

Digest

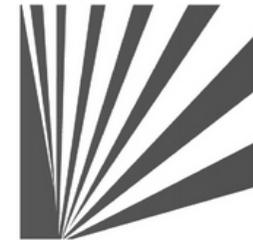
# Extrait 16 - Bibl'EA

7 postures majeures en négociation



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710410  
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

7 postures majeures en négociation

#### Conditions d'usage libre de droits

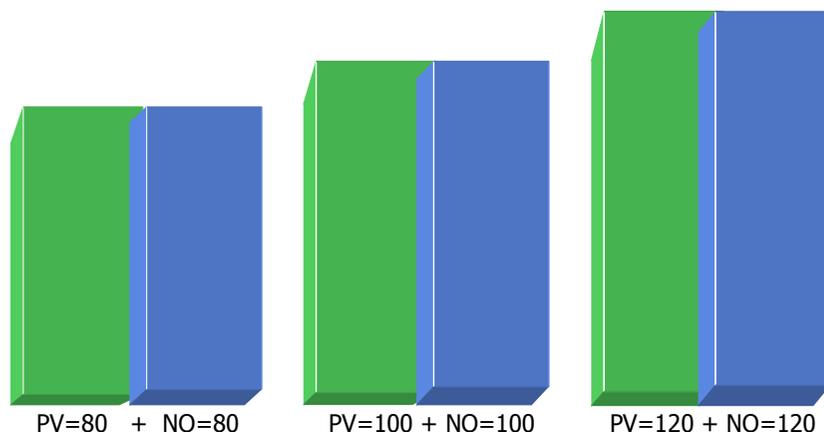
Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention "Bookiner.com". L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre PERSONNEL (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il 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.

## Classement de l'efficacité commerciale

La réussite ne se mesure pas seulement à partir du CA réalisé dans le cadre d'une seule affaire mais aussi en fonction de l'image donnée par l'entreprise et ses acteurs, de la fidélisation sur plusieurs affaires, ainsi que sur la capacité à dégager des marges suffisantes. Classement dans l'ordre d'efficacité :

- 1<sup>er</sup>  
Gagnant-Gagnant ou 2 fois Double Gagnant
- 2<sup>e</sup>  
Donnant-Donnant
- 3<sup>e</sup>  
Double Gagnant - Perdant (ou Double Perdant)
- 4<sup>e</sup>  
Gagnant-Perdant
- 5<sup>e</sup>  
Perdant-Gagnant
- 6<sup>e</sup>  
Double Perdant (Double Gagnant)
- 7<sup>e</sup>  
Perdant-Perdant

### 1. Double Gagnant Vendeur - Double Gagnant Acheteur



## 7 Postures majeures en négociation

Dans la finalité du jeu commercial, il n'existe que 7 postures reflétant la nature décisive du résultat pour le vendeur comme pour l'acheteur. 5 postures sont considérées comme critiques au sens de l'EA en étant directement liées aux conséquences d'un rapport de force et/ou d'une manipulation entre acteurs du jeu commercial. Seulement 2 postures sont jugées franchement positives en étant réservées aux meilleurs joueurs. Elles relèvent soit de l'équité/égalité (Donnant-Donnant) soit d'une réussite commune (Gagnant-Gagnant). Il est ainsi possible d'établir un **classement** universel dans l'ordre de l'efficacité commerciale.

### 1<sup>re</sup> posture : Gagnant-Gagnant

Dans cette posture, les 2 parties gagnent chacun sur les 2 tableaux (PV final et NO final) avec un résultat équilibré égal ou supérieur à 100 (offre de référence). En cela, chaque acteur est Gagnant-Gagnant en terme de couple PV/NO faisant qu'en réalité le Gagnant-Gagnant commercial (win-win) est la somme d'un Double Gagnant (PV et NO pour le vendeur) et d'un Double Gagnant (PV et NO pour l'Acheteur). Le principe partenarial et éthique du Gagnant-Gagnant repose sur un mécanisme oblatif (donner) pratiqué conjointement par les 2 parties. Il s'agit pour le vendeur de satisfaire la demande de l'acheteur dans la mesure de ses possibilités afin que ce dernier, simultanément, réponde favorablement et de manière proportionnée aux souhaits et/ou à l'offre du vendeur.

