situation, si besoin imagée, doit permettre de convaincre le partenaire de négociation de son propre point de vue. Ce faisant, la posture, la gestuelle et l'intonation doivent correspondre au contenu et à la personne.

Il faut généralement beaucoup d'entraînement pour obtenir un effet crédible. L'authenticité est de mise. Plus je parle d'une intime conviction et plus mon offre prendra la forme d'un message sincère et juste, plus je convaincrai facilement mon partenaire de négociation, parce que je rayonne cette sincérité et cette justesse et je n'ai pas à les feindre.

Parler de façon convaincante, c'est aussi prendre en compte les sentiments et l'état d'esprit du partenaire de négociation et y répondre. Cela se traduit lors des négociations par un passage à l'arrière-plan des domaines purement linguistiques et rhétoriques, en faveur d'un mode d'expression sincère, naturel et adapté à la situation. Un comportement trop parfait et maîtrisé peut soulever des soupçons et donner l'impression de «se faire rouler».

Elément 4: compréhension des processus psychologiques. Dans toute négociation, la passion, les sympathies ou les émotions comme la peur entrent en jeu. Une meilleure compréhension de la personnalité de votre interlocuteur et une bonne évaluation de la situation sont un avantage. La connaissance de l'être humain et l'expérience nous préservent des erreurs de jugement. L'intuition et le discernement en sont des prérequis importants. On veillera à une bonne écoute lors des négociations, une observation attentive et à poser les bonnes questions au bon moment (voir article page 13).

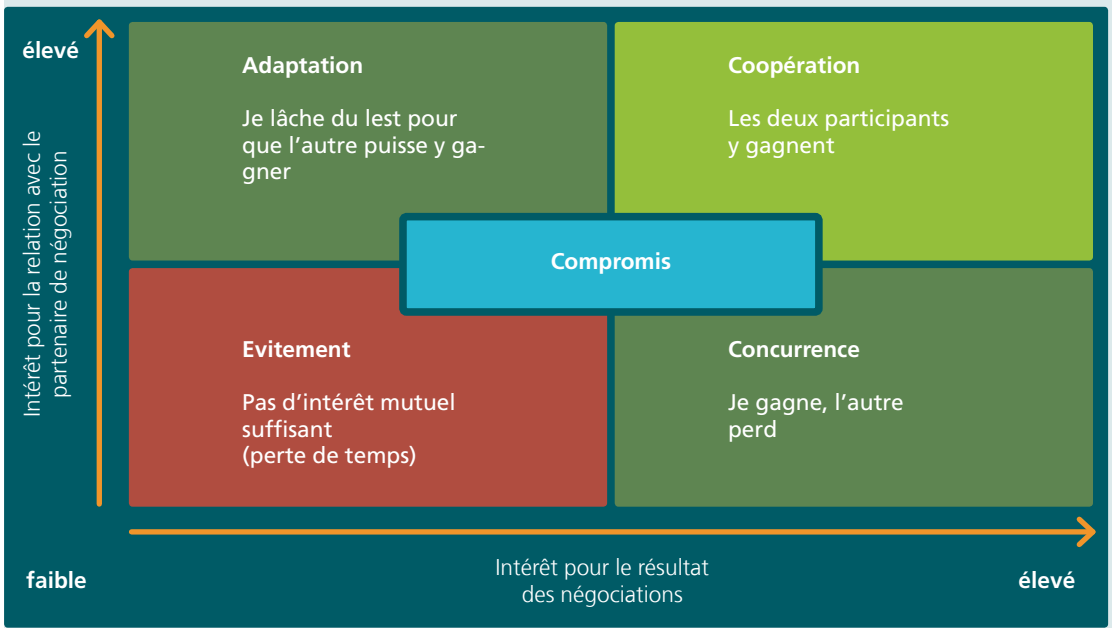
En aucun cas on ne froissera les sentiments du partenaire au cours de la négociation. Cette compétence ne s'acquiert pas du jour au lendemain, mais est le fruit de la connaissance et surtout de l'expérience. Ces expériences s'acquièrent dans de nombreux entretiens de négociation, de gestion et souvent aussi conflictuels avec les clients, partenaires, fournisseurs, représentants des autorités et collaborateurs.

astuce

Fixer des repères

Fixez des repères dans vos négociations et définissez ainsi votre cadre de négociations en matière de prix, notamment.
Exemple: vous souhaitez renouveler votre machine de production, tout en revendant à bon prix l'existante. Vous connaissez quelqu'un intéressé à vous racheter la machine pour 175 000 francs. Si vous en demandez plus de 225 000 francs, les acheteurs potentiels trouveront des offres plus attractives. Votre marge de négociation se situe donc entre 175 000 et 225 000 francs. Le cadre de la négociation est une façon de se protéger: il permet d'éviter une décision qui serait ensuite regrettée.

Illustration 02 **Stratégies de négociation**



L'illustration montre cinq stratégies de négociation possibles. Elles se distinguent par l'ampleur de l'intérêt porté personnellement à la relation avec le partenaire de négociation ou au résultat des négociations. La variante stratégique «évitement» est sans intérêt, car elle n'a pas d'utilité dans la pratique.

Source: inspiré de Roy Lewicki, Alexander Hiam et al.: «Verhandlung mit Strategie – Das grosse Handbuch der Verhandlungstechniken», St-Gall/Zurich, 1998,

Les six phases d'une négociation

Une négociation conduite avec professionnalisme se décompose en six phases.

1. Préparation. Une bonne préparation est le b.a.-ba de la négociation. Pour être crédible, il faut savoir ce qu'on veut et quels arguments on souhaite avancer. Les points suivants doivent être clarifiés:

- Déterminer les propres objectifs et intérêts
- Décrire les forces et les faiblesses de sa propre position et définir des arguments
- Définir une stratégie de négociation (voir illustration 02)
- Etablir les positions supposées de l'interlocuteur (objectifs, intérêts, forces, faiblesses)
- Combler ses propres lacunes d'information
- Définir le lieu, l'organisation et la technique de négociation
- Délimiter le cadre de la négociation en termes de quantité, qualité, échéances, prix, etc.
- Clarifier les interdépendances dans la propre position
- Etablir les critères menant à une rupture des négociations (voir info)
- Clarifier la répartition des rôles en cas de négociation en équipe

2. Accueil et introduction. La première impression est cruciale. L'accueil et donc le début des négociations revêtent une importance centrale. L'objectif est de construire une bonne relation avec le partenaire de négociation. Si par exemple je dois mener un entretien décisif avec un client potentiel, il sera important de savoir quand j'ai rencontré le client en personne ou lui ai parlé pour la dernière fois. Mon introduction et mon accueil seront plus ou moins étoffés en fonction de cela. Et selon que le client sait précisément de quoi il en retourne ou non, je dois exposer le sujet de façon détaillée ou en venir directement au but. A chaque négociation, demandez-vous à quel endroit et à quel moment vous souhaitez mener la discussion. Et quelles autres personnes vous souhaitez éventuellement impliquer. Si la relation avec le partenaire démarre mal, la conduite de la négociation sera plus difficile.

3. Phase d'information. Ici, je clarifie avec mon interlocuteur le cadre de la négociation que j'ai établi dans la phase 1 en termes de quantité, qualité, échéances, prix, etc. Quel est le meilleur résultat que nous puissions atteindre? Quel est le compromis qui nous arrangerait tous les deux? Enfin, quel serait le «scénario du pire», autrement dit le pire résultat que nous puissions atteindre? Il faudra aussi élucider les points en suspens de la phase de préparation. Voilà une question possible: «Si je vous ai bien compris, il n'est pas exclu que vous concluiez un contrat de maintenance?» La marge de manœuvre du partenaire en ce qui concerne la quantité, la qualité, les échéances et les prix, etc. doit ensuite être sondée de façon adroite afin d'aborder d'éventuelles variantes lors de la négociation en tant que telle. Dans quels domaines mon partenaire de négociation pourrait-il céder, où campe-t-il sur ses positions? Il est également important d'exposer ses propres intérêts. Enfin, il faut décider si le moment est venu d'entamer la négociation en tant que telle.

4. Phase principale. Si vous avez la possibilité d'entrer dans la phase principale, tentez votre chance! Soyez le premier à lancer le débat. Quel est votre objectif? Pensez à votre marge de manœuvre: présentez clairement vos paramètres fondamentaux à votre interlocuteur. Avancez les arguments d'après votre position dans le calme, en abordant les avantages comme les inconvénients. Ensuite, laissez votre partenaire de négociation motiver sa position, ici aussi avec les avantages et les inconvénients. L'ambiance de la négociation est idéale lorsque les deux partenaires peuvent parler sans être interrompus. Vient alors le processus du marchandage, des contre-propositions et des concessions. Essayez d'obtenir des résultats intermédiaires. Découpez l'offre en étapes partielles acceptables. Cela permet parfois de réduire les désaccords. Un message important est: pas de prestation sans contrepartie. Conservez une ambiance d'entretien dans laquelle chaque partenaire de négociation peut se retirer sans perdre la face. Vous faciliterez un éventuel retrait de votre partenaire de négociation.

5. Résultat. La phase du résultat d'une négociation est, en cas de réussite, un accord librement donné et contraignant pour les deux parties, conclu par un geste accepté par les deux parties comme un hochement de tête ou une poignée de main, la signature d'une offre ou l'élaboration d'un contrat. En cas d'échec, les négociations sont interrompues. L'interruption peut parfois avoir de graves conséquences comme la fin de la relation avec un fournisseur ou l'interruption des commandes d'un client.

6. Prise de congé. Dans tous les cas, il faut bien clore la négociation. Remerciez votre interlocuteur pour la poursuite, le renouvellement ou la mise en œuvre de la coopération. Félicitez votre partenaire pour sa décision et offrez-lui éventuellement un petit cadeau personnel. Faites en sorte que votre partenaire apparaisse comme le vainqueur, même

info

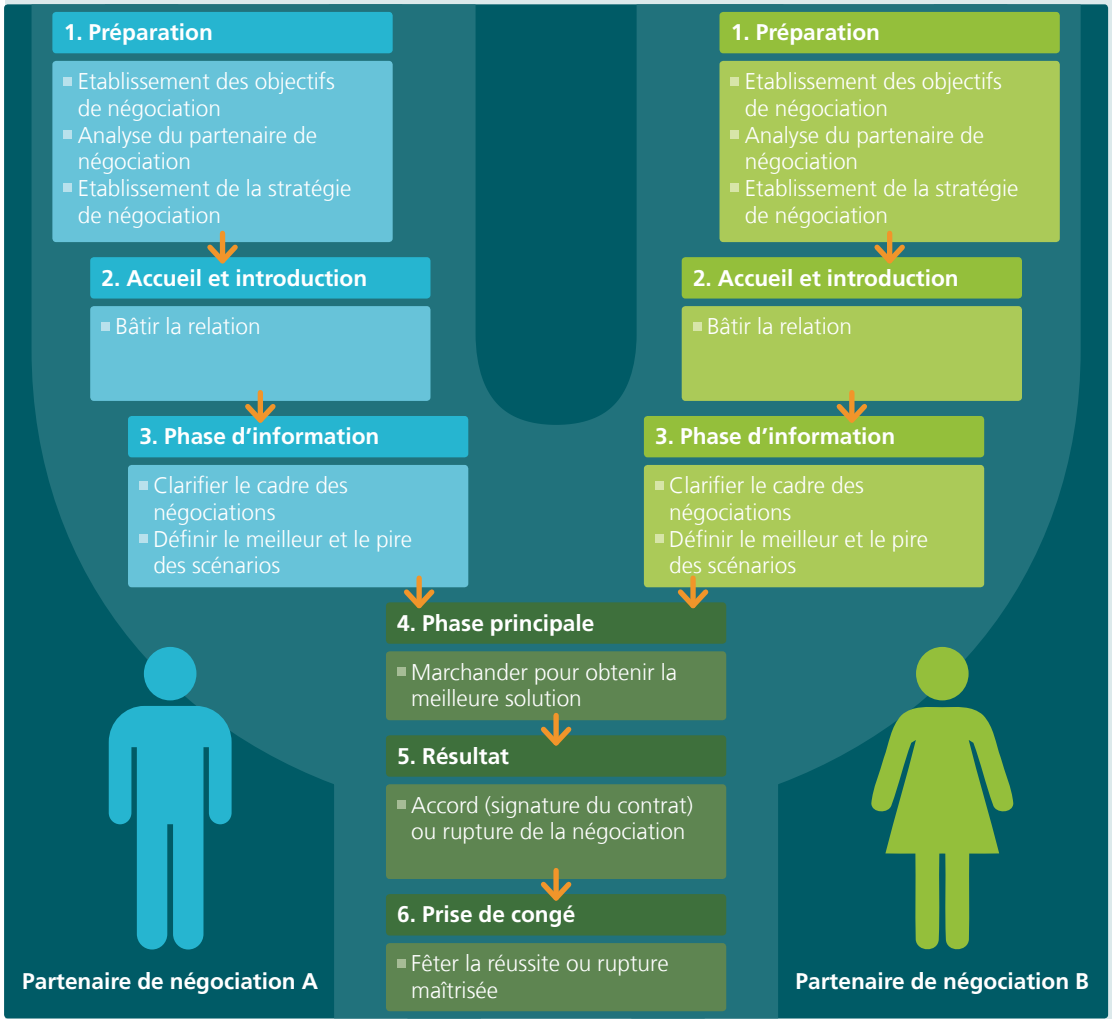
Critères d'une rupture – trois exemples

↓

Le moment où l'on devrait rompre une négociation diffère en fonction de la situation. Voici des critères possibles pour une rupture:

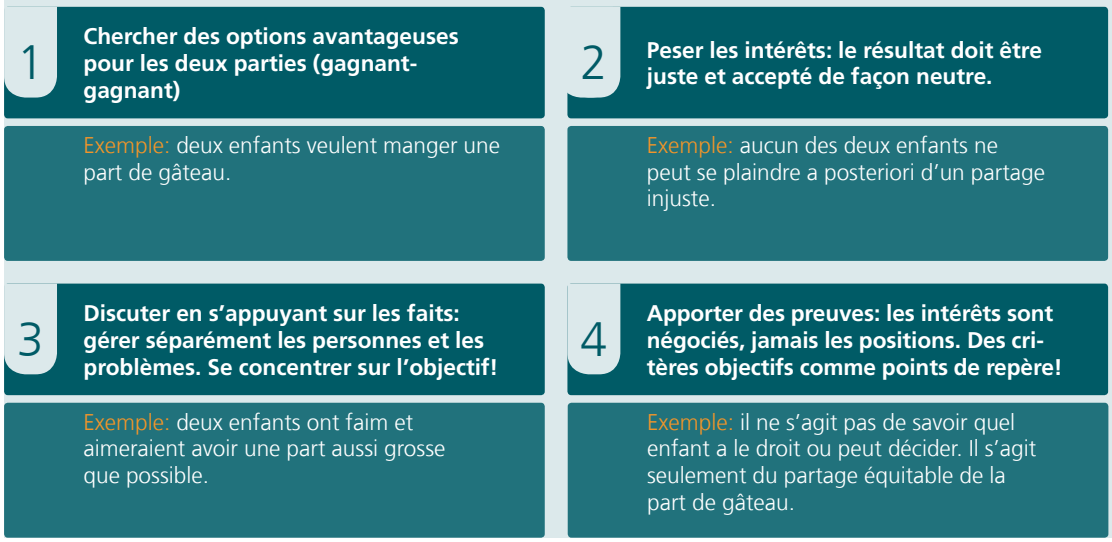
- Le franchissement du seuil de prix de revient qu'on a soi-même défini au préalable lors d'une offre
- La violation d'une valeur essentielle de l'entreprise telle que «pas de vente d'alcool» ou «pas de commerce d'armes», la violation de directives éthiques comme le travail des enfants, ou la violation d'obligations en matière de protection de l'environnement
- Une conduite injuste et portant atteinte au droit à la concurrence du partenaire de négociation, qui évincerait des concurrents par des moyens déloyaux
- Une tromperie délibérée du client par un discours mensonger sur les propriétés du produit
- L'utilisation de systèmes frauduleux de fidélisation et/ou de rémunération (p. ex. systèmes pyramidaux chez les prestataires)

Illustration 03 **Les six phases d'une négociation**



Dans l'idéal, une négociation se déroule en six phases. Les trois premières phases englobent la préparation individuelle ainsi que le début de la négociation. Les trois phases suivantes concernent la négociation en tant que telle.

