

Mercuri International



10 erreurs en négociation commerciale à éviter

1

Arriver insuffisamment préparé

Une négociation se gagne souvent avant même la première discussion. Sans préparation, vous subissez le rythme du client, vous réagissez dans l'urgence et vous risquez de concéder trop vite sur des éléments clés comme le prix, le périmètre ou les délais.

70 % des négociations échouent à cause d'une préparation insuffisante.

-Harvard Business Review - "Negotiation"

“

La négociation est gagnée ou perdue avant même que les parties ne s'assoient à la table.

”

-Harvard Program on Negotiation

La préparation ne consiste pas à tout prévoir, mais à poser un cadre clair : vos objectifs, vos priorités, vos marges de manœuvre et vos alternatives. Une négociation bien préparée vous permet de rester calme, structuré et crédible, même face à des objections fortes.



À faire à la place

- Définir l'objectif final et l'objectif minimum acceptable
- Préparer des questions de découverte (enjeux, critères, contraintes, décideurs)
- Anticiper vos concessions possibles et leurs contreparties
- Prévoir une alternative crédible si l'accord n'est pas satisfaisant (BATNA)



MERCURI
international

2

Imposer ses conditions sans écouter l'autre partie

Une négociation commerciale n'est pas un rapport de force, mais un échange structuré. Lorsque vous imposez vos conditions sans écouter, vous transformez la discussion en confrontation.

Les négociateurs performants posent en moyenne deux fois plus de questions que les autres.

-Harvard Business Review – "Negotiation"



“

Les meilleurs négociateurs passent plus de temps à écouter qu'à parler.

”

-Harvard Business Review – "What Great Negotiators Do"

Or une négociation efficace commence par un diagnostic : comprendre ce que l'autre partie cherche à obtenir, ce qu'elle veut éviter et ce qui conditionne réellement sa décision. Sans cette compréhension, vous négociez sur des hypothèses et passez à côté des véritables leviers.

À faire à la place

- Démarrer par des questions, pas par le devis
- Reformuler pour valider votre compréhension
- Faire préciser les critères de décision réels
- Identifier clairement le décideur et les influenceurs



MERCURI
international

3

Ne pas fixer de limites claires

Entrer en négociation sans limites revient à décider sous pression. Dans ces conditions, la tentation est grande de « sauver le deal » au détriment de la marge, de la qualité d'exécution ou de la rentabilité du projet.



“

Si vous ne définissez pas vos limites, l'autre partie le fera pour vous.

-Harvard Program on Negotiation

”

Seulement 26 % des commerciaux définissent clairement leur point de rupture avant une négociation.

-RAIN Group – Sales Negotiation Research

Fixer des limites ne signifie pas être rigide, mais protéger votre crédibilité et votre capacité à tenir vos engagements. Des limites claires rendent la flexibilité possible... et maîtrisée.

À faire à la place

- Définir des bornes claires : prix plancher, périmètre minimal, délais non négociables
- Préparer des concessions conditionnelles (« si... alors... »)
- Verrouiller les éléments critiques pour la réussite du projet
- Annoncer le cadre avec calme, et non sous la pression



MERCURI
international

4

Être rigide dans les discussions

Une posture trop rigide crée rapidement un blocage. Lorsque la négociation se réduit à un « oui ou non », les chances d'accord diminuent fortement.

Les négociations intégrant plusieurs options augmentent de 35 % les chances d'accord.

-Harvard Business School – Negotiation Research

“

Une négociation réussie repose sur la création d'options, pas sur des positions figées.

-Fisher & Ury – Getting to Yes

”



La flexibilité ne consiste pas à céder, mais à déplacer intelligemment la discussion vers d'autres variables que le prix : périmètre, phasage, options, modalités. Les meilleurs négociateurs structurent des scénarios qui donnent le sentiment de choix, tout en protégeant l'essentiel.

