

PERFORMANCE COMMERCIALE

Tenir son prix et garder le client

Quatre positions, sept variables, vingt techniques d'achat

14 pages · 4 schémas · 20 techniques traitées · 2 fiches à détacher

Le client vous demande une remise. Vous avez trente secondes pour décider. Voilà ce qui se joue dans ces trente secondes, et ce que vous pouvez ouvrir à la place du prix.

Ressource praticien

Sinéa Performance · organisme de formation certifié Qualiopi
Là où la compétence prend racine

SINÉA PERFORMANCE · AOÛT 2026



SOMMAIRE

03 Vos deux fiches, à remplir avant le rendez-vous

04 Où vous êtes, et où vous voulez aller

05 Sortir de la comparaison, revenir au besoin

06 Tenir le prix, ouvrir les variables

07 Dix techniques sur le montant

08 Dix techniques sur le temps et le pouvoir

09 Les trois signaux qui disent de conclure

10 Visio, renouvellement, service achats

11 Quand l'affaire part quand même

1 Ce que la remise coûte vraiment

Le client demande une remise en fin de rendez-vous. Vous voulez conclure. Vous accordez cinq points.

Ce geste vous coûte deux fois. Il ampute la marge de l'affaire, et il apprend à votre client que votre tarif est un point de départ. La deuxième négociation partira du prix remisé.

Le prix est le levier le plus puissant du compte de résultat, et le plus vite lâché. Les chiffres ci-dessous viennent d'une étude McKinsey menée sur 2 463 entreprises du S&P 1500.

La question utile arrive avant le rendez-vous. Jusqu'où puis-je descendre, et qu'est-ce que je demande en échange ?

Une remise offerte devient un acquis. Une remise échangée contre une durée, un volume ou une référence reste une négociation. La différence tient en une phrase, dite au bon moment.

8,7 %

Le gain de profit opérationnel généré par une hausse de 1 % du prix moyen, à volumes constants.

McKinsey, analyse de 2 463 entreprises du S&P 1500, reprise par Harvard Business Review

2,6 fois

Le prix pèse 2,6 fois plus que le volume sur le profit. Un point de volume rapporte 3,3 %, un point de prix 8,7 %.

Même étude - comparaison des trois leviers, prix, volume, coûts variables

+33 %

Le volume à vendre en plus pour compenser 10 points de remise, sur une marge brute de 40 %. Sur une équipe de six commerciaux, cela revient à trouver deux affaires supplémentaires par personne et par an.

Formule taux de remise ÷ (marge brute - taux de remise), pratique standard en contrôle de gestion

LE CALCUL

Un point de prix vaut deux points et demi de volume

Le prix est le levier le plus rapide du compte de résultat. C'est aussi celui que les équipes lâchent le plus vite, parce qu'il se négocie en fin de rendez-vous, quand la fatigue arrive.

2 Commencez par remplir ces deux fiches

Ma préparation, vingt minutes avant le rendez-vous

Écrivez avant, tenez pendant. Le reste du carnet vous aide à remplir chaque ligne, la page est indiquée en bout de ligne.

Le gain chiffré du client p. 05

05

En euros ou en heures, sur une année

Mon critère qui départage p. 05

p. 05

Celui où je suis seul à répondre

Mon premier chiffre p. 07

Annoncé en premier, argumenté en valeur

Ma limite écrite p. 06

Le montant sous lequel je pars

Ma meilleure alternative p. 06

06

Ce que je fais de mon temps si l'affaire tombe

Mes deux contreparties p. 06

06

Ce que je demande en échange d'un geste

À DÉTACHER

Les sept variables, à ouvrir avant de toucher au prix

Cochez celles que vous pouvez ouvrir sur cette affaire, et notez ce qu'elles valent pour vous.