Illustration 04 **Qu'est-ce qui est équitable? Les quatre principes du modèle de Harvard**



Les quatre principes du modèle de Harvard sont illustrés à l'aide de l'exemple du gâteau: deux enfants veulent une part de gâteau et se disputent à propos de la répartition. Une manière de procéder juste et neutre serait qu'un enfant partage le gâteau et que l'autre puisse choisir sa part en premier. Ainsi, aucun des deux ne peut se plaindre d'un partage injuste.

si les deux y ont sans doute gagné. Si la négociation s'est terminée par une rupture, vous devriez quand même trouver une manière digne de clore la négociation. Dans l'idéal, le message à faire passer est: «C'est dommage. Mais cela n'a rien à voir avec nous en tant que personnes!». Vous n'avez pas pu vous mettre d'accord sur un sujet, mais vous vous entendez bien au niveau des relations humaines. Rien n'empêche d'entamer de nouvelles négociations à un moment ultérieur.

Compétences et bases de la négociation

Outre la procédure par phases, des compétences et des bases en matière de négociation contribuent à sa réussite.

Compétences de négociation. Il existe trois compétences centrales en matière de négociation:

- **Exploiter ses atouts.** Les négociations doivent se baser sur les atouts des deux partenaires. Dans le cas d'une petite entreprise et de son fournisseur, cela peut se rapporter aux nombreux projets communs menés à bien par le passé. En mettant en valeur ces atouts, les éventuels points de désaccord dans la négociation ne revêtent plus la même importance. On discute des points importants, mais aussi des points délicats, tout en sachant que la collaboration repose sur une base solide et sur la confiance.
- **Atteindre des résultats gagnant-gagnant.** L'objectif de toute négociation doit être de trouver une solution dans laquelle chaque partie est gagnante (voir partie sur le «modèle de Harvard»).
- **Trouver le «ton» qui convient.** Les négociations échouent souvent en raison non pas des revendications, mais du ton employé. La politesse et le respect vis-à-vis de l'autre sont la base de toute négociation. Mais cela ne doit pas induire à penser qu'il ne faut pas avoir d'exigences – par exemple par peur de voir un client se raviser. Une petite entreprise doit pouvoir s'imposer, même auprès d'un gros client, avec des revendications légitimes – par exemple si on lui demande un surcroît de travail.

Principes de la négociation. En négociation, il est utile de s'appuyer sur un certain nombre de principes. Il s'agit pour ainsi dire de cas de figure idéaux. Néanmoins, il vaut la peine de chercher à les appliquer.

- Les deux parties doivent apporter des arguments plutôt que des avis.
- Le processus de négociation est caractérisé par une attention marquée, un intérêt mutuel et l'objectif d'éveiller des envies.
- L'objectif de la négociation pour chacune des parties est de passer aux choses concrètes (acheter, vendre, livrer) le plus tôt possible et non d'attendre ou de retarder la décision.

Plus les deux partenaires de négociation adhèrent à ces bases, plus il y a de chances que le résultat des négociations soit apprécié des deux parties.

Le modèle de Harvard

Le **modèle de Harvard** est un principe de négociation très répandu développé par l'Université de Harvard dans les années 1980. Il montre qu'il existe une troisième voie, entre une tactique de négociation très dure et le principe des compromis: la voie du milieu. Le modèle de Harvard réunit la dureté de la négociation avec la douceur vis-à-vis du partenaire de négociation. Il est composé de quatre principes:

Principe 1: faites la distinction entre les personnes et les problèmes. Le partenaire de négociation doit être accueilli sans préjugés. Même s'il vous a déjà irrité à plusieurs reprises ou si sa manière de s'imposer vous agace. Pour ce faire, tenez-vous-en strictement à la question suivante: comment ce fournisseur, ce client ou ce collaborateur peut-il se rendre utile dans le cadre de la négociation? Veillez à ce que vos attentes personnelles n'entraînent pas la négociation dans la mauvaise direction (voir illustration 05).

Principe 2: négociez des intérêts, pas des positions. Le client d'un hôtel veut impérativement une rose rouge cinq minutes avant minuit. La réceptionniste ne peut pas lui venir en aide: impossible de trouver une rose dans l'établissement. L'homme s'énerve. En lui posant des questions, la réceptionniste parvient à trouver ce que cache cette demande. L'homme a failli oublier son anniversaire de mariage et ne veut pas se présenter les mains vides. La réceptionniste lui trouve une alternative: une bouteille de champagne accompagnée de truffes. Cet exemple montre le cœur du modèle de Harvard: distinguer entre position et intérêt. Tant que le client de l'hôtel campe sur sa position, il n'y a pas de solution. Ce n'est qu'une fois l'intérêt réel sondé par la partenaire de négociation qu'une solution peut être trouvée. Il est donc important de bien mettre en lumière les intérêts du partenaire.

Principe 3: développez des options avantageuses pour les deux parties (gagnant-gagnant). Un menuisier établit une offre de construction de cuisine pour le maître d'ouvrage et lui propose d'y inclure les appareils. Le maître d'ouvrage compare les prix

astuce

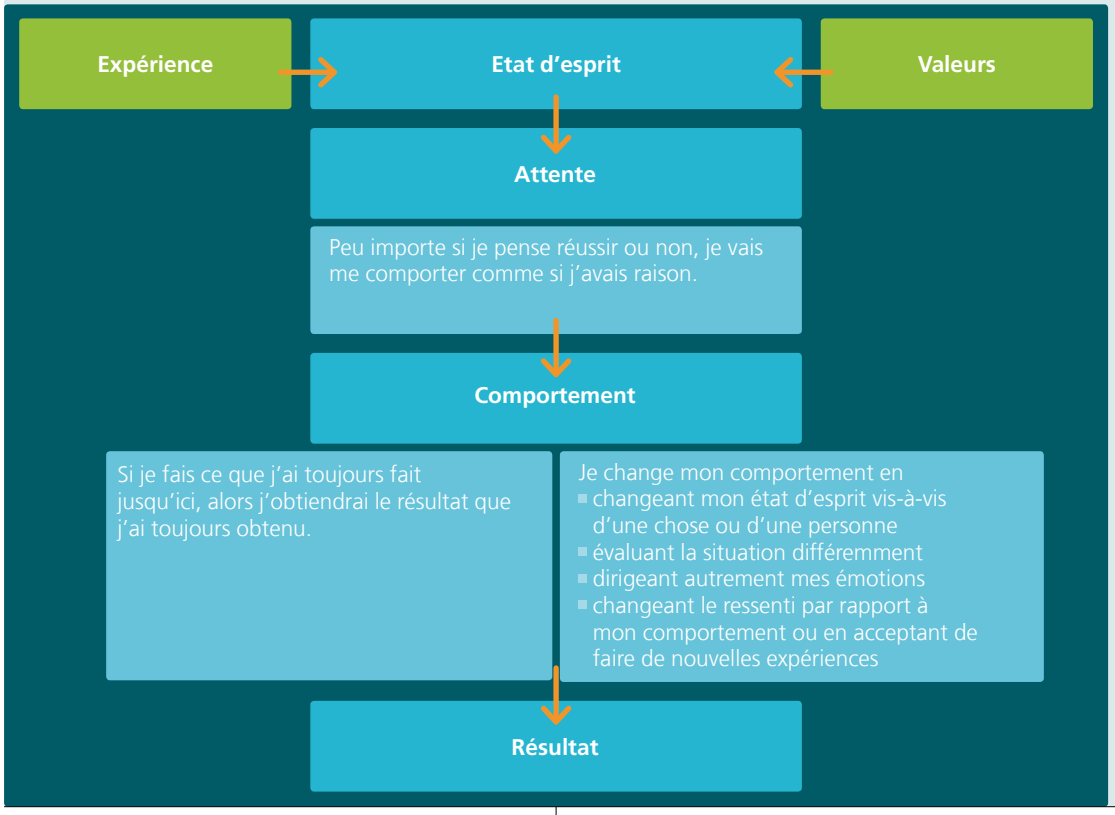
Evitez les erreurs classiques lors de négociations

↓

Suivez les points suivants pendant vos négociations. Vous éviterez ainsi des erreurs classiques:

- Parlez suffisamment fort.
- Ecoutez attentivement votre partenaire de négociation.
- N'utilisez pas de phrases qui tuent, telles que «Les autres m'en disent autre chose.», «Il n'y a rien que nous ne puissions pas résoudre.» ou «Vous n'êtes pas en mesure d'en juger.».
- Gardez toujours le contact avec votre interlocuteur.
- Ne perdez pas votre calme.
- Ne livrez en aucun cas tous vos arguments dès le début.
- Laissez suffisamment de place à l'argumentation de votre interlocuteur, mais pas trop non plus.
- Ne vous engagez jamais dans une négociation sans un plan de déroulement clair et prédéfini.
- Informez-vous en amont et de façon détaillée sur votre partenaire de négociation.
- Evitez de trop vous affirmer.

Illustration 05 **Les attentes personnelles déterminent le résultat des négociations**



Nos attentes se basent sur notre état d'esprit. Notre comportement est influencé par nos attentes. Si vous vous attendez par exemple à de l'énervement, vous focaliserez l'attention, pendant la négociation, sur les signaux qui vous sembleront confirmer vos attentes, intentionnellement ou non. Vous vous comporterez en conséquence et obtiendrez un résultat qui correspond à ce comportement. Afin d'influencer ce déroulement, il faut changer votre propre comportement.

Source: inspiré de Wolfgang Bönisch: «Werkstatt für Verhandlungskunst: Bessere Verhandlungsergebnisse mit den richtigen Werkzeugen», Hambourg, 2009.

proposés pour les appareils avec ceux d'une plateforme en ligne et constate que les seconds sont moins chers. La raison en est que les grossistes sur Internet achètent à prix plus avantageux que les petites entreprises ou les artisans et que le menuisier a déjà inclus des postes supplémentaires tels que la livraison. Le maître d'ouvrage veut acheter les appareils en ligne. Comment le menuisier peut-il réagir? Il a la possibilité de générer une situation gagnant-gagnant en proposant au client d'installer les appareils achetés en ligne contre un forfait de montage. De cette manière, le menuisier peut vendre sa prestation et le client reçoit sa cuisine avec un interlocuteur unique et la qualité souhaitée. Les deux parties sont gagnantes.

Principe 4: le résultat doit s'appuyer sur des critères objectifs. En cas d'intérêts contradictoires, il convient de trouver des critères de décision objectifs et des points de référence justes, qui seront acceptés des deux parties. Si l'on discute ces points de référence plutôt que les souhaits des participants, personne n'aura à céder par la suite. Les critères de décision objectifs peuvent par exemple être livrés par une expertise, des résultats de test, la comparaison avec des cas antérieurs ou des valeurs standard.

Rester objectif. Les deux premiers points constituent le cœur du principe de Harvard. Ils font en sorte que toute négociation reste objective: les résultats n'en seront que meilleurs, c'est prouvé. Pourtant, beaucoup commencent à un moment ou un autre à marchander et amènent les choses à un niveau personnel. Le résultat est rarement positif. Que faites-vous par exemple lorsqu'un collaborateur demande une augmentation mensuelle de 500 francs, mais que vous ne pouvez offrir que 50 francs, en tant que chef de petite entreprise? Les deux interlocuteurs partent de positions extrêmes et recherchent un éventuel compromis. Ils commencent par justifier et défendre leur première position et attaquer la position adverse pour l'affaiblir. Résultat: les deux perdent leur temps, leur énergie et plus tard la face, parce qu'ils n'ont pas pu tenir leur position d'origine. Cela vaut même quand le compromis est inéluctable dès le départ en raison d'une revendication irréaliste. Ces exigences concrètes sont des positions. On ne devrait jamais entamer des négociations avec des positions. Car le problème fondamental des négociations n'est pas lié aux positions opposées, mais au conflit suscité par les besoins, les souhaits, les préoccupations et les craintes divergents des parties. Ceux-ci représentent des intérêts. Or, négocier des

info

Que sont de bons résultats de négociation?

Les bons résultats de négociation se distinguent par leur:
Clarté. Les bons résultats peuvent être mis en place de façon univoque par les deux parties – pas de promesses en l'air.
Equité. Les bons résultats de négociations sont justes et acceptables pour tous les participants.
Validité. Les bons résultats de négociation sont profitables à toutes les parties, répondent à leurs intérêts et offrent une plus-value.

intérêts est plus simple. Revenons à notre exemple: en tant que petite entreprise, vous devez tenir un budget serré et vous ne pouvez pas dépenser beaucoup; la compagne du collaborateur va bientôt avoir un enfant et il souhaite subvenir aux coûts supplémentaires occasionnés grâce à une augmentation de salaire. En réussissant à reconnaître ces motivations implicites chez son interlocuteur et en les plaçant au cœur de l'entretien, on rend la négociation plus facile. Psychologiquement, parce que l'on montre à l'autre qu'il est pris au sérieux et compris. Tactiquement, parce qu'on peut presque toujours imposer ses propres vues après avoir résolu le problème de l'autre.

Pas de «tout ou rien». Dans l'exemple du salaire, le collaborateur pourrait accepter de renoncer à une augmentation immédiate de salaire si celle-ci est convenue pour le début de l'exercice suivant. Il est aussi envisageable de donner quelques jours de vacances en plus au moment de la naissance. Très souvent, les négociations échouent parce que chacune des parties s'occupe de sa propre position et n'envisage qu'une solution «tout ou rien»: soit je gagne, soit c'est lui. Finalement, tout le monde y perd. Le modèle de Harvard brise ce modèle de pensée, mais il comporte des limites. Car il se fonde sur un préalable rarement disponible: les deux parties disposent des mêmes informations et nourrissent des bonnes intentions vis-à-vis de l'autre.

S'informer pour avoir une longueur d'avance. Si le collaborateur sait que l'entreprise est florissante ou qu'il joue un rôle indispensable, la mention du budget n'aura pas l'effet escompté. Au contraire: le collaborateur aura l'impression qu'on lui ment. Ce problème s'appelle l'**information asymétrique**: une partie en sait plus que l'autre. Dans la réalité, c'est presque toujours le cas. Cela entraîne une solution gagnant-perdant. Le meilleur résultat peut donc être atteint en maîtrisant le modèle de Harvard, tout en effectuant des recherches préalables et s'informant pour avoir une longueur d'avance.

