

Dossier

# Négociation & Vente

## Guerre et négociation



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710854

Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

# Négociation & Vente

## Guerre et négociation

- . **Un grand melting-pot**
  - . **L'art de la guerre**
- . **Imposer son pouvoir à l'adversaire**
  - . **Attaquer ce qui cède**
- . **La connaissance et le renseignement**
  - . **La fuite est la suprême politique**
    - . **Les erreurs à éviter**
- . **Des stratégies à géométrie variable**
  - . **Les 7 questions à se poser**
    - . **L'esprit du samouraï**

### Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

## **UN GRAND MELTING-POT**

La Négociation est un large domaine dans lequel se mêlent et se confrontent les stratégies (commerciales, politiques, syndicales, communication.....), les tactiques de contacts (partenariat, négociation dure, douce), les techniques (de vente, d'achat, de persuasion, de manipulation...), les comportements (directs, indirects, agressivité, passivité, affirmation de soi), les objectifs (à court, moyen ou long terme, personnels ou collectifs....) et enfin l'empirisme et l'expérience de chacun.

## **L'ART DE LA GUERRE**

La négociation est à la guerre, ce que la diplomatie est à la politique. C'est à dire un rapport de force, sans la force. La stratégie et la tactique en négociation s'apparentent de ce fait à la stratégie et à la tactique guerrière. La différence essentielle, est que les mots et les décisions remplacent les armes et les combats sanglants. Le plus ancien traité de stratégie militaire date de 25 siècles. «L'Art de la guerre» est l'oeuvre de Sun Tzu, écrit semble-t'il au IV siècle avant J.C. Aujourd'hui de nombreux dirigeants d'entreprise s'inspirent avec ardeur des préceptes de ce livre afin de pouvoir mener leur propre guerre commerciale, économique ou politique. Ce traité reflète en fait avec lucidité et un pragmatisme froid, l'état d'esprit nécessaire pour gagner dans l'affrontement où pour le moins survivre, quel que soit le lieu et l'époque. La négociation est une application civilisée de l'art militaire appliqué à l'économie.

## **IMPOSER SON POUVOIR À L'ADVERSAIRE**

En situation de guerre économique, la stratégie consiste à maîtriser un environnement complexe et changeant. Atteindre la victoire, c'est restreindre progressivement la liberté d'action de l'adversaire et le démoraliser. Il faut rechercher patiemment l'érosion de sa compétitivité et de ses marges, en un mot l'user, en évitant soi-même de trop s'exposer. Il est nécessaire d'élaborer des plans en 2 temps : d'abord l'attrition (la guerre d'usure) pour laminer ses forces et sa volonté et ensuite au moment judicieux, porter le coup décisif.

## **ATTAQUER CE QUI CÈDE**

L'une des principales règles en stratégie consiste à identifier les points faibles de l'adversaire et à s'y engouffrer en force. Il faut attaquer ce qui cède et éviter ce qui résiste. La compétition commerciale est le type même de champ de bataille dans lequel l'attaque directe et frontale face à des positions solides mène au désastre. La guerre d'anéantissement ou guerre totale est inacceptable. Remporter 100 victoires en 100 combats n'est pas ce qu'il y a de mieux. Soumettre l'ennemi sans combattre est assurément la plus belle des victoires. C'est pourquoi dans l'esprit de la guerre, le mieux est de toujours s'attaquer à la stratégie de l'ennemi puis à ses alliances, puis à ses armées.

## **LA CONNAISSANCE ET LE RENSEIGNEMENT**

C'est la connaissance et le renseignement qui mènent à la puissance et à la victoire en tout lieu comme en toute époque. Il faut parvenir à deviner les dispositions de l'ennemi tout en gardant les siennes secrètes. S'attaquer à la stratégie de l'adversaire consiste donc à continuellement le tromper sur ses intentions et ses moyens. L'exemple le plus courant est de créer la confiance par des paroles apaisantes et rassurantes, voire de donner des gages de bonne volonté, tout en continuant à préparer des plans de conquête. Quand l'heure est arrivée, il faut alors frapper sans hésiter sans laisser à l'adversaire le temps de se rétablir. Une bonne manière de le duper consiste à le tromper, le tromper encore puis brutalement cesser de le tromper : un coup faux, un coup faux, un coup vrai, afin de briser tout raisonnement définitif chez lui.

## **LA FUITE EST LA SUPRÊME POLITIQUE**

Affecter de savoir, conduit souvent à faire n'importe quoi ou plus grave encore, à révéler l'étendue de sa méconnaissance. Mieux vaut alors feindre de ne rien savoir du tout et de ne pas avoir la moindre intention d'agir. Conserver ses forces intactes en évitant un affrontement permet de continuer à espérer plus tard une victoire. Capituler revient à subir une défaite totale, négocier s'apparente à une demi-défaite, alors que fuir n'est pas une défaite. L'objectif premier reste toujours de ne pas perdre, de survivre et ensuite de gagner. Sans aucun atout en main on ne se bat pas. De la même façon, risquer tous ses moyens sur un seul coup n'est pas raisonnable. Le panache n'est pas de la stratégie.