À faire à la place

- Proposer plusieurs options structurées (A / B / C)
- Négocier sur des variables à faible coût pour vous et forte valeur pour le client
- Utiliser le phasage pour sécuriser la décision
- Rechercher un accord gagnant-gagnant



MERCURI
international

5

Mal valoriser son offre

Lorsque la valeur de votre offre n'est pas clairement exprimée, le prix devient le seul point de comparaison. Si vous ne démontrez pas en quoi votre solution répond précisément aux enjeux du client, celui-ci conclura que votre offre est interchangeable.



“

Quand la valeur n'est pas claire, le prix devient le seul critère.

-Harvard Business Review – “How to Sell Value”

”

82 % des acheteurs B2B attendent des fournisseurs qu'ils démontrent un impact business clair.

-Gartner – B2B Buying Journey

Valoriser ne signifie pas vanter, mais relier votre proposition à des impacts concrets : performance, réduction des risques, gains mesurables.

À faire à la place

- Exprimer la valeur en langage « impact business »
- Apporter des preuves concrètes (cas clients, chiffres, méthode)
- Recadrer la discussion sur le coût de l'inaction
- Clarifier précisément ce qui est inclus ou non



MERCURI
international

6

Se concentrer uniquement sur le prix

Réduire la négociation au prix enferme la discussion dans un scénario perdant : soit vous baissez et perdez de la marge, soit vous refusez et perdez le deal.

Seuls 8% des acheteurs B2B disent que le prix est le driver principal de leur choix fournisseur.

-Forrester Research – B2B Decision Making

“ Le prix est rarement le vrai sujet. Il masque presque toujours un risque perçu. ”

-Harvard Program on Negotiation

En B2B, les acheteurs arbitrent aussi sur la confiance, la capacité à délivrer, l'expérience et le niveau de risque. Votre rôle est d'ouvrir le champ et de négocier sur la structure globale de l'accord.



À faire à la place

- Élargir la discussion à d'autres leviers que le prix
- Proposer du phasage ou des options
- Convertir une remise en engagement
- Positionner clairement les éléments non négociables



MERCURI
international

7 Sous-estimer les objections

Une objection n'est pas un refus, mais une demande de clarification ou de sécurisation. Lorsqu'elle est ignorée, elle réapparaît plus tard sous forme de silence ou de refus final.

“

Une objection est une demande d'information déguisée.

-Neil Rackham - SPIN Selling

”

Les commerciaux qui traitent les objections de manière structurée augmentent leur taux de closing de 64 %.

-RAIN Group - Top Sales Negotiation Skills

Traiter une objection efficacement consiste à comprendre ce qu'elle cache réellement, puis à répondre avec des preuves et des options adaptées.



À faire à la place

- Accueillir l'objection sans la contester
- Creuser pour comprendre le vrai frein
- Répondre avec des preuves et des alternatives
- Valider que la réponse rassure le client



MERCURI
international

8

Montrer trop d'empressement à conclure

Lorsque vous semblez pressé, vous envoyez le signal que vous avez plus besoin du deal que le client. Cela affaiblit votre position et encourage des demandes supplémentaires.

“ La patience est l'un des leviers de pouvoir les plus sous-estimés en négociation.

-Harvard Business Review – Power in Negotiation”

Les négociateurs perçus comme “pressés” concèdent en moyenne 20 % de valeur supplémentaire.

-Harvard Business School – Negotiation Dynamics

Ce n'est pas de la lenteur : c'est de la maîtrise. En gardant un tempo posé, vous sécurisez la décision, renforcez votre crédibilité et protégez vos conditions.