Conclusion

La négociation en tant que stratégie appliquée délibérément en vue d'une solution ou de la résolution d'un conflit d'intérêts est un facteur de succès pour le dirigeant d'une petite entreprise. D'habiles stratégies doivent permettre de générer une valeur ajoutée pour tous les partenaires de négociation. Car il est important, tout particulièrement au sein d'une petite entreprise, de négocier l'un avec l'autre, et non l'un contre l'autre.

Check-list: réussir ses négociations

La check-list vous aide à vous préparer et à mener à bien vos négociations.

	1. Préparation
	Objectifs de négociations et informations
☐	Avec quels objectifs (minimum et maximum) entrez-vous en négociation?
☐	Y a-t-il plusieurs manières de parvenir au résultat souhaité? Que pourrait-il arriver de pire?
☐	Pourquoi recherchez-vous ce résultat? Qu'est-ce que cela signifie pour vous?
☐	Où se situent vos limites – sur quels points devez-vous être inflexible?
	Analyse du partenaire de négociation
☐	Que veut probablement atteindre votre interlocuteur et pourquoi?
☐	Que perdrait votre interlocuteur s'il n'atteignait pas son objectif?
☐	Quelles revendications votre partenaire de négociation formulera-t-il et comment pourrez-vous y répondre?
	Etablissement de la stratégie de négociation
☐	Quels sont vos intérêts communs? Quelle doit être la relation après la négociation?
☐	Quelle stratégie de négociation choisissez-vous (voir illustration 02)?
	2. Accueil et introduction
☐	Toutes les personnes présentes ont-elles été présentées les unes aux autres (y c. clarification des rôles)?
☐	Comment abordez-vous votre partenaire de négociation?
	3. Phase d'information
☐	Quel est votre cadre de négociation concernant la quantité, la qualité, les échéances et les prix?
☐	Jusqu'où pouvez-vous aller dans la concession?
	4. Phase principale
☐	Quels avantages votre partenaire attend-il et quels avantages pouvez-vous lui offrir? Comment pouvez-vous augmenter votre avantage?
	5. Résultat
	Parvenir à un accord
☐	Quelles sont les divergences, quels sont les points communs?
☐	Où y a-t-il, ou pas, possibilité de compromis? Quels sont vos arguments?
	Eviter un échec
☐	Quelles conséquences aurait un échec de la négociation? Quelle est la meilleure solution dont vous disposez pour éviter un échec?
☐	Comment pourriez-vous mettre en garde votre partenaire de négociation?
	6. Prise de congé
☐	Disposez-vous de toutes les données pour fournir la prestation convenue?
☐	Avez-vous récapitulé les résultats et pris congé de toutes les personnes présentes?
☐	Comment allez-vous maintenir le contact avec le client?

Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.

«J'aborde les négociations avec fierté.»
Qwstion International GmbH



Entreprise et siège	Qwstion International GmbH, Zurich et Seefeld (A), qwstion.com
Branche, activité	Design, production et vente de sacs pour une clientèle urbaine
Création	2008
Effectif	17 collaborateurs et collaboratrices
Objectif	Ouvrir de nouvelles boutiques de marque en dehors de la Suisse

«Je suis Néerlandais. Le commerce est dans ma nature.»
Sebastian Kruit, cofondateur de Qwstion

Depuis 2008, Sebastian Kruit et son équipe proposent leur propre collection de sacs haut de gamme sous la marque Qwstion. Lors des négociations avec ses clients et fournisseurs, cet entrepreneur mise sur des solutions gagnant-gagnant.

La boutique de la Badenerstrasse 156 à Zurich a de l'allure: des locaux lumineux à hauts plafonds, des supports de marchandises modernes et des produits reflétant un style de vie urbain. «En plus de nos sacs, nous proposons ici des accessoires de mode sélectionnés d'autres marques», commente Sebastian Kruit, aux origines néerlandaises, qui a fondé Qwstion International il y a huit ans avec quatre partenaires. L'idée commerciale était venue de leur propre besoin. «Nous cherchions pour nous-mêmes,







«Dans une négociation, il faut savoir jusqu'où on veut aller – et quelles sont les limites.»



citadins d'une grande ville, un sac qui nous accompagnerait partout, explique-t-il. Comme nous n'avons rien trouvé, nous avons finalement décidé de créer le nôtre.» Les sacs ont été bien accueillis, et pas seulement en Suisse.

Et Qwstion a étendu son activité. Après la boutique en ligne et la distribution via des boutiques sélectionnées dans les métropoles comme Berlin, Tokyo ou Sydney, une boutique de la marque s'est ouverte à Zurich en 2015. Pour Kruit, cette boutique illustre bien les bénéfices de négociations réussies. «Si nous n'avions pas cherché à discuter et à négocier avec notre bailleur, nous n'aurions jamais réussi à ouvrir ce magasin. Il a été très arrangeant sur certains points.»

Négocier avec fierté. Il a un sens inné de la négociation – et grâce à sa réussite et à sa marque maintenant établie, elle devient encore plus facile. «J'aborde les négociations avec la fierté que nous ressentons pour notre entreprise et nos produits – et avec une idée claire de ce que je veux obtenir», explique-t-il. Il agit de même avec les grandes entreprises. «En tant que petite entreprise, nous pouvons et nous devons formuler nos exigences. Les grandes entreprises ne doivent pas pouvoir exploiter le fait que nous sommes une petite entreprise.»

Rechercher une situation gagnant-gagnant. Chaque fois que possible, il recherche des solutions gagnant-gagnant. Un principe qu'il illustre par un exemple: une entreprise internationale voulait acquérir des sacs auprès de Qwstion afin de les offrir à ses hôtes lors d'une grande manifestation. Sa condition était d'imprimer son propre logo d'entreprise sur les sacs Qwstion. Kruit refusa: pour lui, il était impensable d'imprimer le logo de quelqu'un d'autre sur ses sacs. Mais il proposa l'alternative d'un porte-logo amovible: l'affaire fut conclue.

Etre à l'affût des dangers. L'important est de savoir précisément jusqu'où on veut aller dans la négociation – et quelles sont les limites. Sinon, on risque facilement de se retrouver dans une position inconfortable. Par exemple, si un client économiquement très intéressant vient vous voir, il y a la tentation d'accepter trop vite et de dire oui à toutes ses exigences. «Dans ce type de cas, on est souvent aveuglé par les opportunités et on en oublie les dangers.» Par exemple, une grande enseigne de vente en ligne a signalé son intérêt de vendre les produits Qwstion – mais à condition que Qwstion produise 80% des sacs commandés à l'avance et à ses frais. Pour Kruit, le risque était trop élevé. Lors des négociations, il répondit: «Je sais que je suis tout petit à côté de vous, mais mes produits peuvent être bons pour votre image. Partagerez-vous le risque avec moi?» Cette collaboration a également vu le jour, avec une solution qui convenait aux deux parties.

Entretenir des rapports de partenaires. Lorsque l'entreprise Qwstion se trouve de l'autre côté du miroir et passe des commandes, Sebastian Kruit tient à une collaboration équitable. «Par exemple, lorsque le prix du dollar augmente, nous en discutons avec nos principaux fournisseurs. Nous ne voulons pas juste faire baisser les prix, car cela finit toujours par faire baisser la qualité», dit Kruit. Ce comportement porte ses fruits. «Nous faisons réaliser nos sacs par le même fabricant depuis 14 saisons. Et nous entretenons une relation de partenariat basée sur la confiance et qui fonctionne très bien.»

Diriger la négociation avec les bonnes questions et une écoute active

Jeannette Philipp

Il est possible d'orienter les négociations dans la bonne direction avec des questions ciblées. Le type de questions à poser dépend toujours de l'intention et de la situation. Tout aussi importante que les questions: l'écoute active.

Dans les négociations, les questions habiles permettent souvent de faire avancer l'entretien, et peuvent même s'avérer décisives dans sa réussite. Pourquoi donc? L'objectif d'un entretien est de déboucher sur un succès. Je veux vendre quelque chose, je souhaite obtenir un bon prix pour une prestation, ou je souhaite faire valoir mes intérêts. Dans l'idéal, le résultat donne satisfaction tant à moi qu'à mon interlocuteur. Pour y parvenir, il faut rapprocher au maximum les points de vue divergents dès le début de l'entretien.

Les informations à propos de la situation ou de l'interlocuteur sont obtenues par le biais de questions. Les questions peuvent aussi servir à clarifier des malentendus ou à faire connaître son avis et ses besoins. Et elles peuvent faire avancer une discussion. En bref: les questions dirigent l'entretien. Il y a bien sûr le danger d'orienter l'entretien dans une mauvaise direction avec des questions ou même de provoquer une rupture. L'interlocuteur pourrait aussi avoir l'impression que cet «interrogatoire» a pour objectif de le déstabiliser ou de le pousser dans ses retranchements. Les questions doivent toujours être placées de façon très ciblée dans un entretien.

Différents types de questions

Le type de question est déterminant. Voici les cinq principaux types de questions:

Questions ouvertes. Elles permettent différentes possibilités de réponse et sont par exemple introduites par un «pourquoi». Elles sont utiles pour lancer la discussion ou pour obtenir des informations. L'interlocuteur ne peut pas simplement répondre par «oui» ou «non», mais doit préciser sa réponse. Exemples: «Pourquoi préférez-vous la variante A?» ou «Comment évaluez-vous notre service?».

Questions fermées. Les questions fermées commencent par un verbe ou un auxiliaire. Elles limitent la réponse à «oui» ou «non». Exemples: «Etes-vous d'accord avec cette solution?» ou «Avez-vous une contre-proposition?».

Questions alternatives. Les questions alternatives laissent un choix tout en limitant la réponse. Exemples: «Voulez-vous vous décider aujourd'hui ou avez-vous besoin de temps pour y réfléchir?» ou «Vous intéressez-vous plutôt au produit A ou au produit B?».

Questions suggestives. Les questions suggestives proposent une réponse à l'interlocuteur. Il ne s'agit donc pas à proprement parler d'une question. Exemples: «Ne pensez-vous pas que la variante A est la meilleure?» ou «Il n'y a qu'une solution possible, n'est-ce pas?».

info

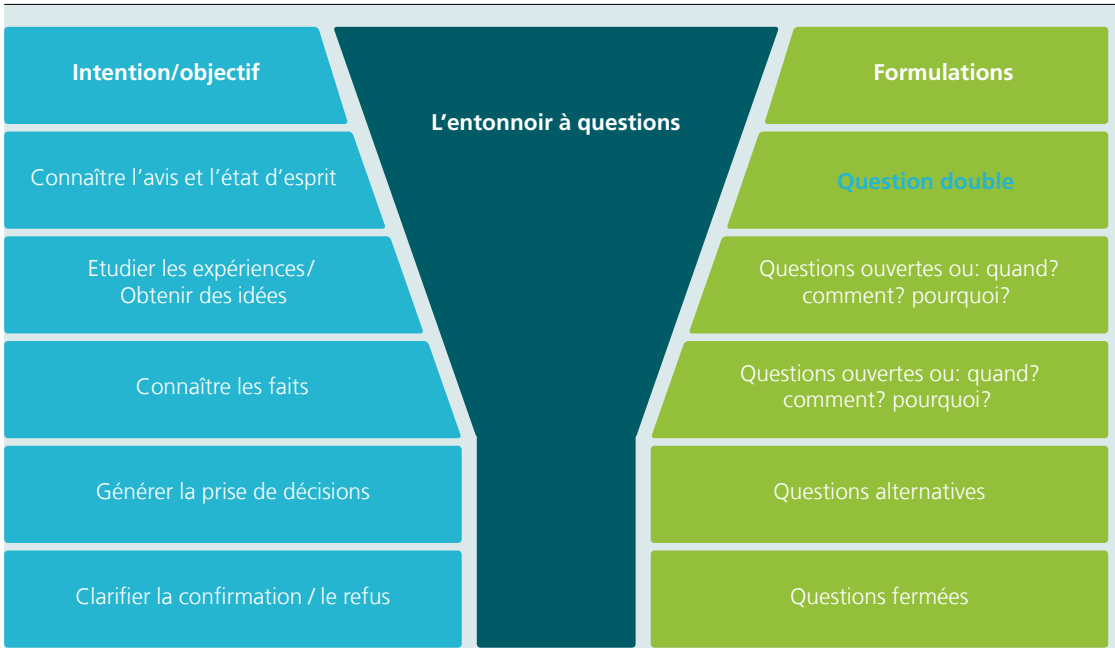
Redemander en cas de questions de manipulation

↓

Si des questions de manipulation sont utilisées – de façon délibérée ou non –, il y a un danger de répercussions négatives sur le déroulement de l'entretien. Car si la tentative de manipulation est remarquée, cela influencera directement les rapports entre interlocuteurs. Pour vous, il s'agit donc d'aborder le sujet de la manipulation en posant des questions. Dans tous les cas, essayez d'amener l'entretien à un niveau objectif. Si vous n'y parvenez pas, interrompez l'entretien.

Les termes mis en évidence sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

Illustration 06 **Le modèle de l'entonnoir à questions**



Lors des négociations, on recommande de procéder selon le modèle de l'entonnoir à questions. Au début, on s'assure que l'entretien reste ouvert, on évoque de nombreux aspects, l'entonnoir est large. A mesure qu'on avance dans l'entretien, on se concentre sur l'essentiel. En fonction de l'intention ou de l'objectif, les types de questions changent.

Questions hypothétiques. Avec une question hypothétique, l'interlocuteur doit se placer dans une situation qui n'existe pas, mais qui ne doit pas pour autant être irréaliste. Exemples: «Que feriez-vous si votre fournisseur ne pouvait pas vous livrer demain?» ou «Admettons que je vous commande le double de la quantité, et que vous deviez livrer dans les mêmes délais: votre entreprise y arriverait-elle?».

Quelles questions pour quelle situation?

Différentes situations exigent différents questionnements. En voici quelques exemples.

Pour vérifier si on a bien été compris ou dans les situations sans alternative. Les questions fermées sont adaptées si vous cherchez à vous assurer d'une bonne compréhension en fin d'entretien: «Avez-vous toutes les informations nécessaires?» Ou dans les situations dans lesquelles il n'y a pas d'alternative: «Etes-vous satisfait(e) de la solution que nous avons élaborée ensemble?». Cela devient problématique lorsque vous posez des questions fermées en début d'entretien ou dans des situations qui demandent du tact. Poser la question «Vous plaisez-vous chez nous?» à un collaborateur timide n'apporte rien. Il répondra avec un rapide «oui». Cela vaut aussi si vous vous trouvez dans une impasse. Une question fermée telle que «Voulez-vous conclure cette affaire avec la concurrence?» serait plutôt contre-productive. Et même si vous craignez que votre interlocuteur envisage réellement cette variante, il n'est pas utile de l'encourager en ce sens.

Pour être fixé sur un point. Les questions alternatives sont utiles lorsque plusieurs variantes ont été abordées et qu'il faut à présent se décider pour conclure la négociation. La question pourrait être posée ainsi: «Nous avons discuté des avantages et des inconvénients de plusieurs variantes. De mon point de vue, deux d'entre elles sont envisageables. Est-ce que nous optons pour la variante A ou la variante B?» Les questions alternatives donnent l'effet d'une manipulation si d'autres variantes étaient aussi envisageables. «Voulez-vous emporter deux caisses du vin pour le tester ou une seulement pour l'instant?» Ici, l'alternative consistant à emporter une seule bouteille pour le tester n'est pas même présentée.

