

KEY ACCOUNT MANAGEMENT ET STRATÉGIE DE NÉGOCIATION RAISONNÉE

Vente et négociation

Qu'il s'agisse de biens d'investissement, de prestations de service ou de solutions clefs en main, la vente est devenue une affaire de spécialistes sur le plan commercial ou technique. Lorsqu'ils s'adressent à des acheteurs, les vendeurs doivent en effet de nos jours relever des défis rendus de plus en plus complexes par une concurrence acharnée et une concentration croissante du pouvoir d'achat entre les mains d'un petit nombre de clients potentiels qui dominent leur propre marché.

Pour acquérir puis fidéliser un client stratégiquement important, un vendeur doit à la fois: établir avec lui une relation de confiance mutuelle et de partenariat; travailler avec lui pour développer des solutions créatives qui satisfassent réellement ses besoins à court et à long terme (ce qui implique parfois la nécessité de lui faire prendre conscience de ses véritables besoins); et finalement, parvenir à un accord sur des conditions équitables et donc mutuellement acceptables. A l'inverse, le vendeur qui conçoit la vente comme un marchandage et se dispute avec un client-clé sur des prix, des rabais de quantité et des délais de livraison, court à sa perte.

La vente est un art et, comme tout vendeur expérimenté le sait, cet art est dans une large mesure identique à celui de la négociation - à savoir la maîtrise d'un processus dynamique consistant à rechercher avec ses clients un maximum de synergies, à conclure des transactions équilibrées et à construire une relation de longue durée.

Le vendeur qui cherche à exploiter ses clients (potentiels) ne va pas loin, puisque ce genre de tactiques gagnant-perdant porte préjudice à la réputation de celui qui les applique et ne permet d'obtenir que des succès ponctuels. Ceci dit, l'art de la vente exclut également le marchandage - à savoir la plus classique des stratégies perdant-perdant. La recherche d'une solution par simple échange de concessions ne peut en effet aboutir qu'à des compromis boiteux qui ne satisfont réellement ni les intérêts du vendeur, ni ceux de l'acheteur.

Tout être humain, bien sûr, préfère gagner que perdre! Mais la relation entre un acheteur et un vendeur sera de courte durée si la conclusion d'une affaire n'apporte pas au client tout autant d'avantages qu'à son fournisseur. La supériorité d'une stratégie gagnant-gagnant est dès lors évidente: on y gagne plus, parce que chacun y gagne.

Key Account Management

La discipline du Key Account Management repose sur le fait que la plupart des entreprises réalisent près de 80% de leur profit avec généralement moins de 20% de leurs clients. En ce qui concerne l'acquisition de nouveaux clients, les proportions entre investissement et rendement sont même plus extrêmes encore.

Le Key Account Management consiste donc en une stratégie de concentration des efforts sur des clients soigneusement sélectionnés en fonction de leur potentiel d'innovation et de croissance, dans le but:

- d'augmenter sa propre compétitivité: développement / acquisition de commandes substantielles de la part de clients-clés existants ou de nouveaux clients-clés;

- d'augmenter la valeur de la coopération: développement de relations plus profitables; passage d'un statut de fournisseur à celui de partenaire exerçant une influence décisive sur la capacité d'innovation et de croissance de ses clients-clés;
- promouvoir les talents de ses propres employés: motivation en vue d'assumer des tâches plus exigeantes et prise de conscience de son propre pouvoir d'influence aux niveaux internes et externes.

La mise en place de cette stratégie implique:

- un choix très restreint de vrais clients-clés (pas plus d'un ou deux par vendeur, au début tout au moins, afin surtout d'éviter les goulots d'étranglement internes)
- un effort concentré pour connaître à fond ces quelques clients-clés: leurs décideurs, leur stratégie, leur marché, etc.;
- des idées claires puis une action concertée visant à développer avec chaque client-clé un futur mutuellement bénéfique;
- la mise en place de plans d'actions concrets et réalistes visant à instaurer un réel partenariat avec les clients-clés;
- un apprentissage permanent résultant de la collaboration avec les clients-clés.

Stratégie de négociation dite *raisonnée*

Dans une optique *gagnant-gagnant*, la méthode de négociation dite *raisonnée* qui a été développée dans le cadre du „Harvard Negotiation Project“, est un élément essentiel d'une stratégie de Key Account Management. Cette méthode permet en effet d'optimiser la qualité et les bénéfices mutuels d'une relation d'affaires, dans la mesure où elle aide les parties:

- à identifier leurs vrais intérêts et d'agir en conséquence;
- à identifier puis à résoudre les problèmes de personnes susceptibles de faire obstacle à une collaboration fructueuse;
- à comprendre le point de vue de leur interlocuteur;
- à tirer tout le parti possible des ressources en présence et ainsi „d'élargir le gâteau“;
- à résoudre les conflits d'intérêt en s'appuyant sur des critères de choix neutres et non arbitraires, afin de „répartir le gâteau“ de manière équitable (après l'avoir élargi);
- à prendre de manière rationnelle la décision de continuer ou d'interrompre une relation lorsque les circonstances qui régnaient au départ se modifient considérablement.

La capacité d'appliquer une stratégie de Key Account Management et de pratiquer la méthode de la négociation raisonnée représente donc un avantage décisif pour toute entreprise soucieuse d'assurer son avenir grâce à une forte croissance.

Ce document a été rédigé en collaboration avec Lips Max Contracting. Il reprend par ailleurs les réflexions de Egger, Philips + Partner (www.eggerphilips.ch) concernant la vente et la négociation.