Durée

Engagement sur 24 ou 36 mois

Volume

Sessions, licences, sites

Délai

Planning de démarrage, saisonnalité

Paieement

Acompte, échancier, comptant

Périmètre

Options incluses, options retirées

Références

Témoignage, cas d'usage, prise de parole

Exclusivité

Fournisseur unique sur le périmètre

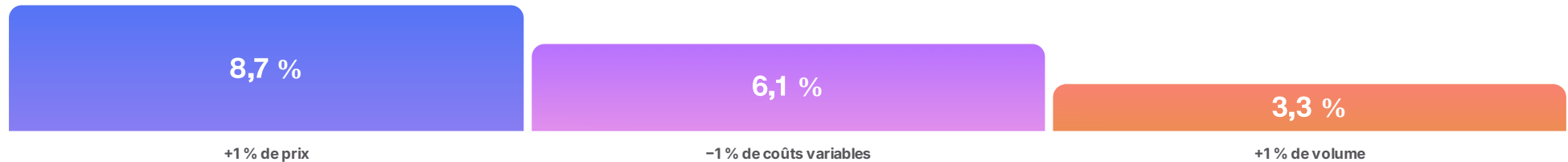
3 Où vous êtes, et où vous voulez aller

Deux axes décident de la conversation. Ce que le client voit comme valeur, et ce qu'il perçoit du montant. Votre affaire occupe une case, et une seule.

REPÉREZ VOTRE CASE, LISEZ VOTRE MOUVEMENT

	LE MONTANT BLOQUE	LE MONTANT PASSE
LA VALEUR EST VUE	La négociation Tenir le prix, ouvrir les variables	La signature Conclure, puis arrêter de vendre
LA VALEUR RESTE FLOUE	Le refus Revenir au besoin, le chiffrer	La banalisation Faire nommer le critère qui départage
	PRIX PERÇU PAR LE CLIENT	

LES TROIS LEVIERS DU PROFIT, COMPARÉS · MCKINSEY, 2 463 ENTREPRISES DU S&P 1500



Gain de profit opérationnel généré par chaque levier, à effort comparable. Le prix rapporte 2,6 fois plus que le volume, et c'est pourtant celui qui se lâche en fin de rendez-vous.

4 Les six règles avant d'annoncer un prix

- **La valeur s'installe avant le chiffre.** Un prix posé sur une valeur floue devient une dépense.
- **Chaque geste appelle une contrepartie.** Volume, durée, délai, paiement, références.
- **La limite s'écrit avant le rendez-vous.** Elle se relit dans la voiture, elle tient dans la salle.
- **Votre chiffre part en premier.** Le montant qui arrive en second se défend.
- **Le gain du client se chiffre devant lui.** Son gain annuel, sur une feuille, en trois lignes.
- **Une remise s'accorde une fois.** La deuxième transforme votre tarif en point de départ.

5 Sortir de la comparaison, revenir au besoin

1 Quitter la banalisation

Le client vous range parmi trois offres équivalentes

LE GESTE

Faites nommer le critère qui départage les offres.
Apportez la preuve sur ce critère précis, et sur lui seul.
Puis laissez le silence faire son travail.

RÉUSSI SI

le client cite un critère où vous êtes seul à répondre.

POURQUOI

Lister vos douze avantages ramène le client au seul critère commun, le montant.
Un critère nommé par lui devient sa grille de lecture. Vous répondez dessus, il compare autrement.

La comparaison meurt le jour où le client trouve un critère que les autres ignorent.

EXEMPLES

- « Sur quoi allez-vous départager les trois offres, concrètement ? »
- « Qu'est-ce qui ferait la différence si les prix étaient identiques ? »
- « Quel est le point sur lequel vous avez été déçu la dernière fois ? »

2 Quitter le refus

Le besoin reste flou et le montant paraît lourd

LE GESTE

Chiffrez le coût de la situation actuelle, devant lui, sur une feuille.
Trois lignes, le coût annuel, le gain attendu, la durée avant retour.
Le montant se compare ensuite à ce coût.