Pour manipuler. Les questions suggestives sont en général délicates. Elles donnent l'impression d'une manipulation. «Vous serez d'accord avec moi pour dire que...?» Si vous utilisez ce type de question à des fins de manipulation, vous devez savoir que vous compromettez le niveau relationnel. Votre partenaire commercial pourrait remarquer que vous essayez de le mettre sous pression et finir par mettre fin à l'entretien.

Pour mettre des options sur la table. Les questions hypothétiques deviennent déplacées si elles sont utilisées trop souvent. Si les hypothèses n'ont

astuce

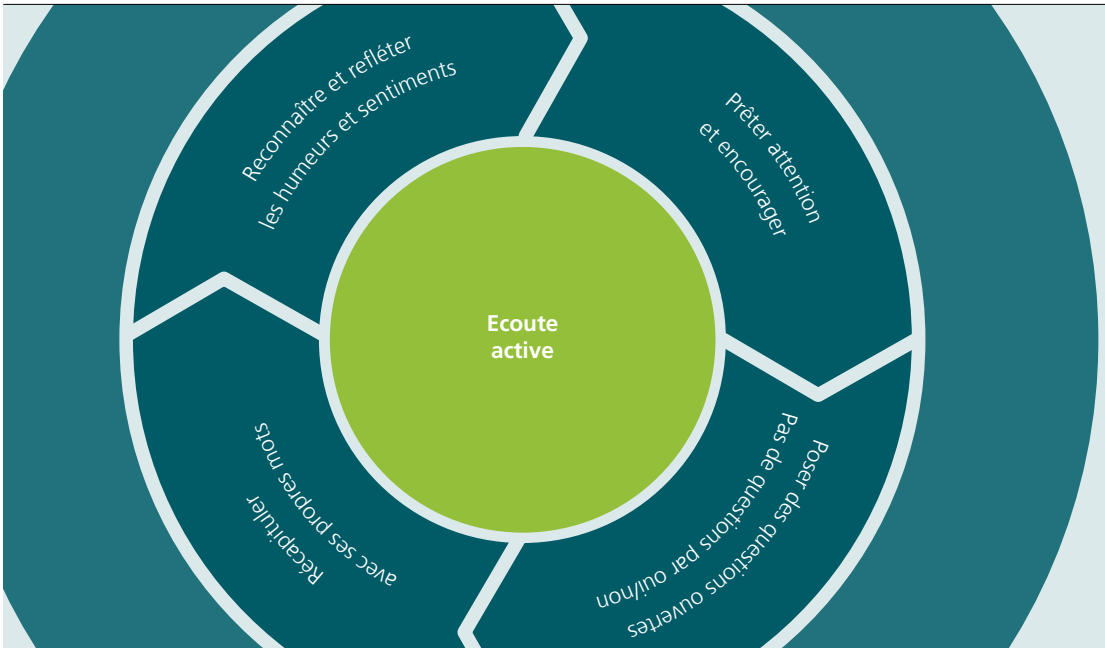
L'écoute active appliquée à la pratique

↓

Les trois astuces suivantes montrent comment appliquer l'écoute active:

- Posez des questions pour en savoir plus: «Quels effets aura le décalage de la date de livraison sur votre production?», «Pouvez-vous m'expliquer à nouveau le point 2?» ou «Je ne suis pas sûr d'avoir compris.»
- Récapitulez ce que vous avez entendu de cette manière: «Si je vous ai bien compris, vous pensez que ma proposition est envisageable?»
- Gardez le contact visuel et hochez la tête. L'autre sera encouragé à parler et vous obtiendrez plus d'informations.

Illustration 07 **Réussir une écoute active**



Pour connaître les réelles intentions derrière un message, pratiquez l'écoute active. Pendant l'écoute active, le partenaire de négociation est attentif et encourage son interlocuteur à parler; il pose des questions ouvertes, récapitule ce qui a été dit avec ses propres mots et reconnaît et reflète les humeurs et les sentiments de l'autre.

rien de réaliste, ces questions peuvent donner l'impression que la négociation n'est pas sérieuse et n'aboutira pas. Les questions hypothétiques utilisées de façon ciblée permettent de réfléchir à des possibilités de solutions. Le fait d'envisager une situation encore inexistante ouvre la porte à de nouvelles options. Par exemple: «Et si vous externalisiez une partie de votre production?»

Utiliser les questions à bon escient. Il est important de ne pas sous-estimer votre interlocuteur. Mal utilisés, certains types de questions peuvent vous faire passer pour manipulateur et engager la discussion dans un cul-de-sac. Si votre interlocuteur remarque la tentative de manipulation, qu'elle soit délibérée ou non, il se protègera, commencera lui-même à vous manipuler ou interrompra l'entretien. Les relations s'en trouveront affectées.

Ecouter activement plutôt qu'écouter à moitié

Pour réussir ses négociations, il faut aussi maîtriser l'écoute active. Un exemple: vous avez indiqué au client que vous deviez repousser la date de livraison. Le client s'adosse à sa chaise et ne dit rien. Vous pouvez interpréter ce message de différentes manières: 1. Il réfléchit à sa faisabilité. 2. Il est d'accord et attend la suite de votre discours. 3. Il réfléchit à la manière de vous annoncer qu'il entend rompre la relation d'affaires. On pourrait sans problème étendre cette liste. Autrement dit: il y a un grand danger de mal interpréter le message de l'interlocuteur. Pour remédier à cela ou éviter d'écouter à moitié seulement, il est important d'écouter de façon active, et donc de comprendre le message dans son intégralité. Commencez par bien comprendre l'autre avant d'orienter l'entretien avec des questions, et assurez-vous de ne manquer aucun détail important. Si vous vous concentrez sur vous-même uniquement, vous courez le danger de manquer des propositions de solutions. L'écoute active crée aussi un climat positif dans l'entretien, car elle assure non seulement une bonne compréhension, mais aussi une bonne relation. Or, une bonne relation est la base de toute négociation réussie.

Conclusion

L'écoute active vous permettra de poser les bonnes questions lors d'un entretien de vente et de négociation. Pensez à toujours bien formuler vos questions et sélectionnez les types de questions correspondant à votre intention et à la situation.

Check-list: types de questions

Comment utiliser les différents types de questions dans les négociations et les règles à observer.

Questions ouvertes

Utilisation	Danger
■ Se procurer des informations ■ Clarifier les besoins ■ Connaître l'avis de l'autre ■ Conversation informelle ■ Pratiquer l'écoute active	■ La personne pourrait penser que son interlocuteur n'est pas vraiment intéressé par la conclusion de l'affaire. ■ L'interlocuteur a l'impression de subir un interrogatoire.

Question fermée

Utilisation	Danger
■ Récapituler en fin d'entretien ■ Pratiquer l'écoute active ■ Quand il n'y a pas d'alternative	■ Une question fermée peut faire tourner court un entretien, car les possibilités de réponses sont limitées. **Remarque:** si ce n'est pas votre intention, réactivez l'entretien avec une question ouverte.

Question alternative

Utilisation	Danger
■ Limiter les possibilités de choix, par exemple pour conclure l'entretien	■ Les questions alternatives peuvent avoir un effet limitatif (p. ex. si le besoin n'est pas encore clarifié au début). ■ L'interlocuteur pourrait considérer la question comme une tentative de manipulation.

Question suggestive

Utilisation	Danger
■ Orienter la réponse de l'interlocuteur	■ Les questions suggestives sont toujours une forme de manipulation.

Question hypothétique

Utilisation	Danger
■ Réfléchir à des options et des scénarios différents et possibles avec l'interlocuteur	■ Trop de questions hypothétiques donnent l'impression d'un manque de sérieux. ■ L'interlocuteur pourrait penser que vous n'essayez pas vraiment de faire avancer l'entretien.

Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.

«Je ne suis pas du genre à renégocier.»
Kunz Martin Schreinerei GmbH



Entreprise et siège Kunz Martin Schreinerei GmbH, Ostermundigen, kunzschreinerei.ch
Branche, activité Menuiserie
Création 1999
Effectif 6 collaborateurs, dont 2 apprentis
Objectif Continuer sur des bases solides

«J'établis des devis réalistes, pour ne pas avoir à augmenter la facture une fois le travail réalisé.»
Martin Kunz, directeur de Kunz Martin Schreinerei

Martin Kunz exploite une menuiserie depuis 17 ans. Chez lui, les négociations de prix font partie du quotidien. Dans l'interview, il explique sa manière de répondre à ses clients. En principe, il ne fait pas de remise sans contrepartie.

Monsieur Kunz, qui sont vos clients?
→ Environ 70% des demandes viennent de gestionnaires de biens immobiliers et de grandes entreprises comme les CFF, BERNMOBIL ou la FINMA. Les 30% restants proviennent de particuliers.

Comment une menuiserie se démarque-t-elle de la concurrence?
→ De nombreuses menuiseries se sont spécialisées dans un domaine, tandis que nous sommes délibérément restés géné-







«Il y a différents types de clients avec différents types de besoins. J'entame les négociations en fonction du client et de ses besoins.»

ralistes. Nous réalisons tout ce qui se fait en bois, et nous acceptons aussi volontiers les petites commandes. Nous réalisons des lambris, construisons des cuisines, des cloisons et des portes, des meubles, nous réparons et posons des sols. Il n'y a que deux choses que nous ne faisons pas: les maisons et les escaliers. Nous sommes bien établis dans le domaine des portes.

A quelle fréquence discutez-vous des prix avec vos clients?
→ Pour le client, le prix constitue bien entendu une priorité. Quand nous établissons un devis, nous effectuons nos calculs de manière réaliste et proposons une offre qui correspond à notre souci de qualité. Si ce prix est trop élevé pour le client, nous abordons des variantes avec lui, avec leurs avantages et inconvénients respectifs.

Pouvez-vous nous donner un exemple?
→ Nous pouvons par exemple réaliser des portes moins épaisses, des fermetures à un point plutôt qu'à trois points, ou choisir des charnières moins chères. En général, le client se décide au final pour la meilleure qualité.

Et pour les clients tenaces, pour qui le prix est toujours trop élevé?
→ Dans ce cas, je demande ses points de comparaison au client. Et c'est ensuite mon rôle de lui expliquer les différences. Comme je l'ai dit, je lui présente des alternatives.

Avez-vous toujours été aussi clair dans vos offres?
→ Non. Au début, nous bricolions un peu et nous avons fini par remarquer que nous ne nous en sortions pas avec les prix pratiqués. Comme je n'aime pas me charger des règlements, j'ai vite compris l'intérêt d'avoir des offres claires et contraignantes. Aujourd'hui, notre clientèle le sait: si la menuiserie Kunz établit un devis à 4000 francs, ce sera 4000 francs. Sauf si le client exprime ensuite des souhaits supplémentaires.

Comment démarrez-vous les négociations?
→ J'essaie toujours de comprendre à qui j'ai affaire. Est-ce que seuls comptent les chiffres? Ou est-il plutôt sociable? Ou est-ce que c'est un pragmatique, pressé d'en finir? Je me base ensuite sur ces observations. Alors que j'invite un partenaire de négociation plutôt «sociable» à un entretien dans mon local d'exposition, je contacterai celui pour qui seuls les chiffres comptent par e-mail, en lui fournissant un devis détaillé. Et j'essaie de satisfaire les pragmatiques avec des données claires et des temps de réaction aussi rapides que possible.

Quelle a été votre commande la plus passionnante à ce jour?
→ Nous avons livré une porte de sécurité à Abou Dhabi. La commande nous est arrivée par le biais d'un constructeur métallique responsable du projet global.

Comment orienterez-vous votre activité ces prochaines années?
→ Nous ne souhaitons plus nous étendre en termes de personnel. La taille de l'entreprise est optimale pour nous. Nous préférons augmenter notre bénéfice plutôt que notre chiffre d'affaires. Pour ce faire, nous analysons ce dont nous avons vraiment besoin dans notre infrastructure. Il y a huit ans par exemple, j'ai déjà engagé un partenaire de coopération pour les fraisages à contrôle numérique, plutôt que de les proposer moi-même. Et aujourd'hui encore, nous sommes très satisfaits de cette solution. Notre credo: nous proposons tout, mais nous ne faisons pas tout nous-mêmes.

Négociations de prix rentables – tout est dans la tête

Franziska Brandt-Biesler

Beaucoup de personnes avec des activités de vente trouvent que la négociation des prix est la phase la plus difficile du processus de vente. Mais c'est dans notre tête que se produisent la plupart des erreurs. La bonne stratégie consiste à réfléchir à sa propre attitude vis-à-vis du prix et de la valeur et à apprendre à négocier.

Entre la chute de l'euro, l'internationalisation et la diversité des informations, difficile de savoir quel a été l'élément déclencheur. Mais une chose est sûre: les négociations vont bon train. Les clients demandent toujours plus: «Pouvez-vous encore faire un effort sur le **prix**?» Pour beaucoup de vendeurs, cette question déclenche des émotions. Mais la peur ou même le rejet ne sont pas de bons conseillers lorsqu'il s'agit de vendre son offre de manière à réaliser un bénéfice. Alors, pourquoi est-il si difficile de défendre la valeur de son offre au bout des négociations? Pour beaucoup, le prix semble jouer un rôle déterminant lors de cette phase. Apparemment, il s'agit avant tout de trouver la bonne remise. Si l'on cède trop peu, le contrat ne sera peut-être pas conclu. Mais une remise trop importante menace la rentabilité. Pourtant, le prix n'est pas aussi décisif qu'il en a l'air.

Quel rôle joue le prix?

Le prix ne joue que rarement un rôle absolument déterminant dans une **décision d'achat**. Les clients potentiels ont déjà pris de nombreuses décisions avant d'en arriver à la **négociation de prix**. Ils ont déjà constaté que le produit ou la prestation correspond à leurs critères et à leurs attentes. Et ils se sont déjà fait une idée de la fiabilité de leur interlocuteur.

Exemple: un client qui souhaite acheter une voiture réfléchit à tout un catalogue de critères à remplir: à quoi la voiture va-t-elle servir? Quelle puissance doit-elle développer? De quels équipements doit-elle être dotée? Le prestataire doit lui aussi remplir certains critères. Bien entendu, une fourchette de prix s'applique aussi à la voiture souhaitée. La vérification des offres a toujours lieu sur la base de tous ces critères. Ce n'est qu'une fois un maximum de ces critères souhaités remplis et une fois une présélection établie que commence la phase de la négociation de prix.

Il n'y a pas de juste prix. Alors, qu'est-ce que le juste prix pour un produit? Même si une paire de chaussures coûte un peu plus cher dans un magasin zurichois haut de gamme que dans une boutique en ligne, elle trouve preneur. Certains clients sont prêts à payer pour l'expérience d'achat.

