

Digest

## Extrait 12 - Bibl'EA

La notion de Jeu commercial



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710373  
Free

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter  
[www.bookiner.com](http://www.bookiner.com)

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

## ECONOMIE D'AFFAIRES

### Extrait Bibl'EA La Bible de l'Économie d'Affaires

#### La notion de Jeu commercial

#### 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.

# La notion de Jeu commercial

## Plonger au coeur du business

L'Economie d'Affaires est au coeur du jeu commercial et des enjeux économiques. Elle représente donc la partie la plus décisive par son caractère décisionnaire, chiffré, objectif et concret. Elle intervient en complément indispensable de l'offre-produit, de l'importance du relationnel, du comportement de chacun ainsi que des obligations légales et administratives. En cela, l'EA s'apparente à une démarche volontariste et simultanée menée entre 2 ou plusieurs acteurs (vendeur, acheteur, tiers...) afin d'obtenir dans l'ordre d'efficacité :

- . **Une solution profitable** pour l'un et/ou l'autre des acteurs concernés ;
- . **Un compromis final + ou - dégradé** par rapport aux exigences initiales permettant d'équilibrer les droits, les demandes, les prétentions, les positions et/ou les devoirs de chacun ;
- . **Un consensus commercial minimum** «politique» ou «diplomatique» destiné à figer temporairement les positions sans obliger personne à se contredire ou à renier sa position initiale.

En cela, toute négociation d'affaires destinée à modifier l'ordre initial dans l'Offre et/ou la Demande doit tenir compte des 3 aspects suivants :

- . **La stratégie de départ** incluse dans la présentation de l'offre du vendeur et/ou dans la demande explicite de l'acheteur ;
- . **Une argumentation croisée** fondée sur des éléments précis (prix, contreparties d'affaires, écarts, historique, comparaison, erreurs...) relevant du constat normal de la réalité ou de sa traduction erronée ou manipulatrice ;
- . **Un pragmatisme dans la conclusion** figeant contractuellement ou moralement les positions des uns et des autres.

La notion de jeu commercial s'apparente à un jeu d'entreprise mené au **coeur du Business** via le rôle spécifique de plusieurs acteurs (acheteur, vendeur, consommateur, tiers, forces du marché...). Le «jeu» se traduit d'abord par une tactique et une stratégie centrée sur l'obtention d'avantages, de gains, de profit, d'économie, de réussite et/ou de résultats positifs ou négatifs pour chacun des acteurs. Il recouvre également des règles, des actions décisives, des conventions déontologiques, des usages, des lois, des pratiques en matière commerciale, relationnelle et de négociation.

En fait, le jeu commercial repose sur 3 grands socles :

- . **Le rapport entre l'Offre** de produits, services et/ou prestations offrant des avantages précis et/ou répondant à des besoins spécifiques face à une Demande ou attente du marché ;
- . **L'Economie d'Affaires** permettant le chiffrage et quantification économique, technique, monétaire et financière (PV, NO, coûts, contreparties...)
- . **La relation d'échange** comprenant l'ensemble des comportements, communication, psychologie, techniques de vente et d'achats, cadre légal, usages.

## 4 déterminants

Avec ou sans stratégie, le jeu commercial ne peut s'envisager sans inclure un cadre équitable dans le rapport Offre/Demande destiné à protéger et défendre les intérêts des acteurs concernés via la validation des pratiques suivantes :

- . **Un référentiel culturel** de base (notions, principes, éthique, droits et devoirs, valeurs morales...)
- . **Un double duo PV/NO, Acheteur/Vendeur ;**
- . **Un mode opératoire** précis pour chaque type d'opération menée (chiffrage, contreparties, modalités d'exécution...)
- . **Un comportement standardisé** ou ritualisé (protocole de rencontre, disposition d'esprit, techniques de vente et d'achats, prise de décision, passage à l'acte, respect de la parole donnée et de la signature...)