RÉUSSI SI

le client donne lui-même un ordre de grandeur annuel.

POURQUOI

Défendre votre prix à ce moment vous met du côté de la dépense. La discussion porte sur le besoin.
Un chiffre écrit par vous se conteste. Un chiffre corrigé par le client devient le sien.
La correction qu'il apporte à vos chiffres vaut adhésion, et elle arrive presque toujours.

EXEMPLES

- « Combien vous coûte cette situation sur une année ? Posons les chiffres. »
- « Sur douze mois, ça représente quoi en heures perdues ? »
- « Corrigez-moi si je me trompe, je note ce que vous dites. »

6 Tenir le prix, ouvrir les variables

3 Tenir en négociation

La valeur est installée, le montant reste discuté

LE GESTE

Gardez le prix affiché et ouvrez les autres variables.

Chaque geste s'échange contre un engagement, dit à voix haute.

Écrivez l'échange le jour même, en deux lignes.

RÉUSSI SI

le client négocie le périmètre ou la durée plutôt que le montant.

POURQUOI

Accorder la remise pour finir le rendez-vous apprend au client que votre tarif est un point de départ.

Sept variables existent avant le prix. Durée, volume, délai, paiement, périmètre, références, exclusivité.

Un geste échangé reste une négociation. Un geste offert devient un acquis.

EXEMPLES

- « Ce montant tient sur douze mois. Sur vingt-quatre, nous ouvrons une autre discussion. »
- « Je peux bouger sur le planning. En échange, l'acompte passe à trente pour cent. »
- « Ce geste existe pour une signature avant le 30. »

4 Conclure et se taire

Les signaux sont là, l'accord est mûr

LE GESTE

Reformulez son gain, avec ses mots et son chiffre.

Posez la question fermée. « Nous partons sur cette base ? »

Tenez le silence trois secondes, puis écrivez le jour même.

RÉUSSI SI

le client parle de la mise en œuvre plutôt que du montant.

POURQUOI

Chaque argument ajouté après le oui rouvre une porte que le client venait de fermer.

La reformulation de son gain avec ses mots vaut plus que dix arguments de votre catalogue.

Le silence qui suit une question fermée travaille pour vous. Laissez-le durer.

EXEMPLES

- « Vous récupérez sept heures par semaine sur le reporting. Nous partons là-dessus ? »
- « Je vous envoie le contrat ce soir, signature avant vendredi. »
- « Merci. Je passe la main à l'équipe projet dès lundi. »

VOS QUATRE PHRASES, ÉCRITES AVANT LE RENDEZ-VOUS · UNE PAR MOUVEMENT

1 · le critère qui départage

Celui où vous êtes seul

2 · le coût de sa situation

En euros ou en heures, par an

3 · ma première contrepartie

Durée, volume, paiement

4 · ma question de clôture

Fermée, suivie de trois secondes

7 Dix techniques sur le montant

Une technique reconnue perd la moitié de sa force. Les vingt qui suivent se ramènent à quatre familles, et chaque famille appelle un geste unique.

CE QU'IL FAIT, CE QUE VOUS FAITES · TROIS SECONDES DE SILENCE AVANT CHAQUE RÉPONSE

Il pousse le montant

plafond, comparaison, salami

ÉCHANGEZ

Vous ouvrez une variable autre que le prix, et vous demandez la contrepartie.

Il doute de la valeur

banalisation, référence, détail

PROUVEZ

Vous faites nommer le critère qui départage, puis vous prouvez sur ce seul critère.

Il joue le calendrier

urgence, report, procédure

DATEZ

Vous actez la date, vous gardez vos conditions valables jusque-là, par écrit.

Il déplace le pouvoir

décideur absent, achats, deux rôles

RELIEZ

Vous gardez le lien métier vivant, et vous présentez à deux devant le décideur.