Et l'évaluation du prix devient plus difficile encore lorsque l'on vend un savoir-faire. Il y a des coaches qui travaillent pour 100 francs de l'heure alors que d'autres demandent 500 francs. Ces coaches sont-ils forcément tellement meilleurs que leurs collègues moins chers? Dans un marché opaque, un prix élevé peut même être un critère de qualité: ce qui est cher semble de meilleure qualité, sinon les autres ne paieraient pas

astuce

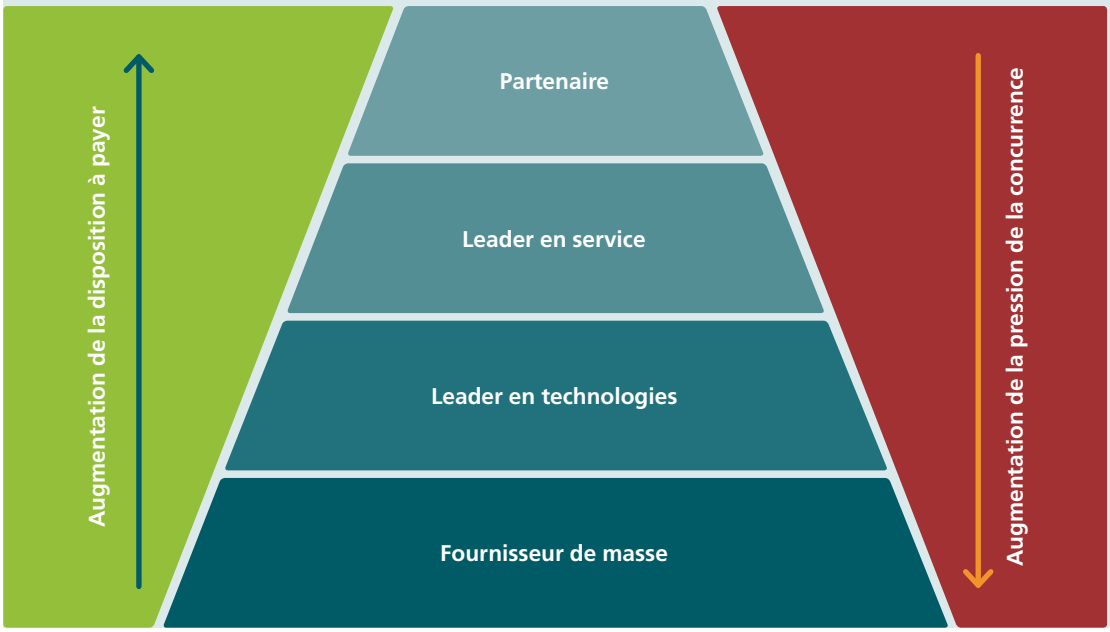
Le jeu bannit la crainte

↓

Certaines personnes ont une peur bleue des négociations de prix. Pour y remédier, il peut être utile de changer la manière d'appréhender les choses: les négociations sur les prix ne sont qu'un jeu. Car le client pourrait également accepter le prix tel quel. C'est plutôt une quête de pouvoir, de gain et une manière de tester les limites. Celui qui parvient à lui répondre sans dépasser sa propre limite de prix peut même trouver l'activité divertissante. Il est possible à tout moment du jeu de dire «non».

Les termes mis en évidence sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

Illustration 08 **Valeur du prestataire du point de vue du client**



Le client décide où il classe son prestataire. Plus le prestataire se trouve en haut de la pyramide, moins il subit la concurrence, et donc la pression sur les prix. Plus le prestataire est classé haut, moins il est interchangeable.

autant. C'est pour cela qu'un architecte cher peut avoir plus de demandes qu'un architecte très avantageux.

C'est le client qui évalue le «juste prix». Le même produit peut être évalué différemment d'un client à l'autre, selon l'usage qu'il en fait. **Exemple:** le gérant du club de golf Toujoursvert a besoin de sable pour entretenir sa pelouse. Le sable est une matière première qui pourrait être achetée à un prix surévalué. Mais notre gérant a tiré les leçons de ses erreurs. Seul son prestataire actuel lui propose de livrer le sable avec un véhicule capable de circuler sur son terrain sans l'endommager. Tous les autres fournisseurs sont venus avec de gros camions, endommageant le paysage. Dans ce cas, le service joue donc un rôle plus important que le prix.

En général, les fournisseurs peuvent être répartis en quatre catégories du point de vue du client (voir illustration 08):

1. Fournisseurs de masse: ils livrent des produits interchangeables. Seul le prix compte.
2. Leaders en technologies: ils offrent un avantage technologique dont le client a besoin et pour lequel il paye.
3. Leaders en service: ils s'adaptent au client grâce à des prestations de service. Ici aussi, seul compte ce qui est important aux yeux du client.
4. Partenaires: ils constituent le sommet de la pyramide. Ils aident non seulement le client dans leur domaine spécialisé, mais peuvent aussi proposer un soutien précieux dans d'autres domaines. Ici, la relation classique client-fournisseur devient un partenariat commercial difficile à remplacer. Deux partenaires ayant déjà parcouru un long chemin ensemble ne changeront pas à la première remise d'un autre fournisseur.

Plus le fournisseur se trouve en haut de la pyramide du point de vue du client, moins le prix et la concurrence affecteront leur relation. Ainsi, pour réussir à vendre en conservant ses prix, mieux vaut se trouver au deuxième niveau au minimum. Pour une petite entreprise, cela signifie trouver des clients qui ont réellement besoin de ses forces et des avantages qu'elle propose. Le groupe cible, le positionnement et la politique des prix doivent d'abord s'accorder. Dans ces conditions, le talent de négociateur peut entrer en jeu.

Des prix stables, une forte crédibilité. Lors des négociations sur les prix, chaque remise accordée peut amenuiser la crédibilité.

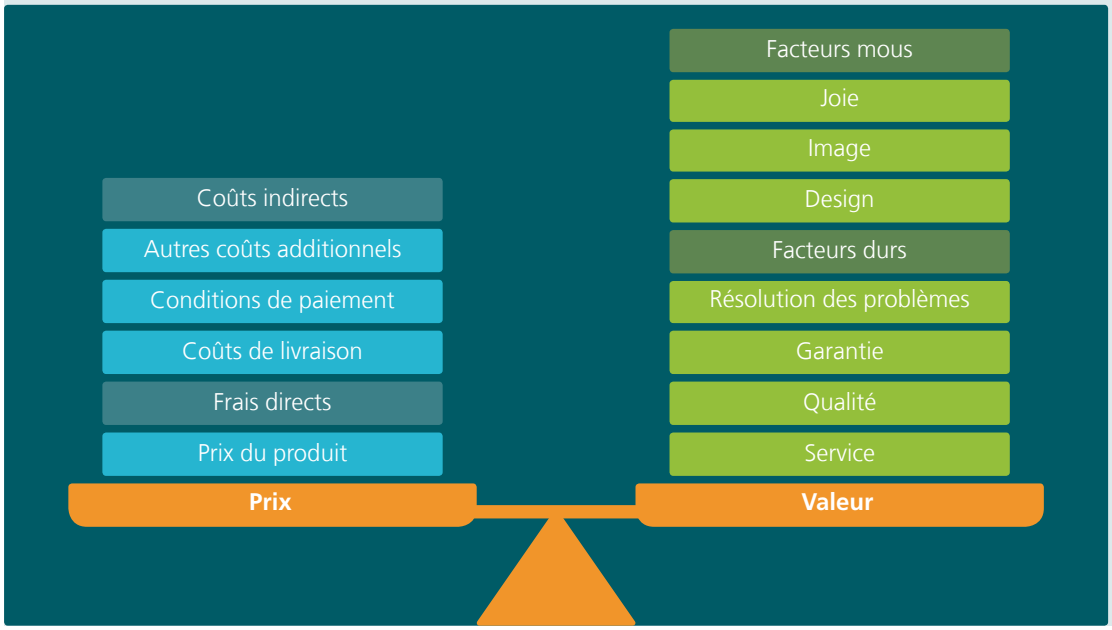
Admettons que la menuiserie Müller veuille acheter une scie à ruban. Elle propose sa sélection à un prestataire qui lui présente une offre pour une machine à 20 000 francs. M. Müller est dur en négociation et parvient à marchander le prix: il obtient une remise de 30%. Quelle est la crédibilité de l'offre d'origine? Que serait-il arrivé si M. Müller n'avait pas fait preuve de ténacité? Aurait-il payé un prix trop élevé? Et quelles seront les attentes de M. Müller lors de sa prochaine demande? Le commerçant n'a pas rogné que sa marge avec cette remise: sa réputation en a aussi pris un coup.

info

Négocier différemment avec les particuliers ou les entreprises

Les règles ne sont pas tout à fait les mêmes selon qu'on a affaire à des particuliers ou des entreprises. S'il est habituel de négocier entre entreprises, les particuliers le font rarement, et dans certaines branches seulement. Les attentes sont elles aussi différentes. Les particuliers qui négocient ne font en général que tester la ténacité du vendeur. Les règles fixes et les tableaux de rabais fonctionnent très bien en B2C. Pour entretenir la satisfaction des clients, il peut être utile d'offrir de temps en temps de petits cadeaux et primes (de fidélité).

Illustration 09 **Balance des prix**



La balance du prix montre que le prix et la valeur de l'offre doivent être au moins équilibrés du point de vue du client. L'idéal est que le client estime la valeur de la solution supérieure à son prix. Pour le processus de négociation, cela signifie: le client doit d'abord être convaincu sur le principe et le confirmer avant que commence la négociation du prix.

Les dix erreurs les plus courantes dans les négociations de prix

De façon générale, on peut citer quelques erreurs qui tendent à faire échouer les négociations de prix. Voici les dix erreurs les plus coûteuses.

1. Idées préconçues. Lors des négociations sur les prix, le prestataire a des idées préconçues. Cela commence avec ce qu'il pense être les possibilités financières du client: «De toute façon, il n'a pas de quoi le payer.» Ainsi, une professionnelle de l'encadrement n'a pas mentionné le vitrage de la plus haute qualité à ses clients parce qu'il coûtait cinq fois plus cher qu'un verre ordinaire. De cette manière, les clients n'ont jamais eu vent de la meilleure solution possible. Aujourd'hui, elle ose proposer ce verre en premier lieu, et en général les clients optent pour cette solution. D'autres pensées constituent des obstacles: «Personne ne paye ce prix dans notre branche.» On peut décliner cette phrase à l'infini: «dans notre région» ou «de nos jours». Mais cela ne veut pas dire que c'est vrai. Voilà qui peut coûter cher: «Si le client demande une remise, il faut qu'il en obtienne une.» Les clients qui demandent trois fois ont donc souvent trois fois une remise. Or, après une première concession, le «non» fonctionne aussi bien et coûte moins d'argent.

2. Négocier sans alternative. Il est nécessaire d'avoir une alternative pour négocier en restant maître de la situation. Les entreprises ne doivent pas dépendre d'un seul client, sans quoi la négociation de prix sera vaine. Il faut pouvoir se permettre de refuser un client si celui-ci ne veut pas payer de quoi garantir des marges correctes. Ainsi, la première tâche de toute entreprise est de s'assurer une demande suffisante. Si les clients ne viennent pas d'eux-mêmes, il est conseillé d'aller les chercher. Dans les petites entreprises, c'est souvent du ressort du dirigeant. Si le dirigeant n'est pas suffisamment doué pour la vente, cette tâche doit être confiée à des collaborateurs ou des prestataires. Sinon, les négociations sur les prix revêtiront un caractère existentiel et seront donc rarement rentables.

3. Se lancer trop tôt dans la négociation sur les prix. Si les clients commencent à négocier avant même de s'être fait une idée complète de l'offre, le prix ne sera pas en rapport avec les avantages. Il est donc essentiel d'éviter les discussions sur le prix tant que le client n'a pas mordu à l'hameçon et pris une décision. Une fois que le prix et la valeur sont bien mis en relation, l'acheteur peut fixer le prix à un niveau approprié (voir illustration 09). Le cas échéant, le vendeur peut revenir à la charge: «Si on met le prix de côté, ce piano est-il celui qu'il vous faut?» En cas de «oui», la phase suivante, à savoir la discussion sur le prix, peut commencer.

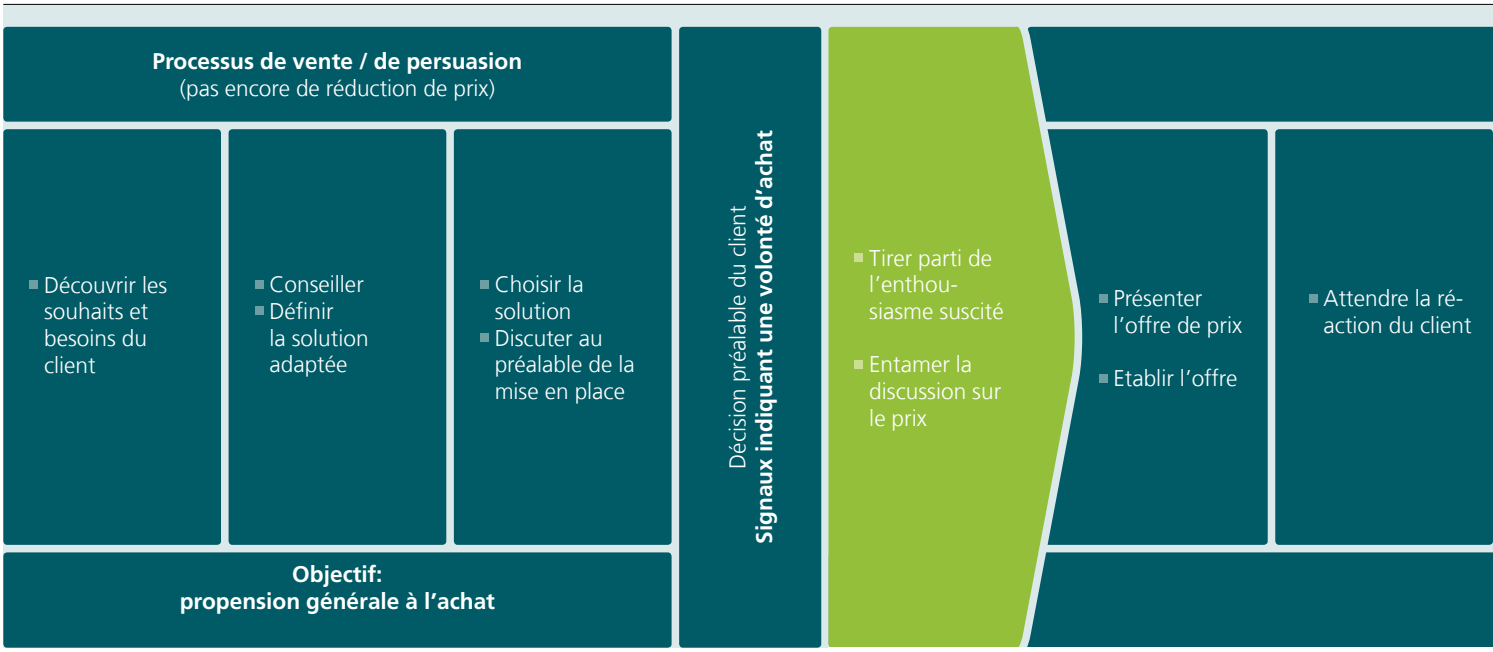
4. Remise sans justification. Les remises sont trop souvent accordées rien que parce que le client le demande. Ces remises ont un effet négatif sur l'image et la crédibilité. Il est donc important de

pratique

Rechercher des solutions créatives!

Parfois, les offres de solution originales font progresser les négociations. Exemple: une entreprise discute avec une conseillère d'une réduction de 500 francs dans le cadre d'un éventuel mandat. La conseillère propose au gérant de la recommander auprès de trois de ses partenaires commerciaux en contrepartie d'une remise sur le prix. Affaire conclue. Avec un peu de réflexion et d'imagination, on peut développer des idées originales, qui présentent des avantages pour les deux parties et permettent de résoudre les dernières divergences sur le prix.