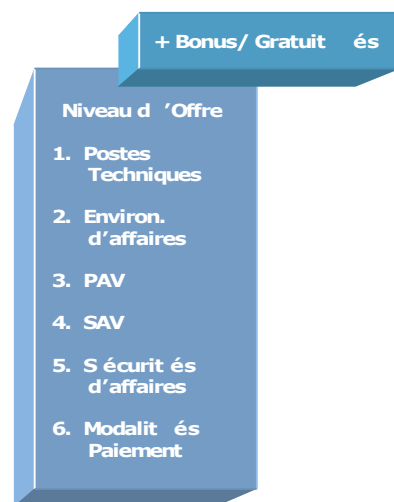
## 2 grands blocs

### Bloc PV = Prix de Vente



- **PV** (de référence, initial, final)
- **Unités de valeur utilisées** (k, %, €)
- **Remise(s) et concession(s)**
- **Valeur ajoutée de l'entreprise** (TM, k, Tm, Mb)
- **Somme des achats auprès des fournisseurs** (PA et %PA)
- **Différentiel monétaire** (éventuel entre 2 monnaies)
- **Coûts d'approvisionnement** (frais transport, réception, assurance,...)
- **TVA**

### Bloc NO = Niveau d'Offre



1. Postes Techniques
2. Environ. d'affaires
3. PAV
4. SAV
5. Sécurité s d'affaires
6. Modalité s Paiement

1. **Postes Qualité & Technique**
2. **Postes Environnement d'affaires**
3. **Postes Prestations Avant-Vente** (PAV)
4. **Postes Services Après-Vente** (SAV)
5. **Postes Sécurité s d'affaires**
6. **Modalités de paiement**

Il ne pourrait y avoir de jeu commercial sans **finalité**, laquelle consiste à tendre pour soi comme pour ses partenaires de jeu vers un résultat de type gagnant, perdant ou donnant-donnant. Il existe, en fait, 7 postures majeures et 12 matrices universelles de négociation. Le jeu commercial intelligemment mené est le seul qui puisse conduire à un gagnant-gagnant entre les parties mais aussi, sans réelle intégrité et intelligence, à un perdant-perdant collectif avec, au centre, tout un maquis de positions erratiques favorables un jour et défavorables un autre !

## Complémentarité du duo PV / NO

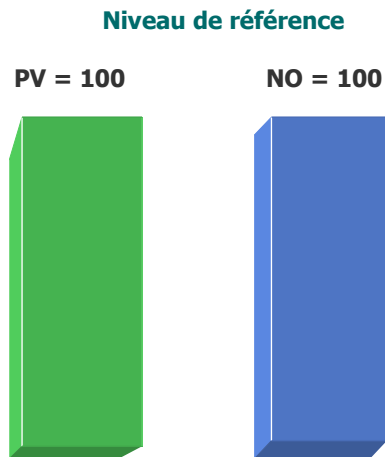
Dans le cadre de l'Economie d'Affaires toute prestation commerciale se scinde en **2 grands blocs** : le prix symbolisé par la notion de PV (Prix de Vente) et le Produit/Service symbolisé par la notion de NO (Niveau d'Offre). Ces 2 principaux moteurs du jeu commercial relèvent d'une combinaison propre à chaque entreprise associant souvent une multitude de paramètres et de facteurs internes selon le secteur d'activité.

Tout prix doit forcément correspondre à un équivalent NO. En général, ce sont les éléments constitutifs du NO qui déterminent le PV. Aussi en matière de jeu commercial (vente, achat, négociation), toute forme d'action business s'exerce obligatoirement en jouant simultanément sur l'un et l'autre des 2 blocs :

- **Le PV** (Prix de Vente ou Montant de base) représente la valeur monétaire ou une contre-valeur distincte. Par convention, le PV de référence comprend 4 grands segments de base plus ou moins bien clarifiés dans le chiffrage initial. Naturellement chaque segment peut se scinder en plusieurs postes d'analyse relativement fins :

1. Coûts d'achat (PA + Coûts d'approvisionnement) vers fournisseurs et prestataires extérieurs
2. Valeur ajoutée de l'entreprise (coûts de production + coûts fixes de structure + coûts variables de prestation + provisions + marge)
3. Remises et concessions tarifaires éventuelles
4. TVA et taxes diverses

Lorsque l'on agit uniquement sur le PV, il s'agit alors de **négociation tarifaire**.