« Notre budget est de 40 000, c'est ferme. »

01 · LE BUDGET PLAFOND

Ajustez le périmètre à son budget et montrez ce qui sort. Le choix lui revient.

« Voici ce que 40 000 couvre, et voici ce qui sort. Dites-moi ce que vous gardez. »

« Votre concurrent est à moins vingt pour cent. »

02 · LA COMPARAISON

Demandez les trois lignes du périmètre comparé. La différence apparaît à voix haute.

« Sur quel périmètre exactement ? Comparons les trois mêmes lignes. »

« Encore un petit geste et on avance. »

03 · LE SALAMI

Regroupez toutes les demandes en une seule discussion, avec une contrepartie globale.

« Listons tout ce qui reste ouvert. Je réponds à l'ensemble, en une fois. »

« On arrondit à 35 000 et on part là-dessus ? »

04 · L'ARRONDI

L'arrondi existe, en face d'une durée allongée ou d'un volume ajouté.

« L'arrondi passe si nous partons sur vingt-quatre mois. »

« Un dernier effort et je signe aujourd'hui. »

05 · LA REMISE DE DERNIÈRE MINUTE

Échangez le geste contre la signature immédiate et l'acompte.

« Ce geste existe pour une signature aujourd'hui, avec l'acompte. »

« Ce type de prestation se trouve partout. »

06 · LA BANALISATION

Faites nommer le critère qui départage, puis prouvez sur ce seul critère.

« Sur quoi allez-vous départager, concrètement ? »

« Ça reste à prouver chez nous. »

07 · LE DOUTE TECHNIQUE

Proposez un périmètre réduit et payant, avec un critère de réussite écrit.

« Prenons une équipe, un mois, avec un critère de réussite écrit. »

« Notre secteur vous est inconnu. »

08 · LA RÉFÉRENCE MANQUANTE

Citez le mécanisme commun aux secteurs traités, puis proposez un audit court.

« Le mécanisme est le même. Trois jours d'audit le confirmeront. »

« Il y a une coquille page 4, ça en dit long. »

09 · LE DÉTAIL QUI DÉVALUE

Corrigez sur-le-champ, remerciez, revenez au critère de décision.

« Corrigé, merci. Revenons au critère qui vous fera choisir. »

Silence prolongé après votre proposition.

10 · LE SILENCE

Tenez trois secondes, puis posez une question ouverte sur son critère.

« Qu'est-ce qui vous fait hésiter dans ce que je viens de dire ? »

8 Dix techniques sur le temps et le pouvoir

Elles se traitent avec du calme et une trace écrite. La date actée le jour même vaut plus que la meilleure réplique.

« Je décide ce soir, après on verra l'an prochain. »

11 · L'URGENCE ARTIFICIELLE

Confirmez votre disponibilité ce soir et rappelez la contrepartie de la décision rapide.

« Je suis disponible jusqu'à 19h. Une décision aujourd'hui ouvre le geste sur le planning. »

« On en reparle à la rentrée. »

12 · LE REPORT

Actez la date et gardez le tarif valable jusque-là, par écrit.

« Le 12 septembre, alors. Mes conditions tiennent jusque-là, je vous l'écris. »

« Il faut passer par les achats, comptez trois mois. »

13 · LA PROCÉDURE

Rencontrez les achats avec votre sponsor métier, valeur déjà chiffrée.

« Allons-y ensemble. Vous portez le besoin, je porte les chiffres. »

« Nous allons consulter deux autres acteurs. »

14 · LA CONSULTATION TARDIVE

Proposez d'écrire les critères ensemble. Vos points forts entrent dans la grille.

« Écrivons les critères ensemble, vous comparerez sur une base claire. »

« Signez avant le 31 et je trouve le budget. »

15 · LA FIN D'EXERCICE

Le geste existe, en échange de l'acompte versé sur le même exercice.