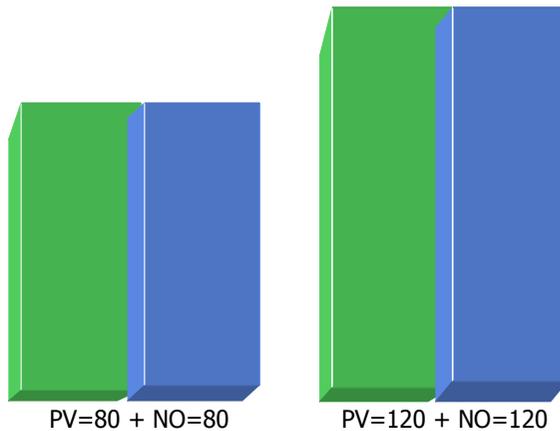
Le fait de satisfaire d'abord les intérêts légitimes de l'autre, avant de penser en premier à satisfaire ses propres intérêts, est le principe de base du vrai partenariat. Cela suppose, en amont, 2 partenaires partageant le même état d'esprit dans le cadre d'une même dynamique constructive et synchrone. En fait, lorsque le NO initial (base 100) est parfaitement construit et adapté au PV initial (base 100), il n'est nul besoin de négocier pour atteindre le Win-Win. Il suffit alors de le garantir moralement ou contractuellement. C'est la contribution de l'EA, de ses méthodes et outils que de le permettre. Il est tout à fait possible de créer un Gagnant-Gagnant dans 3 cas, dès lors que l'offre et la demande s'accordent parfaitement ensemble dans chaque couple PV/NO :

**Couple PV/NO = 80** (accord mutuel réduit)

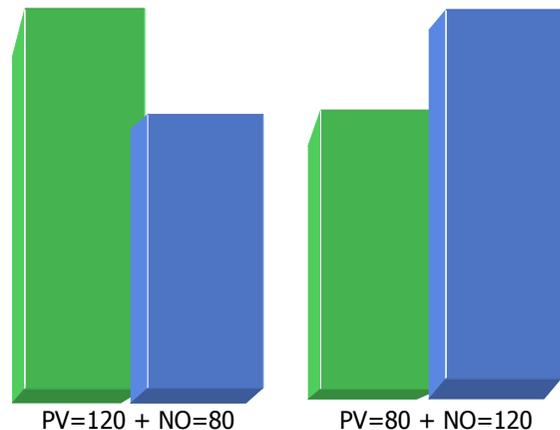
**Couple PV/NO = 100** (accord de base équitable)

**Couple PV/NO = 120** (engagement sur l'excellence)

## 2. Donnant-Donnant



## 3. Double Gagnant (avec Double Perdant)



## 2<sup>e</sup> posture : Donnant-Donnant

Dans cette posture, personne ne gagne ni ne perd sur les 2 tableaux (PV final et NO final) en réalisant ensemble une équivalence finale sur les niveaux de PV et de NO. C'est le minimum acceptable en matière de relation partenariale comme étant l'objectif de base à atteindre dans toute négociation d'affaires. En cela, la négociation doit avoir pour objet de restaurer les équilibres en réduisant ou en augmentant les écarts initiaux de façon à atteindre exactement le même niveau final entre le PV et le NO. Chacun s'oblige à faire un effort de son côté, et/ou dans ses prétentions de départ, afin de ne pas léser l'autre et pour éviter de se placer lui-même en gagnant et l'autre en perdant. Le donnant-donnant fait donc partie de la négociation partenariale et de l'éthique des affaires partout dans le monde. Cette posture est également à la base de la stratégie du libre-échange, dès lors que les acteurs ne souhaitent pas s'engager durablement dans une relation d'affaires. Le Donnant-Donnant s'examine principalement dans 2 types de couples PV/NO nécessitant un effort par rapport à l'offre de base :

**Couple PV/NO = 80** (accord mutuel réduit)

**Couple PV/NO = 120** (engagement sur l'excellence)

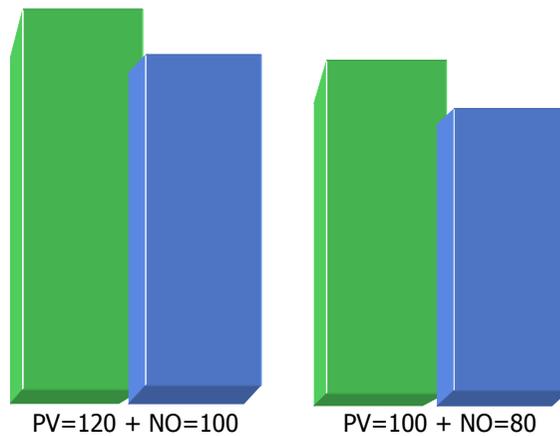
## 3<sup>e</sup> posture : Double Gagnant