### Principales variations du PV et du NO

Sachant qu'un PV isolé de son NO n'a aucun sens, il est clair que toute logique commerciale dans sa relative complexité repose sur des variations en plus ou en moins du PV et/ou du NO.

Il existe 6 grandes variantes dans le rapport PV/ NO (hors cas particuliers) :

- PV=** (situation économique égalitaire, normale, souhaitable entre les parties)
- PV↑** (stratégie de hausse favorable au vendeur mais défavorable pour l'acheteur)
- PV↓** (baisse aux dépens du vendeur mais bénéficiaire pour l'acheteur)
- NO=** (situation légitime de réciprocité commerciale en adéquation avec le PV=)
- NO↑** (augmentation favorable pour l'acheteur mais à coût pour le vendeur)
- NO↓** (baisse au détriment de l'acheteur mais avantageuse pour le vendeur)

. **Le NO** (Niveau d'Offre) représente l'ensemble des éléments constitutifs du produit, des services et autres prestations recouvrant l'Offre proprement dite. Le NO recouvre, en fait, 6 segments de constituants initiaux et/ou de contreparties d'affaires formant plus de 130 postes de base (voir Négociation hors tarif) :

1. Postes techniques
2. Postes Environnement d'affaires
3. Postes Prestations avant-vente
4. Postes Services après-vente
5. Postes Sécurités d'affaires
6. Postes Modalités de paiement

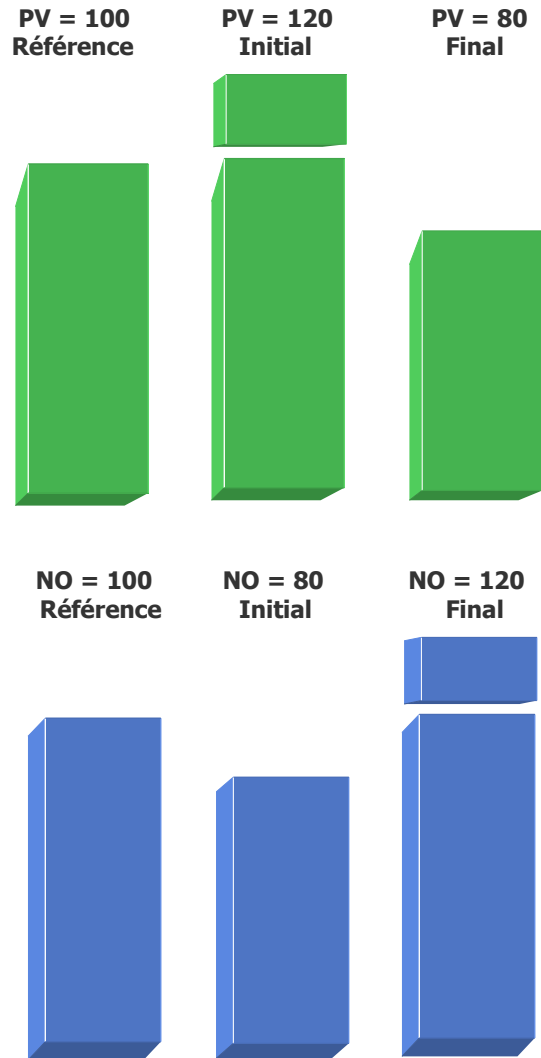
Lorsque l'on agit uniquement sur le NO, il s'agit alors de **négociation hors tarif**. C'est toujours l'option la plus préférable en EA.