À faire à la place

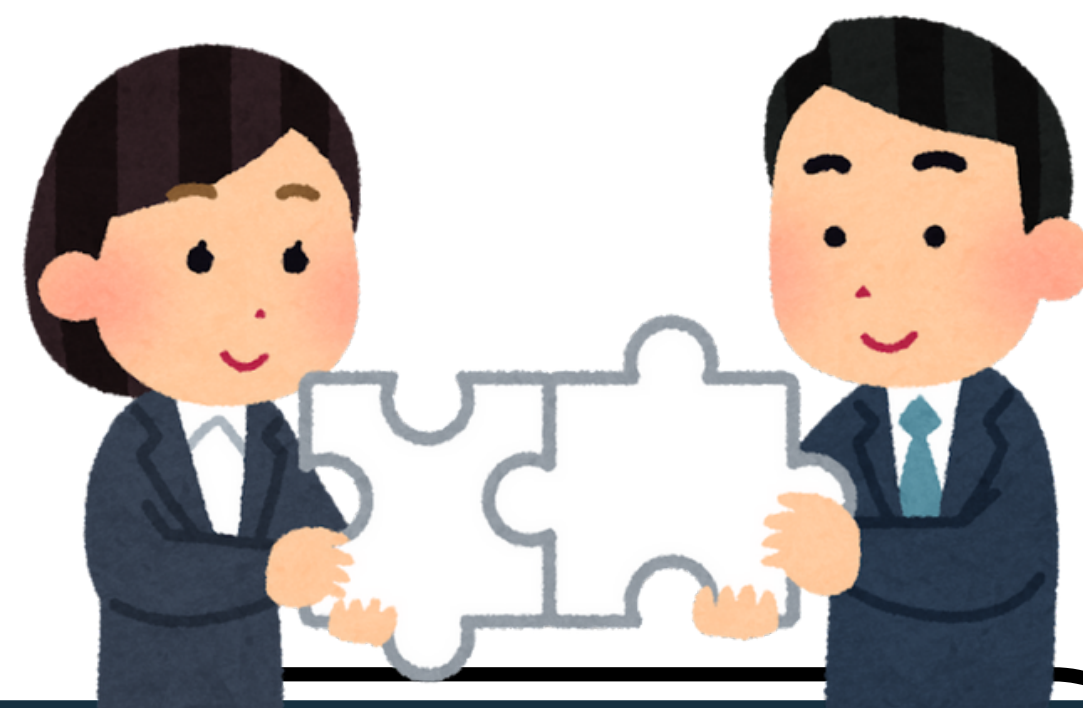
- Structurer la conclusion (récap, conditions, prochaines étapes)
- Utiliser le silence et les questions
- Conditionner systématiquement les concessions
- Revenir aux critères de décision établis



MERCURI
international

9 Négliger la relation à long terme

Une négociation ne se limite pas à la signature. Chercher un gain immédiat au détriment de la relation fragilise les opportunités futures : renouvellement, upsell, recommandation.



“

Les meilleures négociations créent des relations, pas seulement des accords.

-Harvard Program on Negotiation

”

Les entreprises orientées relation long terme génèrent jusqu'à 60 % de valeur client supplémentaire.

-Bain & Company – Customer Lifetime Value

En B2B, l'expérience d'achat est déterminante. Une négociation réussie vise un accord que les deux parties peuvent défendre en interne et assumer dans le temps.

À faire à la place

- Privilégier la clarté à la domination
- Définir des indicateurs de réussite partagés
- Sécuriser le client par des preuves et un plan d'exécution
- Formaliser un engagement mutuel



MERCURI
international

10

Oublier de formaliser l'accord

Sans formalisation, l'accord devient flou : périmètre interprété, délais contestés, responsabilités mal définies.



Un accord flou est une source certaine de conflit futur.

-Harvard Law School – Contract & Negotiation



30 % des litiges commerciaux proviennent d'accords mal formalisés.

-International Association for Contract & Commercial Management

Formaliser ne consiste pas à « faire du juridique », mais à sécuriser l'exécution et préserver la relation. Une bonne formalisation clôt la négociation et prépare une mise en œuvre fluide.

À faire à la place

- Rédiger un récapitulatif clair (qui fait quoi, quand, comment)
- Clarifier ce qui est inclus et hors périmètre
- Définir des jalons et critères de succès
- Valider les signataires et le process interne



Échangeons sur vos enjeux



+33 1 47 32 93 93



contact@mercurifr.com