« Le geste passe si l'acompte tombe avant le 31. »

« Je dois valider avec ma direction. »

16 · LE DÉCIDEUR ABSENT

Présentez à deux devant la direction, aux conditions actuelles.

« Présentons ensemble. Mes conditions restent celles d'aujourd'hui. »

« Voyez cela avec le service achats. »

17 · LE MAUVAIS INTERLOCUTEUR

Gardez le lien métier vivant, il porte la valeur devant les achats.

« Volontiers. Vous restez dans la boucle, le besoin vient de vous. »

« Nous pouvons aussi tout arrêter. »

18 · LA MENACE DE RUPTURE

Accueillez calmement, rappelez le coût de l'arrêt, proposez une étape courte.

« J'entends. Regardons ce que l'arrêt vous coûte, puis une étape d'un mois. »

« Mon collègue est plus dur que moi sur les tarifs. »

19 · LES DEUX RÔLES

Traitez les deux comme un seul interlocuteur, et écrivez à tous les deux.

« Je vous envoie la proposition à tous les deux, mêmes conditions. »

« Vous nous aviez fait quinze pour cent l'an dernier. »

20 · LE PRÉCÉDENT

Rappelez la contrepartie de l'an dernier et proposez la même équation.

« Ces quinze points venaient avec trois sites et un paiement comptant. Reprenons cette équation. »

9 Les trois signaux qui disent de conclure

Le client donne le signal avant de le dire. Ces trois marqueurs apparaissent dans ses phrases.

SIGNAL 1 · LE VOCABULAIRE

Il parle au futur

Le conditionnel laisse place au futur, et le « vous » devient « nous ». C'est le signal le plus manqué.

| « Quand on aura déployé sur les deux sites... »

SIGNAL 2 · LES QUESTIONS

Il passe à la mise en œuvre

Les questions quittent la valeur pour le planning, les interlocuteurs, la facturation.

| « Vous démarreriez sous combien de semaines ? »

SIGNAL 3 · LES TIERS

Il vous connecte

Il vous met en relation avec son équipe, sa direction ou les achats, ou il demande un document.

| « Envoyez-moi le contrat type, je le fais relire. »

10 La séquence de clôture, en quatre gestes

- **Reformulez son gain.** Une phrase, avec ses mots et son chiffre à lui.
- **Posez la question fermée.** « Nous partons sur cette base ? »
- **Tenez le silence.** Trois secondes, la réponse arrive.
- **Écrivez le jour même.** Le gain, les conditions, la date, en cinq lignes.



LA RÈGLE DU DERNIER MOT

Une fois l'accord obtenu, arrêtez de vendre

Chaque argument ajouté après le oui rouvre une porte que le client venait de fermer. Remerciez, actez la date, passez à la mise en œuvre.

11 Visio, renouvellement, service achats

Trois contextes changent la donne. La méthode reste, le geste s'ajuste.

CAS 1 · LA NÉGOCIATION EN VISIO

L'écran remplace la salle

Vous perdez le corps, le silence confortable et la feuille partagée. Trois réglages compensent.

Annoncez votre prix caméra allumée, écran de partage fermé. Tenez vos trois secondes, elles paraissent deux fois plus longues à distance. Et chiffrez le gain du client sur un document partagé qu'il peut corriger en direct.

« Je referme le partage une minute, ce point mérite qu'on se regarde. »

CAS 2 · LE RENOUVELLEMENT ANNUEL

Le client reprend le tarif chaque année

La valeur d'il y a douze mois est acquise, donc invisible. Elle se réinstalle avant que le montant arrive.

Ouvrez sur ce que l'année écoulée a produit, chiffres à l'appui. Puis nommez ce qui change cette année. Le tarif se discute après, sur une valeur redevenue visible.

« Sur douze mois, voici ce que le dispositif a produit. Parlons de l'année qui vient. »

CAS 3 · LE SERVICE ACHATS

Votre interlocuteur change de métier

L'acheteur est évalué sur la baisse obtenue. Le combattre sur son terrain vous fait perdre.