Illustration 10 **Du processus de vente et de persuasion à la négociation des prix**



justifier toute réduction. Un appareil de l'année précédente peut être proposé à un prix inférieur. Il est aussi compréhensible qu'on réduise le prix de produits de stock. Les petits défauts ou inconvénients minimes peuvent également entraîner une réduction. Tout ceci est juste envers le client. Les contreparties proposées par le client peuvent aussi aller en ce sens. S'il vient lui-même chercher ses produits, il économise les coûts de livraison. Si le client prend dix palettes du matériau au lieu de cinq, il obtient un rabais de quantité. S'il se déclare prêt à être cité comme référence ou à autoriser des visites dans ses locaux, un prix réduit est également justifié.

On trouve souvent des raisons économiquement plausibles pour accéder à la demande du client. Néanmoins, il s'agit parfois uniquement d'un prétexte pour conserver sa crédibilité malgré la remise.

5. Concession malvenue. De nombreux prestataires acceptent d'offrir une remise avant de comprendre pourquoi le client l'a demandée. Beaucoup de raisons peuvent faire qu'un produit est jugé «trop cher». Il existe peut-être une offre comparable moins chère. Peut-être que le client a un budget réduit et que l'offre dépasse ce cadre. Ou le client a simplement d'autres attentes et est surpris par le prix. Ces trois exemples montrent que la stratégie ne doit pas toujours être la même. Lorsque le client se plaint du prix, il faudrait donc commencer par lui demander: «Quel est votre point de comparaison?», «Pourquoi posez-vous la question?» ou «Pour quelles raisons souhaitez-vous une remise?». La réponse permet d'adapter sa stratégie en conséquence.

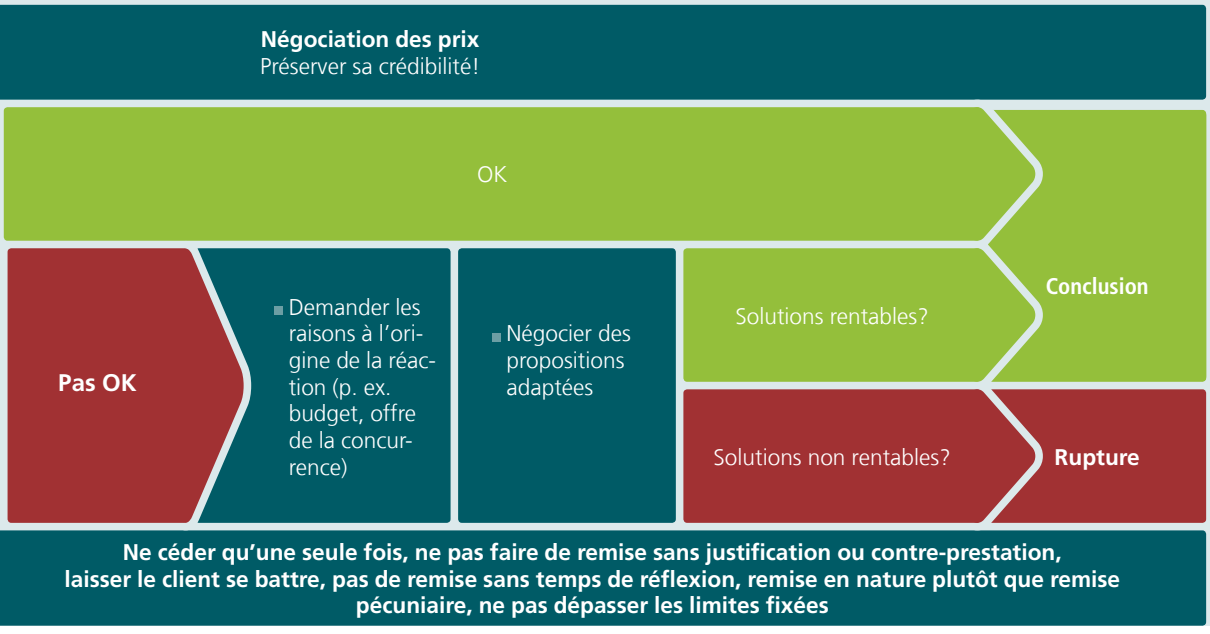
6. Décisions hâtives. De nombreuses erreurs pendant les négociations de prix sont dues à la précipitation. En général, il n'y pas de réelle urgence. Aucun client ne peut forcer son prestataire à décider d'un rabais dans l'immédiat. Pourtant, l'interlocuteur se sent souvent forcé de donner tout de suite une réponse. Cette précipitation pousse à commettre des erreurs et à accorder des réductions trop importantes ou des conditions trop favorables. Une brève interruption de l'entretien ou un ajournement laissent le temps de réfléchir. Et la réflexion permet de trouver des solutions plus élégantes, par exemple une **remise en nature**.

7. Manque de flexibilité dans les propositions. Le fait de répondre à une demande de remise par une simple offre moins chère est peu judicieux. Mais il existe bien d'autres possibilités d'accéder à la demande du client. La remise en nature déjà évoquée en est une. Ou bien la proposition d'un lot d'accessoires, d'une formation ou d'un service gratuit. Parallèlement, ces possibilités sont souvent bien plus judicieuses sur le plan économique, car elles engendrent moins de frais. Les possibilités sont illimitées. La meilleure préparation à de telles négociations est d'établir une liste de propositions possibles. Celles-ci peuvent être utilisées à petite dose et adaptées individuellement au client, avec une certaine souplesse.

info

Attention au piège de la colère

Certaines personnes s'énervent lorsque des clients commencent à négocier. Pour elles, demander une remise est faire preuve d'impertinence. Pourtant, aujourd'hui, il est recommandé de ne pas accepter les prix tels quels. De nombreuses entreprises calculent une majoration pour disposer d'une marge de manœuvre lors des négociations. Qui ne tente rien n'a rien. Pour se protéger de ses propres émotions, on peut penser de la manière suivante: le client a le droit de demander. Et le prestataire est libre de répondre comme il l'entend.



Le déroulement de l'entretien montre que le client doit d'abord être convaincu par la solution avant qu'une offre lui soit soumise et que la négociation du prix commence. Dans la négociation, le prestataire et le client recherchent si nécessaire une solution commune à leurs problèmes de prix. Si le résultat est rentable pour les deux parties, l'affaire est conclue.

8. Offrir quelque chose au client. Les clients qui négocient ne le font pas uniquement par intérêt économique. Les partenaires de négociation durs en affaires ont tendance à négocier parce qu'ils veulent gagner. S'ils obtiennent ce qu'ils veulent sans vraiment se battre, ils ne seront pas pour autant satisfaits. Ils veulent repousser les limites et vaincre leur adversaire. Ils veulent avoir mérité leur victoire. Il est donc important de vendre «cher» chaque concession. Et chaque franc donné doit sembler faire mal, ce qui est d'ailleurs vrai en réalité. Plus les partenaires durs en affaires doivent batailler, plus chaque concession a de valeur. Par expérience, le client n'admet pas vraiment être satisfait, mais repart avec une bonne impression.

9. Céder régulièrement. Les partenaires de négociation professionnels comme les responsables des achats négocient jusqu'à entendre un «non» clair. Ils iront jusqu'à la limite de ce qui est acceptable pour le prestataire. Avec des vendeurs trop accommodants, la négociation peut traîner en longueur, ce qui est fatigant pour tous les participants. L'idéal est de prévoir une session unique de négociation au cours de laquelle toutes les possibilités sont sondées et l'offre finale est faite. Celle-ci sera alors ferme.

10. Mauvaise préparation. L'erreur la plus courante et qui coûte probablement le plus cher est une mauvaise préparation. Les prestataires entament la négociation sans connaître clairement leur propre limite et se font rapidement avoir. Ne pas avoir une bonne vue d'ensemble des différentes conditions est tout aussi fatal. Le client peut grappiller des avantages sur de nombreux points comme les conditions de paiement et de livraison, les prestations de service, etc. L'accord global devient alors défavorable pour le fournisseur, en raison des coûts additionnels trop élevés. Une bonne préparation à la négociation se base sur quatre aspects en particulier (voir check-list):
a) offre et produits
b) participants
c) données économiques et conditions
d) stratégie de négociation

Conclusion

Les erreurs dans la négociation des prix peuvent vite coûter cher à une petite entreprise. Alors, ne cédez pas à la pression la prochaine fois qu'un client vous demandera une remise sur le prix. Réfléchissez calmement aux possibilités de réponse. Cela en vaut la peine!

Check-list: négociations de prix

Préparez-vous avec soin aux négociations de prix en clarifiant les aspects suivants.

	Offre et produits
☐	Quelle importance revêt la solution pour le client?
☐	Quelles sont les alternatives à l'offre proposée dont le client dispose?
☐	Quels sont les principaux arguments en faveur de cette solution qui s'appliquent spécifiquement au client?
☐	Dans quelle mesure l'offre répond-elle aux attentes du client?
☐	A quelles objections dois-je m'attendre et quelles réponses puis-je donner?
	Données économiques et conditions
	Lesquels des points suivants suis-je prêt(e) à négocier? Quelle est la limite que je ne dois pas dépasser?
☐	Volume, quantité, exécution
☐	Prix, fourchette de prix et limite à ne pas dépasser
☐	Conditions de paiement
☐	Conditions de livraison
☐	Offres complémentaires telles que services, prestations, accessoires, pièces de rechange, etc.
☐	Durée du contrat
☐	Autres éléments négociables (rassembler et évaluer)
	Participants
☐	Quelles fonctions ont les personnes participantes dans l'entreprise?
☐	Quel rôle jouent-elles dans le processus de décision?
☐	A quelle stratégie de négociation des prix vous attendez-vous de leur part?
☐	Quels sont les besoins fondamentaux de vos partenaires de négociation (p. ex. vaincre, harmonie)?
☐	Quel est le rapport des participants entre eux?
☐	Quelle est l'attitude des participants vis-à-vis de la solution?
☐	Quelle stratégie de persuasion individuelle vont appliquer les participants?
	Stratégie dans la négociation des prix
☐	Quels objectifs est-ce que je me fixe pour la négociation des prix?
☐	Quels sont mes propres intérêts?
☐	Quelle sera mon attitude? ▪ ouverture, transparence ou ▪ discrétion, sens tactique **Conseil:** les stratégies d'ouverture et de transparence apportent en général de meilleurs résultats lors de négociations.
☐	Quels sont les points à clarifier?
☐	A quels conflits ou résistances faut-il s'attendre et quelles sont mes stratégies de solution?
☐	Quelles sont les alternatives au résultat souhaité (plan B)?
☐	Quel est le cadre et le contexte de la négociation?

Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.

«Nous posons beaucoup de questions lors de la vente.»
Fixieshop



Entreprise et siège Fixieshop, Bâle, fixieshop.ch
Branche, activité Vente de vélos de haute qualité dans l'air du temps
Création 2013
Effectif 3 employés à plein temps et 2 à temps partiel
Objectif Conserver sa part de marché et s'affirmer davantage dans le marché de niche des vélos dans l'air du temps

Fixieshop à Bâle mise sur des vélos tendance et un conseil personnalisé lors de la vente. «Dans la vente, le plus important et le plus dur à la fois, c'est d'étudier les besoins de notre clientèle», avance Reto Lüscher, à la tête de l'entreprise.

L'univers de Fixieshop, à la Mülhauserstrasse 100 à Bâle, se compose d'un bureau avec vitrine, de trois box de garage aménagés ainsi que d'une cour intérieure avec coin salon. Ici, les collaborateurs et les collaboratrices emballent les marchandises commandées en ligne, réparent et montent des roues de vélos et conseillent aussi la clientèle. «J'ai créé l'entreprise en 2013 pour faire de ma passion mon métier», explique son directeur Reto Lüscher, qui travaillait auparavant

«Dans la vente, notre rôle est de demander au client quels sont ses besoins. Il faut aussi découvrir quel niveau de prix il envisage.»
Reto Lüscher, directeur de Fixieshop









«Dans les négociations avec des collaborateurs, il est essentiel de définir et de communiquer clairement ses propres attentes.»

comme mécanicien dans l'aéronautique. Ce qui a commencé comme une boutique en ligne «en plus du boulot» est devenu aujourd'hui une petite entreprise comptant cinq employés à temps plein ou partiel.

Poser les bonnes questions. Reto Lüscher définit sa clientèle typique comme des personnes qui ont le sens du style, urbaines, qui recherchent un vélo clé en main dans l'air du temps ou un vélo personnalisé conçu sur mesure à partir de pièces qu'elles auront sélectionnées. L'offre de Fixieshop est donc conséquente. Lors de la vente, Reto Lüscher mise beaucoup sur un conseil aimable et personnalisé. «Aimable signifie que nous accueillons chaque client avec un sourire. Il doit sentir qu'il est le bienvenu. Personnalisé signifie que nous prenons le temps de connaître parfaitement ses besoins.» Si certains savent d'avance ce qu'ils veulent, d'autres clients ne savent pas vraiment ce qu'ils comptent faire de leur vélo. «En posant ouvertement les bonnes questions, nous tentons d'en savoir plus.» Ces questions peuvent être: «Souhaitez-vous aussi utiliser votre vélo sous la pluie?» ou «Voulez-vous pouvoir transporter vos courses à vélo?». Si la réponse à ces deux questions est «oui», le nouveau vélo nécessite des pare-boue et un panier. La question du budget est également abordée. Cela évite les discussions ultérieures sur le prix. «Mais nous proposons toujours des alternatives. Ainsi, même pour un petit budget, nous montrons des pièces qui sont certes chères, mais qui à long terme apportent davantage satisfaction en raison de leur qualité», explique-t-il.

Une base de négociations plus étendue. Reto Lüscher se souvient de sa première négociation en tant que chef de petite entreprise. «Je devais commander des pièces auprès d'un fournisseur anglais. Cela tenait plus de la demande que de la négociation. J'ai simplement acheté au prix proposé.» Au fur et à mesure que son chiffre d'affaires a augmenté, Lüscher a pu négocier des conditions plus avantageuses. «Mais les possibilités sont très limitées dans notre branche», ajoute-t-il. Lors des négociations, il essaie toujours de bien faire comprendre sa position. «Par exemple lors des négociations avec des fournisseurs étrangers qui essaient de réaliser de fortes marges en Suisse. J'explique ce que cela signifie de travailler en Suisse, en montrant par exemple les coûts d'importation élevés. Une fois que mon partenaire de négociation connaît ma situation, on peut trouver une solution adaptée à tous les deux.»

Communiquer clairement ses attentes. Pour lui, le plus grand défi dans les négociations reste la gestion des collaborateurs. Cela va des discussions sur les horaires de travail aux négociations salariales, en passant par les domaines de responsabilité. Lors de tels entretiens, il faut beaucoup d'explications pour aboutir à un bon résultat. «J'essaie d'exposer très précisément mes attentes et ce que je peux offrir en échange comme rétribution.» Pour Reto Lüscher, une bonne communication est un critère de réussite central dans toutes les situations de négociation, que ce soit avec les collaborateurs, pour les achats ou pour la vente.