## PV et NO de référence

Avant toute forme de proposition commerciale et/ou de négociation d'affaires préexiste toujours une **offre de référence**. Par convention, cette offre de référence comprend un NO de référence (égal à 100 dans l'absolu) normalement équivalent à un PV de référence (égal à 100 dans l'absolu). L'offre de référence se caractérise par une configuration commerciale (écrite, officielle ou non dite) servant de point de repère constant durant tout l'acte commercial (au moins pour le vendeur/fournisseur), tant au niveau du prix de base que du niveau d'offre de base. Le jeu commercial et/ou la négociation commence lorsque l'équivalence 100 n'est plus respectée en PV et/ou NO du fait d'une remise en cause partielle de la part de l'un ou l'autre des acteurs.

### 6 niveaux de PV et NO

**1. Le PV de référence** se détermine intrinsèquement par un Prix de Revient calculé précisément selon les règles de l'art en fonction de la nature, qualité et quantité des constituants du NO, auquel s'ajoutent normalement une marge bénéficiaire et/ou des provisions éventuelles.



2. Le **NO de référence** correspond à la somme globale de plusieurs postes ou items (contreparties techniques, financières et commerciales) puisés dans l'un et l'autre des 6 blocs universels. C'est lui qui caractérise fondamentalement chaque offre d'entreprise dans le cadre de son secteur d'activité, ainsi que par rapport à la concurrence. Le NO est normalement conçu, étudié, réalisé, fabriqué, industrialisé, en fonction d'une certaine adéquation avec les attentes de la Demande, d'une exigence technique et/ou celles d'un marketing précis.

3. Le **PV initial** est soit identique au PV de référence ou soit à un PV marché, copié ou adapté par rapport à celui de la concurrence. Il peut également intégrer une stratégie volontaire de hausse (PV gonflé c'est-à-dire augmentation artificielle du prix, anticipation de remise à accorder, changement supérieur de gamme...) ou une stratégie volontaire de baisse (discount, solde, promotion, baisse de gamme...) ou encore éventuellement une erreur de calcul.

4. Le **NO initial** peut aussi intégrer une stratégie volontaire de hausse (Changement supérieur de gamme, supplément de quantité, produits, services..., par rapport à la configuration de départ) ou une stratégie de baisse (Changement inférieur de gamme, baisse de quantité, produits, services..., par rapport à la configuration de départ) ou une erreur quelconque.

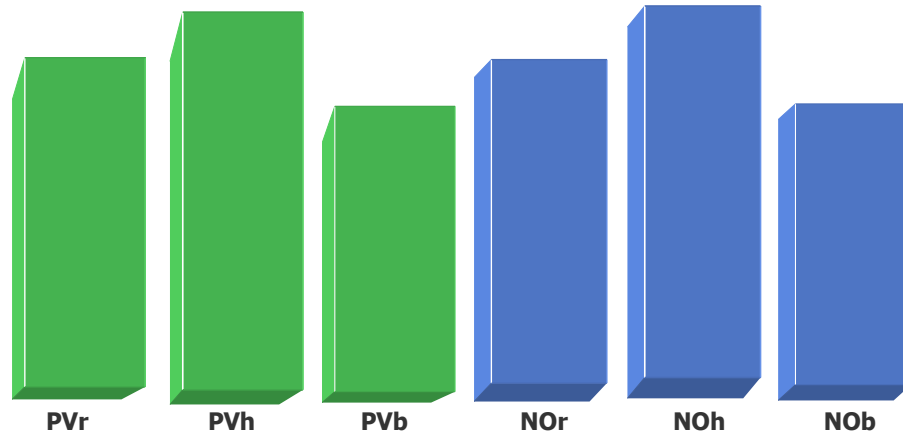
5. Le **PV final** se détermine après une éventuelle négociation tarifaire. C'est le montant final facturé incluant tous les aspects directement négociés durant l'acte commercial (réductions, remises, concessions diverses) mais aussi tous les ajouts facturés et non prévus au départ.