## **LES ERREURS À EVITER**

La plus grave est de se tromper soi-même sur sa force et/ou de sous-estimer son adversaire, ce qui revient presque au même. Il ne faut jamais réaliser des stratagèmes dans le vide pour impressionner son adversaire. Se dévoiler sans gain et par forfanterie mène tout droit à la défaite. De la même manière, il vaut mieux éviter de pousser à bout un ennemi qui est aux abois en le mettant le dos contre le mur, car alors il devient encore plus méchant et déterminé. Il se battra alors jusqu'à la fin sans n'avoir plus rien à perdre. Il est de loin préférable de le poursuivre sans le lâcher et le laisser patiemment s'épuiser.

## **DES STRATÉGIES À GÉOMÉTRIE VARIABLE**

Il existe 5 qualités paradoxalement dangereuses pour le leader :

- . S'il est téméraire, il peut ne pas savoir s'arrêter à temps ;
- . S'il est lâche, il refusera l'affrontement ;
- . S'il est emporté, on peut le berner ;
- . S'il possède un sens de l'honneur trop chatouilleux, on peut le calomnier et le déstabiliser ;
- . S'il a une âme compatissante, on peut le tourmenter et le culpabiliser.

Le point essentiel est de ne jamais se retrouver à court d'arguments. Il est absolument nécessaire de préparer des plans dans les plans en ajustant en temps réel sa stratégie. Dans l'affrontement, toute stratégie figée dès le départ est vouée à l'échec. Il faut donc anticiper et préparer l'éventualité du coup d'après. C'est le seul moyen pour ne jamais être surpris. Le fin du fin consiste, en fait, à avoir en réserve des atouts qu'on introduit de manière adéquate au cours du jeu et/ou en utilisant différemment la règle différente. Il s'agit de créer des stratégies à géométrie variable en étant capable de les ajuster au fur et à mesure à la réalité.

## **LES 7 QUESTIONS À SE POSER**

Dans la guerre, le nombre seul ne procure aucun avantage. L'affrontement du fort au fort est une erreur. Il faut toujours et encore calculer et planifier en réduisant le hasard au minimum possible. Le camp qui l'emportera est celui qui sait quand combattre et quand ne pas le faire.

**Tout dirigeant peut ainsi prédire qui va gagner ou qui va perdre en répondant à 7 questions simples :**

- . Lequel des deux dirigeants exerce l'influence la plus positive sur le moral de ses hommes ?
- . Lequel des deux est le plus habile ?
- . Quel côté est avantagé par le terrain (le marché) ou par les conditions climatiques (la conjoncture) ?
- . De quel côté les instructions et les ordres sont les mieux transmis ?

- . Des deux sociétés laquelle est la plus puissante ?
- . Laquelle a les cadres et les hommes les plus sûrs et compétents ?
- . Quel camp est le plus avisé pour dispenser punitions et récompenses ?

## **L'ESPRIT DU SAMOURAÏ**

Le guerrier économique est à même de maîtriser son environnement dès lors qu'il respecte les 10 lois du «Samourai» :

1. Se donner soi-même le travail et ne pas attendre qu'on vous l'assigne en étant soi-même proactif.
2. Prendre l'initiative en permanence dans l'action en rejetant la facilité du rôle passif et suiveur en prenant des responsabilités.
3. S'affronter aux gros travaux et aux challenges nouveaux car les tâches mineures et les habitudes démobilisent et amoindrissent les réflexes et la vigilance.
4. Choisir des travaux difficiles, car c'est ainsi que l'on progresse dans l'effort et l'apprentissage.
5. Mener chaque tâche à son terme en ne l'abandonnant jamais afin d'aiguiser l'esprit d'endurance.
6. Être le meneur de ceux qui vous entourent. Conduire les autres au lieu d'être mené fait une grande différence à long terme en forgeant le sens de la responsabilité et l'acuité de la décision.
7. Se donner un plan à long terme qui suscite la persévérance et l'effort. Cela renforce l'espoir dans l'avenir, maintient intacte la motivation et développe l'énergie.
8. Avoir confiance en soi, même dans l'échec momentané, car sinon l'action ou le travail manque de force, de persistance et même de substance.
9. Utiliser constamment son cerveau à plein rendement, c'est être toujours prêt à réagir vite et bien.
10. Ne pas craindre les frictions. Elles sont le moteur du progrès et stimulent les capacités de défense. Si l'on craint les problèmes ou la critique alors l'on devient passif, servile et timoré.