Gardez le lien métier vivant, il porte le besoin. Arrivez avec la valeur déjà chiffrée et validée par lui. Et proposez d'écrire les critères de la grille ensemble, en amont de la consultation.

« Écrivons les critères ensemble. Vous saurez sur quoi comparer, moi sur quoi répondre. »



LA RÈGLE DU PÉRIMÈTRE

L'acheteur négocie le prix, le métier porte le besoin

Un commercial qui perd le lien métier se retrouve seul face à une grille de comparaison. Celui qui le garde vivant arrive à deux devant les achats.

12 Quand l'affaire part quand même

Une partie des affaires se perd, y compris bien menées. Ce qui distingue une équipe, c'est ce qu'elle fait des trois moments qui entourent cette perte.

AVANT · LA RECONNAÎTRE À TEMPS

Trois signes d'une affaire déjà perdue

Votre interlocuteur refuse de chiffrer le coût de sa situation. Il repousse la rencontre du décideur. Il compare sur un critère où vous savez être derrière.

Trois signes réunis, l'affaire sert de contrepoids à un concurrent déjà choisi.

« Où en êtes-vous dans votre réflexion, honnêtement ? »

PENDANT · SAVOIR PARTIR

Le départ vaut mieux que la remise

Sous votre limite écrite, l'affaire vous coûte plus qu'elle ne rapporte. Vous partez, calmement, en laissant la porte ouverte.

Un commercial qui sait partir garde son tarif intact pour les cinq affaires suivantes. C'est là que la limite écrite avant le rendez-vous devient utile.

« À ce niveau, je préfère décliner et rester disponible pour la suite. »

APRÈS · EN TIRER QUELQUE CHOSE

L'appel de dix minutes

Deux semaines après la décision, appelez le client qui a choisi ailleurs. Une seule question, et vous écoutez jusqu'au bout.

Ce que vous entendez vaut plus qu'une analyse interne. Un client qui a dit non parle librement, il a le confort de la décision prise.

« Qu'est-ce qui a fait la différence, concrètement ? »



LA RÈGLE DE LA LIMITE

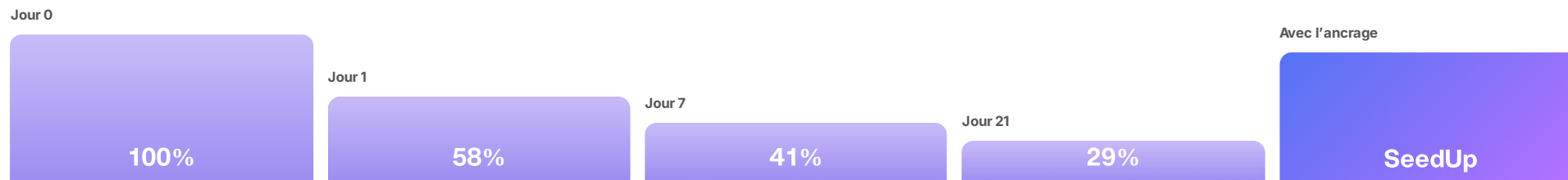
Savoir partir protège les cinq affaires suivantes

Un tarif tenu sur une affaire perdue reste un tarif crédible sur la suivante. Un tarif cassé pour sauver une affaire devient le point de départ de toutes les autres.

13 Trois semaines plus tard, la méthode a disparu

Vous avez lu ce document en quelques minutes. Vous tiendrez votre prochaine négociation cette semaine. Et vers la troisième semaine, la méthode sera sortie de votre tête. C'est mécanique, ça arrive à tout le monde.