6. Le **NO final** inclut tous les compléments de produits, services, prestations, avantages négociés facturés et non facturés (gratuités, services ou produits suppl. offerts...) mais aussi ceux qui sont retirés de l'offre initiale.

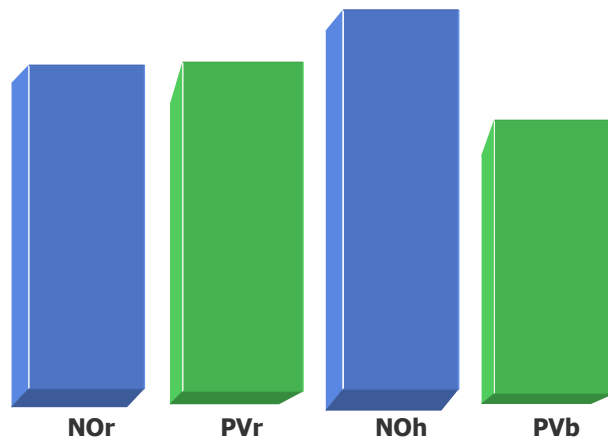
En fait, dans la logique du jeu commercial, les **2 grandes tendances** sont :

- . Partir du PV de référence ou initial pour «descendre» ensuite vers le PV final
- . Partir du NO de référence ou initial pour «monter» ensuite vers le NO final

### 6 options de base pour le Duo Offre Vendeur/Fournisseur



### 4 combinatoires pour le Duo Demande Acheteur/Client



## Adéquation de l'Offre et de la Demande

Dans le cadre de l'Economie d'Affaires l'Offre est représentée par le duo PV/NO, avec ou sans homogénéité, en provenance du vendeur/fournisseur. L'Offre est normalement conçue, formatée, calibrée et calculée en amont par la direction commerciale et/ou marketing de l'entreprise, ainsi que par le vendeur lui-même au moment de la négociation terrain, afin de former une entité homogène adaptée au client, au milieu et/ou au marché. Avec **6 options de base**, l'offre du vendeur/fournisseur peut prendre 9 postures sous l'angle de l'offre initiale ou finale avec r = 100 de référence ; h = haussier ; b = baissier :

<b>PVr / NOr</b>	-	<b>PVr / NOh</b>	-	<b>PVr / NOb</b>
<b>PVh / NOr</b>	-	<b>PVh / NOh</b>	-	<b>PVh / NOb</b>
<b>PVb / NOr</b>	-	<b>PVb / NOh</b>	-	<b>PVb / NOb</b>

La Demande provient du marché et plus particulièrement de l'acheteur/client et s'exprime dans la complémentarité de 2 besoins distincts, pas forcément homogènes ni objectifs, dont l'un est le plus souvent dominant sur l'autre :

- **Besoin de NO personnalisé** (aspect matériel de l'usage, de propriété d'acquisition et de psychologie tendant vers l'offre initiale ou celle à la hausse considérée alors comme la plus complète et motivante pour soi)
- **Besoin de PV adapté, adéquat** (aspect économique tendant soit vers le prix initial proposé, soit vers le «meilleur» prix à la baisse)

Ainsi la Demande de l'acheteur/client peut prendre **4 postures de base** sous l'angle de la Demande initiale ou finale sachant que l'on achète d'abord un produit/service (NO) et que l'on paie ensuite pour cela (PV) avec r = 100 de référence ; h = haussier ; b = baissier :

**NOr / PVr - NOh / PVr - NOr / PVb - NOh / PVb**

Il existe, en fait, 6 postures commerciales en terme de pure adéquation entre l'Offre et la Demande. Le vendeur a le choix dans le jeu commercial entre accepter l'une des 4 postures issues de la Demande ou «ouvrir» le jeu vers 2 autres postures admissibles (loyales) : **PVh / NOh - PVb / NOb**

En EA, les 3 autres postures sont considérées comme non loyales dans le jeu commercial : **PVr / NOb - PVh / NOr - PVh / NOb**