Maîtriser les négociations difficiles

Ruedi Käch

Les petites entreprises se retrouvent souvent dans des situations de négociation où l'on suppose que les rapports de force sont à eux seuls décisifs. Avec une bonne préparation et une réaction adaptée, beaucoup de solutions a priori vouées à l'échec deviennent possibles.

Les négociations – autrement dit les processus au cours desquels deux ou plusieurs personnes cherchent un terrain d'entente à partir d'intérêts divergents et un résultat consensuel – ne se passent pas toujours sans conflit. Les négociations peuvent être difficiles pour les raisons suivantes:

Structure de négociation compliquée. Plus il y a de participants à une négociation, plus il devient difficile d'obtenir un résultat consensuel et acceptable par tous. Réfléchissez donc toujours à la manière de réduire au strict minimum le nombre de personnes auxquelles vous confiez la représentation de vos intérêts.

Marge de négociation trop faible. Toute négociation nécessite une marge de manœuvre. Si celle-ci est trop faible, la négociation devient difficile. La marge de négociation peut être influencée par des facteurs donnés comme les prix du marché, les offres de la concurrence ou les lois.

Les personnes. Les négociations difficiles ne le sont pas nécessairement d'emblée. Parfois, les participants les compliquent. Celui qui considère uniquement les **positions** de l'interlocuteur sans chercher à connaître ses **intérêts** réels réduit ses chances de trouver un consensus (voir illustration 11).

Une bonne préparation permet d'optimiser de nombreux aspects. Elle comprend aussi une réflexion à propos de sa façon d'aborder l'autre, de l'impression qu'on aimerait dégager ou de ce que l'on veut éviter.

Prêter attention aux signaux d'alerte précoces!

Le succès des négociations tient notamment à la manière dont on engage la conversation. Nous réagissons tous à des signaux, avant même le début de la négociation. Un ton qui dénote l'irritation, une remarque acerbe, un quelconque prétexte pour repousser un rendez-vous, une allure arrogante, un entretien téléphonique difficile ou une posture et une gestuelle qui trahissent une tension: ces signaux influencent largement l'ambiance de la négociation, le niveau relationnel et surtout l'objet des négociations. Bien souvent, l'interlocuteur sait déjà au préalable à quoi s'attendre parce que des phrases telles que «Pour que ce soit clair, nous n'allons pas...» ou «Dans tous les cas, nous attendons de vous...» sont exprimées.

Tout ceci influence votre propre état d'esprit. En général, cela crée une gêne. Ces sentiments désagréables ne sont pas une bonne base pour une négociation. Ils empêchent de tisser un lien

astuce

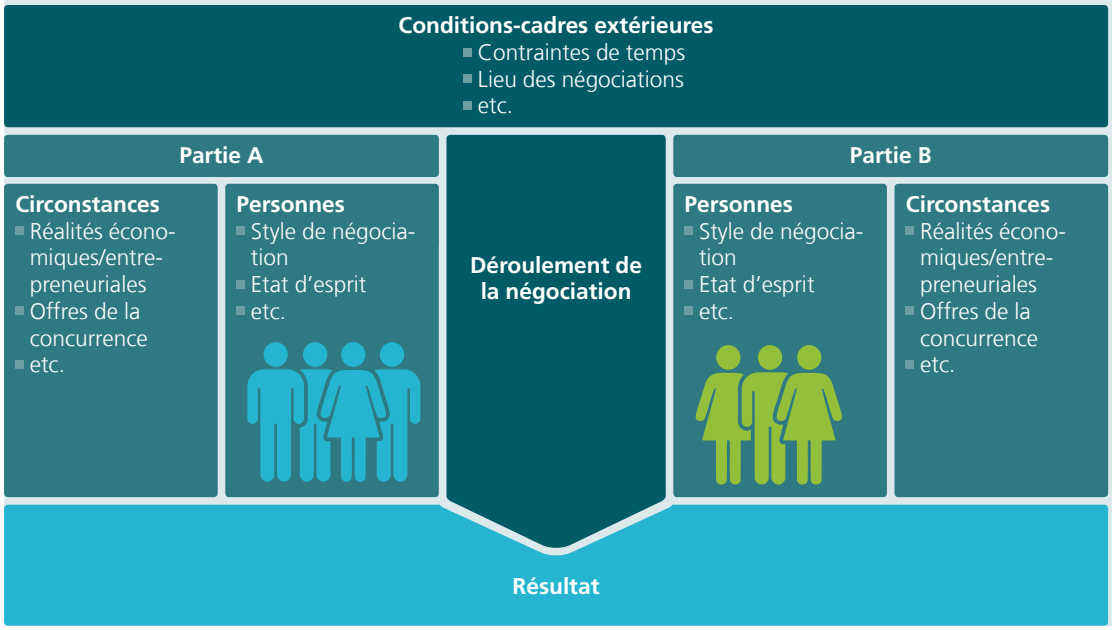
Combien de personnes envoyer en négociation?

↓

Il est important de savoir combien de personnes, et lesquelles, représenteront votre interlocuteur. Il est donc utile de s'accorder sur une situation équilibrée et de clarifier au préalable qui représentera quels intérêts et avec quelles compétences. Veillez à toujours clarifier aussi l'objectif de la négociation avec votre interlocuteur: s'agit-il d'un état des lieux ou d'une conclusion? Allez-vous négocier des points très spécifiques ou l'offre dans son intégralité? Et ainsi de suite.

Les termes mis en évidence sont brièvement expliqués dans le glossaire en fin de numéro.

Illustration 11 **Eléments influençant la négociation**



Le déroulement comme le résultat d'une négociation sont influencés par les conditions-cadres telles que les contraintes de temps et de lieu, par les circonstances comme les réalités économiques et entrepreneuriales ou les offres de la concurrence, ainsi que les personnes avec leur style de négociation et leur état d'esprit.

Source: inspiré de Christian E. Erbacher: «Grundzüge der Verhandlungsführung», Zurich, 2010.

de confiance et de développer une relation solide. Mieux vaut utiliser ces signaux préalables pour se préparer de façon optimale. L'exemple suivant montre comment procéder:

Situation pratique: un entrepreneur général commande régulièrement des placards à votre menuiserie. Le prix est acceptable pour vous deux, la collaboration fonctionne sans accroc, vous vous connaissez. Un jour, l'interlocuteur de l'entrepreneur général change. Son successeur vous appelle et vous paraît plutôt arrogant. Il vous fait comprendre qu'il pourrait être temps d'étudier l'offre d'un autre menuisier. Mais il souhaite vous rencontrer afin de parler de la suite de la démarche. Vous acceptez, mais vous êtes frustré, car pour vous la relation commerciale a toujours bien fonctionné et vous craignez de perdre la commande s'il opte pour la concurrence.

Solution: ces sentiments désagréables auront un effet certain sur la négociation et la situation peut devenir dangereuse pour vous, en tant que fournisseur. Evitez cela en vous préparant mentalement et en vous demandant pourquoi cette personne vous paraît arrogante. Bien souvent, il s'agit «seulement» d'une insécurité dissimulée, d'une peur de faire des erreurs, d'une volonté de se montrer autonome dans la négociation, etc. Si vous réagissez immédiatement, vous risquez de déclencher un conflit. Lors de la négociation, cherchez plutôt ce qui se cache derrière cette arrogance. Essayez de démêler l'écheveau. Vous avez tout à y gagner. N'adoptez pas le même comportement que votre interlocuteur. Signalez-lui: jusqu'ici tout s'est bien déroulé, je peux vous proposer quelque chose et je veux travailler avec vous. Posez des questions ouvertes. Cherchez à connaître les intérêts de l'interlocuteur et écoutez-le. A l'aide de **messages à la première personne**, expliquez votre perception sans pour autant porter atteinte à votre relation.

Comment réagir lorsque la discussion devient difficile?

Si une négociation devient difficile, il faut savoir la remettre sur le bon chemin. Voici trois exemples de négociations difficiles et les réactions possibles.

1. Une négociation tourne court. Si vous remarquez qu'une négociation est en train de tourner court ou menace d'échouer, il est temps de faire valoir une solution alternative. Celle-ci doit être préparée à l'avance, éventuellement élaborée ensemble à la table des négociations, dans le but de préserver vos intérêts et de découvrir ceux de votre interlocuteur. Il est parfois nécessaire d'interrompre brièvement la négociation pour calmer le jeu. En introduisant une **option** au moment opportun, vous évitez une guerre de positions. Vous sauvez ainsi le processus de négociation et gardez les dés en main. Vous ouvrez également l'angle de vue et générez une nouvelle marge de négociation.

Situation pratique: un prestataire spécialisé dans les procédés de soudage de circuits imprimés négocie avec un responsable des achats de France. Le cours du franc suisse semble constituer un obstacle insurmontable à la conclusion.

Solution: l'entrepreneur suisse propose des modalités de paiement sur un horizon plus long et une réduction sur le prix en cas de commandes récurrentes. Ainsi, les parties trouvent une solution acceptable pour tous. Dans de telles situations, évitez de chercher à savoir qui a raison, même si vous avez les meilleures cartes en main. Chaque fois que possible, créez une **dynamique du «nous»** en employant la première personne du pluriel. Vous éviterez ainsi une guerre de positions et orienterez automatiquement l'attention sur une solution possible. Les résultats de recherches montrent à quel point il est difficile de se soustraire à un appel sous la forme du «nous».

2. Une des parties fait pression. Les tentatives de pression sont courantes dans les négociations. N'exercez pas de pression vous-même et ne réagissez pas avec une contre-pression si vous êtes pris pour cible. Le niveau relationnel en serait malmené. Faites un pas de côté et persistez à poser des questions de ce type: «Et de votre point de vue, que...?», «Ne serait-ce pas possible...?» Utilisez les tentatives de pression de votre interlocuteur comme une variante de solutions pour enrichir vos propres propositions.

Situation pratique: vous dirigez une entreprise qui produit des revêtements de sol. Un entrepreneur général négocie avec vous sur une livraison en grande quantité et vous fixe un ultimatum pour tenter d'obtenir votre aval, alors que vous n'êtes pas d'accord sur tous les points.

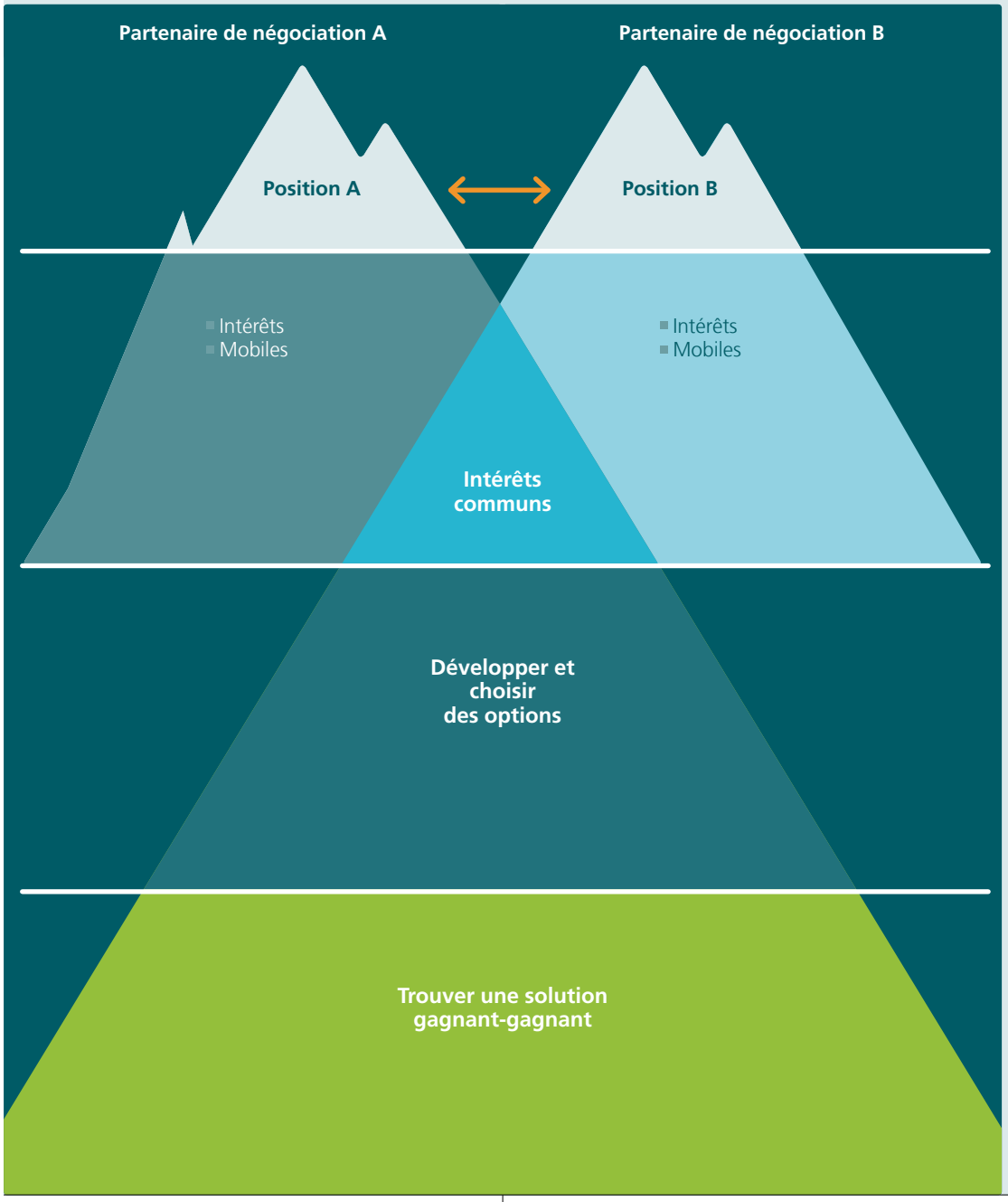
Solution: ne dites pas que cela ne vous convient pas. Faites-lui bon accueil et montrez votre considération pour l'offre de l'interlocuteur, de façon générale, et poursuivez avec les points qui vous semblent centraux. Dites par exemple: «Je pense que nous sommes d'accord sur l'essentiel. Je vous propose donc que nous nous mettions d'accord

astuce

Le langage corporel en dit beaucoup plus que les mots

Un langage corporel ouvert et engageant, une expression du visage amicale ainsi qu'une attitude valorisante ont pour effet de briser la glace et de stabiliser la relation. Ils constituent une base essentielle et influent énormément sur le résultat négocié. Le langage corporel des personnes trahit largement leur attitude et leur état d'esprit.

Illustration 12 **Des positions aux options en passant par les intérêts pour aller vers une solution gagnant-gagnant**



Les positions sont en général visibles. Mais elles laissent rarement entrevoir les motivations réelles des parties à la négociation. Le premier objectif d'un bon négociateur est donc toujours de comprendre les intérêts de la partie adverse. Car seuls des intérêts communs permettent d'ouvrir l'angle de vue aux options inattendues et aux solutions gagnant-gagnant.

Un exemple: deux agriculteurs se disputent à propos d'une source. Ils souhaitent tous les deux l'utiliser (position). Il a d'abord fallu se renseigner sur leurs intérêts pour se rendre compte qu'ils avaient besoin d'eau à des horaires différents. L'option et la solution gagnant-gagnant est donc que les agriculteurs profitent tous deux de la source, chacun au moment où il en a besoin.

sur…» Soyez persévérant, ou même borné. Et liez les propositions avec des questions. Vous ouvrez ainsi l'angle de vue et générez une marge de négociation. Vous devez impérativement utiliser l'appel sous forme de «nous» et ne pas laisser votre interlocuteur se soustraire trop tôt.