CE QUE VOTRE CERVEAU GARDE D'UNE JOURNÉE DE FORMATION



Ordres de grandeur issus de la courbe d'oubli d'Ebbinghaus, 1885, répliquée par Murre et Dros dans PLOS ONE en 2015. La parade est connue depuis aussi longtemps, rappeler le geste juste avant de l'oublier. Cepeda et ses collègues ont compilé 184 études sur le sujet.

CE QU'ON AJOUTE DANS UN PARCOURS

- Vos commerciaux s'entraînent sur leurs affaires en cours, filmés.
- Un expert de votre secteur anime, plutôt qu'un généraliste.
- 90 jours de micro-actions sur le poste.
OPTION ANCRAGE
- Une mesure avant et après, présentable au COMEX.

CE QUE ÇA DONNE, MESURÉ

1 083 micro-actions faites
97% de complétion
+11% de progression

Campagne de 90 jours menée avec 50 managers.



Trente minutes avec un expert Sinéa

Vous lui racontez vos trois négociations les plus lourdes. Il vous dit lesquelles se règlent avec cette méthode, et lesquelles demandent autre chose. Vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

Réserver un échange

bonjour@sineaperformance.fr

186 entreprises accompagnées - Crédit Agricole Charente-Périgord, 4 ans, 67 actions, 200+ managers formés, 96% de satisfaction

14 À quoi ressemble un défi SeedUp



Pendant 90 jours, un défi par jour ouvert arrive sur le téléphone de vos commerciaux. Cinq à quinze minutes, à faire dans le flux du travail. Chacun choisit ceux qui font sens dans sa semaine, et coche le soir même. **Voici deux défis tirés du vivier « valeur contre prix ».**

01 Chiffre son gain devant lui

Valeur contre prix · micro-expérience · 10 min · intermédiaire

LE DÉFI

À ton prochain rendez-vous, sors une feuille avant de parler prix. Écris trois lignes devant le client. Le coût de sa situation, le gain attendu, la durée avant retour.

RÉUSSI SI

le client corrige au moins un de tes trois chiffres.

POURQUOI

Un chiffre écrit par toi se conteste. Le client le lit comme un argument de vendeur.

Un chiffre qu'il corrige devient le sien. Il défend ensuite ta proposition avec ses propres données.

La correction vaut adhésion, et elle arrive presque toujours.

EXEMPLES

- « Combien de temps ça vous prend aujourd'hui, par semaine ? »
- « Corrigez-moi, je note ce que vous dites. »
- « Sur douze mois, on arrive à combien selon vous ? »

02 Une variable avant le prix

Valeur contre prix · pari · 5 min · difficile

LE DÉFI

À la prochaine demande de remise, réponds par une variable autre que le prix. Durée, volume, délai, paiement, périmètre, références ou exclusivité. Une seule, énoncée avec sa contrepartie.

RÉUSSI SI

le client discute la variable que tu as ouverte, plutôt que le montant.

POURQUOI

Une remise offerte devient un acquis. Le client repart avec ton tarif remisé en mémoire.

Sept variables existent avant le prix. Chacune coûte moins cher que trois points de marge.

Le geste dure dix secondes, et il change la base de la prochaine négociation.

EXEMPLES

- « Ce montant tient sur douze mois. Sur vingt-quatre, on en reparle. »
- « Je peux bouger le planning si l'acompte passe à trente pour cent. »
- « Ce geste existe contre un témoignage écrit à six mois. »

[LA SUITE](#)

Vous savez quoi ouvrir. Reste à le faire tenir.

Racontez-nous vos trois négociations les plus lourdes. Un expert Sinéa vous dit lesquelles se règlent avec cette méthode, et lesquelles demandent autre chose. Trente minutes, et vous repartez avec la réponse, même si vous travaillez avec quelqu'un d'autre.

bonjour@sineaperformance.fr

Réserver un échange de 30 minutes

186

entreprises
accompagnées

4 ans

avec le Crédit Agricole
Charente-Périgord

200+

managers
formés

96%

de satisfaction
sur 67 actions

Là où la compétence prend racine.