3. Vous vous heurtez à un mur. Si, lors d'une négociation, vous avez utilisé tous les registres de l'appel sous forme de «nous» ou épuisé toutes vos options et que vous vous heurtez encore à un mur, vous devez commencer à penser à ce qu'il vous reste si vous n'obtenez pas de résultat et si la négociation échoue. Il est important de se confronter à cette possibilité. La meilleure solution peut parfois être de renoncer à l'affaire, afin de consacrer votre énergie à un autre client. Plus votre alternative est bonne, plus votre position est forte dans la négociation, parce que vous ne dépendez plus de l'accord de l'autre partie.

Négociez dur, au sens propre du terme!

Dans les situations difficiles, dites-vous que négociations dures et coopération peuvent aller de pair. Sachez aussi que coopérer ne veut pas dire céder. Attirez votre interlocuteur vers le processus de solution et gardez ce dernier intact tant que c'est possible. Cela signifie négocier dur, au sens propre. Le meilleur résultat de négociations se produit quand une place très importante est accordée à la relation ainsi qu'aux propres objectifs de négociation. Avec un style de négociation inclusif, il est possible d'étendre un gâteau considéré comme limité pour que les deux parties puissent en bénéficier, ce qui crée une situation gagnant-gagnant. Restez inflexible là où vos intérêts sont menacés. Agissez en effectuant des propositions et en posant des questions pour répondre aux résistances ou aux objections. Mais confondre négociation dure avec intransigeance ou exploitation de sa propre position de négociation aux frais de son interlocuteur, c'est oublier un principe important: nous réagissons aux comportements agressifs par la défense et la contre-attaque. Nous sommes alarmés et nous engageons le combat, avec des résultats bien moindres qu'escompté. Au contraire, la coopération fait avancer les choses: seule la coopération produit la confiance, et donc un bon terreau pour une relation durable en vue des futures négociations.

Conclusion

Toute négociation peut échouer, mais il serait dommage que cet échec soit dû à une accumulation de détails futiles. Les circonstances réelles peuvent aussi déboucher sur une marge de manœuvre inexistante ou très restreinte. Mais si l'on est en mesure de stabiliser une relation, de découvrir les intérêts de son interlocuteur et d'apporter une option au bon moment, il est souvent possible de se créer une marge de manœuvre et d'aboutir à des solutions qui, a priori, semblaient impensables.

Check-list: mettre en lumière les intérêts et proposer des options

Pour mener à bien des négociations difficiles, il est décisif de mettre en lumière les intérêts derrière les positions et de proposer des options au bon moment. Les conseils suivants vous y aideront.

	Mettre en lumière les intérêts
☐	Prenez connaissance de la position de l'interlocuteur (partie adverse).
☐	Mettez-vous dans la position de l'autre et demandez-vous pourquoi cette personne défend cette position.
☐	Découvrez les vrais intérêts de la partie adverse avec des questions ouvertes. Demandez par exemple «Pourquoi…?», «Qu'est-ce que…?», «Dans quel but…?».
☐	Voyez dans quels domaines vous avez des intérêts communs et considérez la partie adverse comme faisant partie de la solution.
☐	Identifiez clairement où se trouvent les conflits d'intérêts (intérêts incompatibles) et désamorcez-les par un appel sous la forme du «nous»: «Nous pourrions peut-être…», «Et si nous…», «Nous avons la possibilité…».
	Développer des options
☐	Développez des options possibles en fonction des intérêts que vous aurez mis en lumière. Une option vous permet d'ouvrir l'angle de vue des deux parties et de vous créer ainsi une nouvelle marge de manœuvre.
☐	Développez des options si possible avant la négociation et réfléchissez toujours aux conséquences qu'elles auraient. Une option ne peut pas être retirée (sous peine de perdre la face).
☐	Prenez le temps de développer les options. La première idée est rarement la meilleure. Ouvrez votre horizon pour trouver des alternatives intéressantes.
☐	Dites-vous qu'une vraie option prend toujours en compte les intérêts des deux parties.
	Proposer des options
☐	Proposez des options quand une négociation tourne court. Ainsi vous passez à l'action, jouez le rôle de moteur et gardez les dés en main.
☐	Ne rejetez pas les éventuelles objections de la partie adverse, mais cherchez à les intégrer à la solution recherchée.
☐	Soumettez des options avec parcimonie. Sinon, vous en réduirez l'efficacité.
☐	Surveillez la réaction de votre interlocuteur. Semble-t-il intéressé par une solution consensuelle?

Vous trouverez cette check-list sur postfinance.ch/pe.

Dix astuces pour des négociations réussies

01 **Fixer les limites à ne pas dépasser.** Préparez-vous bien à la négociation. Analysez votre partenaire de négociation. Et fixez les limites que vous ne souhaitez pas dépasser. Quelles sont vos conditions-cadres, vos exigences et les concessions que vous pouvez faire?

02 **Rester dans le cadre défini.** Dans chaque phase de la négociation, restez concentré. Ne vous laissez pas distraire. Et n'allez pas au-delà des conditions-cadres que vous vous êtes fixées.

03 **Faire des propositions!** Seules les propositions font avancer la négociation. Rassemblez vos arguments pour former des alternatives et introduisez une option au bon moment.



04 **Ne pas conclure d'affaire à tout prix.** Acceptez qu'une négociation puisse échouer. Mais en cas de rupture, veillez à garder une porte ouverte.

05 **Pas de concession sans contrepartie.** N'accordez de concessions qu'une fois la contrepartie correspondante négociée.

06 **Garder son calme.** Exposez calmement vos exigences et ne vous laissez pas aller à des déclarations que vous regretteriez ensuite, même en cas de situation tendue.

07 **Eviter d'être pressé par le temps.** Les négociations sous pression conduisent souvent à faire de mauvaises concessions. Demandez une pause pour réfléchir, par exemple si vous souhaitez obtenir des informations supplémentaires pour vérifier une offre.

08 **Traiter tous les partenaires de négociation sur un pied d'égalité.** En tant que petite entreprise, on est souvent confronté à des situations du type «David contre Goliath». Mais négociez aussi avec des partenaires plus grands et plus puissants comme avec tous les autres – d'égal à égal. Apportez vos arguments et recherchez des solutions gagnant-gagnant.

09 **Négocier pour quelque chose et non contre quelqu'un.** Ne nourrissez pas de rancœur. Négocier signifie atteindre ses objectifs, et non vaincre quelqu'un. Veillez à faire la distinction entre la personne et l'objet de la discussion.

10 **Anticiper comme les pros du poker.** Comment mon partenaire de négociation va-t-il réagir? Et comment puis-je agir? Ayez toujours une longueur d'avance sur vos partenaires de négociation dans la réflexion et développez au préalable des scénarios du genre «Que se passerait-il si…?». Vous dominerez ainsi la situation.

Glossaire

Décision d'achat. La décision d'achat se déroule en plusieurs étapes. Une étape importante de la décision a lieu lorsque le produit ou la prestation et le prestataire répondent aux critères d'achat essentiels du client et promettent une utilité certaine. Ce n'est que si plusieurs offres correspondent à ces critères, qu'ils soient conscients ou inconscients, que le client achète chez le prestataire proposant le prix le plus avantageux.

Dynamique du «nous». Différentes conceptions et différents intérêts peuvent vite mener à des guerres de positions dans les négociations, qui nuisent à la relation. Les questions du type «Qui a raison, toi ou moi?» détournent l'attention de la solution. Dès que les énergies sont redirigées vers la dynamique du «nous», la solution est à nouveau au centre de l'attention. Les appels à la première personne du pluriel, comme «Nous pouvons...» ou «Nous aurions la possibilité...» ont un effet positif très marqué sur la dynamique du «nous».

Ecoute active. L'écoute active est une technique de communication dans laquelle le destinataire d'un message tente de comprendre le message de la façon dont son émetteur aimerait (probablement) qu'il soit compris. Le destinataire se met dans la situation de l'émetteur du message et tente de comprendre ce que souhaite «réellement» l'émetteur (son intention). Le principe de cette technique nous vient de Carl R. Rogers.

Information asymétrique. En avançant le terme d'information asymétrique, les économistes décrivent une situation dans laquelle deux partenaires de négociation ne disposent pas des mêmes informations.

Intérêts. Les intérêts sont les motifs qui se situent derrière les positions que l'on perçoit en premier. Les personnes sont dirigées exclusivement par leurs intérêts. Il est donc important de les mettre en lumière à l'aide de questions ouvertes.

Logique. La logique fait référence à la capacité à mener une réflexion qui soit parfaitement cohérente: c'est ce qu'on appelle la pensée déductive. Le philosophe grec Aristote fut l'un des premiers à mener une réflexion selon la pensée déductive. Il a fondé la notion de logique en tant que science.

Messages à la première personne. Contrairement aux messages à la deuxième personne comme «Vous avez...», les messages à la première personne permettent de préserver le niveau relationnel parce qu'ils n'ont pas de caractère de jugement, mais décrivent la propre perception. Les messages à la première personne comme «J'ai l'impression que...» ou «Si je comprends bien...» laissent ouverte la possibilité qu'il existe d'autres perceptions et ne prétendent pas détenir la vérité.

Modèle de Harvard. Le modèle de Harvard est une méthode de négociation basée sur une approche factuelle. Elle se fonde sur le principe formulé en 1981 par le spécialiste du droit américain Roger Fisher, en collaboration avec William L. Ury, dans l'ouvrage «Comment réussir une négociation» («Getting to Yes»). L'objectif de cette méthode est de trouver un accord constructif et pacifique dans les situations de conflit avec un résultat gagnant-gagnant. La méthode va au-delà des compromis classiques. La plus grande utilité possible pour les deux parties constitue le cœur de cette approche, tandis que l'accord sur le plan concret doit permettre aux deux parties à la négociation de préserver la qualité de leurs relations personnelles.

Négociation de prix. La négociation de prix désigne la confrontation de deux parties à propos d'une prestation et de la contre-valeur demandée pour celle-ci. Les parties peuvent rapprocher leurs offres et contre-offres (compromis) ou chercher une solution qui soit avantageuse pour les deux parties (consensus). Des négociations ouvertes et transparentes apportent de meilleurs résultats que des stratégies dissimulées.

Option. Une option est une solution alternative qui permet de détourner l'attention de la «vraie» solution pour envisager d'autres possibilités et générer une nouvelle marge de négociation. Une vraie option répond autant aux intérêts de l'un que de l'autre. Elle doit être présentée quand une négociation tourne court. Elle peut éventuellement être élaborée avec le partenaire pendant la négociation.

Positions. La position est l'attitude visible et ouvertement exprimée. Trois personnes peuvent par exemple soutenir une position identique par le fait qu'elles se décrivent toutes comme étant végétariennes. Pourtant, les intérêts derrière cette position sont tout à fait différents. Une personne est végétarienne pour des raisons de santé, l'autre dans un souci de protection des animaux, et la troisième préfère d'autres aliments à la viande.

Prix. Le prix est la valeur monétaire obtenue en échange d'un produit ou d'une prestation. Selon les circonstances, il est composé de plusieurs postes partiels et additionnels (p. ex. machine, accessoires, pièces détachées, livraison, prolongation de garantie). Pendant la négociation, la valeur de la prestation ressentie ou évaluée par le client doit dépasser significativement le prix demandé pour cette même prestation.

Question double. Procédé par lequel une question posée en regroupe en réalité deux ou plus. Par exemple: êtes-vous courageux ou généreux?

Remise en nature. Les remises en nature sont des remises sous la forme de prestations ou de marchandises. Il s'agit par exemple d'accessoires, de services supplémentaires ou d'échantillons de marchandises. Les cadeaux publicitaires entrent aussi dans cette catégorie (p. ex. un parasol avec logo comme remise en nature d'un producteur de boissons). Les remises en nature sont une possibilité de répondre aux demandes du client sans trop menacer la crédibilité de l'offre de prix.

Sujet du prochain numéro: «Gestion des risques»

Perspective. La prochaine édition du magazine «pe – Gestion de la petite entreprise», qui paraîtra en mai 2017, portera sur le thème de la «Gestion des risques».

Tout ne se déroule pas toujours comme prévu. Tout responsable de petite entreprise qui se confronte à temps aux risques et dangers pouvant survenir ainsi qu'aux possibilités de réaction est mieux armé pour le futur.

Trouver et évaluer les risques pertinents. Alors que le plus grand risque pour une petite entreprise de peinture pourrait être l'absence de son meilleur collaborateur, une entreprise de production pourrait se retrouver en très mauvaise posture en cas de pénurie de matière première. Mais comment filtrer les risques pertinents pour la propre entreprise et comment les évaluer? Une démarche systématique présentée dans le prochain numéro de «pe» aide à y parvenir.

Comment les petites entreprises gèrent les risques. Vous trouverez également des conseils de nos experts et les astuces tirées du quotidien professionnel permettant de gérer les différents risques, notamment financiers ou opérationnels.

Vous avez perdu votre carte de commande? – Vous pouvez aussi commander «pe – Gestion de la petite entreprise» via Internet: postfinance.ch/pe

Déjà parus:



Gestion du personnel
N° 1, novembre 2008



Formation de prix
N° 2, mai 2009



Les étapes du développement
N° 3, novembre 2009



Gestion financière
N° 4, mai 2010



Publicité
N° 5, novembre 2010



Gestion de soi
N° 6, mai 2011



Stratégie
N° 7, novembre 2011



Création d'entreprise
N° 8, mai 2012



Gestion de la clientèle
N° 9, novembre 2012



Coopérations
N° 10, mai 2013



Affaires internationales
N° 11, novembre 2013



E-commerce
N° 12, mai 2014



Innovation
N° 13, novembre 2014



Gestion de projet
N° 14, mai 2015



Compétences de gestion
N° 15, novembre 2015



Numérisation
N° 16, mai 2016

Vous pouvez commander gratuitement un numéro ou vous abonner sur: postfinance.ch/pe

---

pe – Gestion de la petite entreprise

Edité par PostFinance en collaboration avec KMU-HSG

KMU-HSG
Rattaché à l'Université de St-Gall, l'Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises (KMU-HSG) est le seul centre de compétences universitaire de Suisse dédié entièrement à la promotion des petites et moyennes entreprises. Les PME, les entreprises familiales et l'entrepreneuriat sont les trois grands axes de l'Institut. KMU-HSG agit dans les domaines de la formation continue, du consulting et des services apparentés, de la recherche et de l'enseignement.
kmu.unisg.ch

PostFinance
PostFinance est l'un des principaux établissements financiers en Suisse. Numéro un du trafic des paiements, elle veille à la fluidité parfaite des mouvements monétaires. Partenaire idéal pour tous les clients gérant eux-mêmes leurs finances, elle propose des produits de paiement, d'épargne, de placement, de prévoyance et de financement clairs et avantageux, conçus pour la clientèle privée et pour la clientèle commerciale.
postfinance.ch

Institut suisse pour les petites et moyennes entreprises

Universität St.Gallen

PostFinance
Mieux accompagné.

492.01 FR (Y0011100403) 11.2016 PF

Cette publication fait partie du catalogue de la Bibliothèque nationale suisse. ISSN 1664-7491

9 771664 749000 17