Dans cette posture, l'une des parties remporte sur les 2 tableaux (PV final et NO final), alors que l'autre perd objectivement sur les 2 tableaux (Double Perdant). C'est, par exemple, le vendeur qui bénéficie d'un PV final supérieur (ex. 120) par rapport au PV de référence (100) et d'un NO final inférieur (ex. 80) par rapport au NO de référence (100). Ce peut être également l'acheteur qui profite d'un PV final inférieur (ex. 80) et d'un NO final supérieur (ex. 120). Cette posture n'est pas dans l'éthique des affaires prônée en EA et contribue, au contraire, à entretenir les rapports de force et/ou de manipulation entre vendeurs et acheteurs en créant les conditions permanentes du doute, de la méfiance, de la frustration et de la revanche. Au final, il s'agit d'un jeu stérile qui ne contribue ni à la pérennité des affaires ni à la fidélisation au produit/service, ni à la qualité de l'image des uns et des autres. Ce type de rapport commercial est toxique et très dangereux à terme dans les affaires, voire totalement «affairicide». Le Double Gagnant recouvre 2 types de décalages :

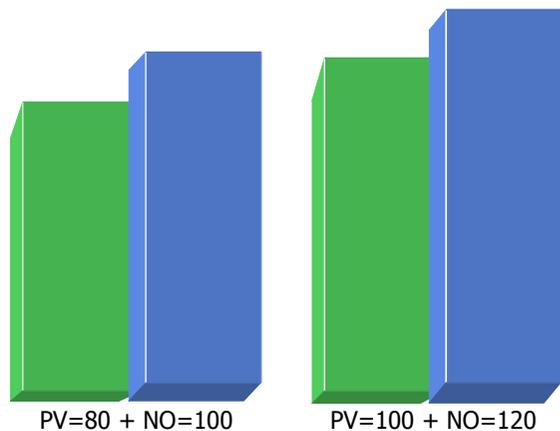
**Couple PV/NO = 120/80** (Vendeur hausse du PV et baisse du NO)

**Couple PV/NO = 80/120** (Acheteur baisse du PV et hausse du NO)

#### 4. Gagnant-Perdant



#### 5. Perdant-Gagnant



#### 4<sup>e</sup> posture : Gagnant-Perdant

Dans cette posture, l'une des parties gagne objectivement sur l'un des tableaux (PV final ou NO final) alors que l'autre perd sur le même tableau (ex. PV = 120 au lieu de 100), tout en faisant en sorte que les 2 parties ne perdent ou ne gagnent rien sur le second tableau (ex. NO = 100). Ainsi, par exemple, le vendeur gagne sur le PV final (120) mais stagne ou perd sur le NO final (100). Le seul fait de gagner sur le PV (et non conjointement sur le NO) emporte pour lui un résultat simple gagnant. De la même manière, l'acheteur qui gagne sur le NO final mais perd ou stagne sur le PV final est considéré comme simple gagnant. Dans ce type de posture, les rapports sont forcément déséquilibrés et peuvent mener à toute sorte de manipulation de la part du vendeur pour gagner sur le PV final (ex. 120 au lieu de 100) ou soit sur le NO final (ex. 80 ald 100). C'est le même cas en matière d'exigence de la part de l'acheteur sur la réduction du PV final (ex. 80 ald 100) ou sur le NO final (ex. 120 ald 100). Ce type de rapport est toutefois risqué dès lors que l'autre partie vit cela comme une frustration. Ce type de déséquilibre recouvre 2 types de décalage :

**Couple PV/NO = 120/100** (vendeur hausse du PV et NO de référence)

**Couple PV/NO = 100/80** (acheteur PV de référence et baisse du NO)

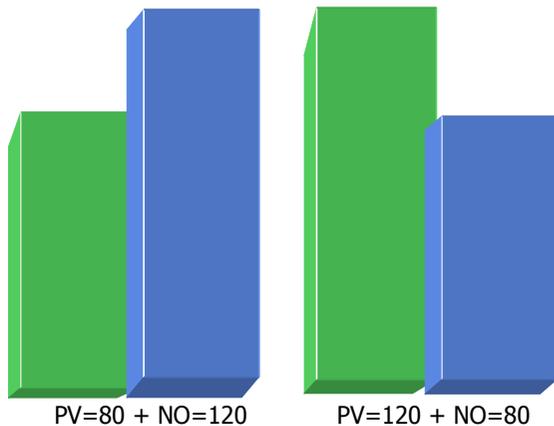
#### 5<sup>e</sup> posture: Perdant-Gagnant

C'est l'inverse de la posture Gagnant-Perdant faisant que l'une des parties perd sur un tableau (PV final ou NO final) alors que l'autre gagne sur le même tableau. Ainsi, le vendeur perd sur le PV final (80) et stagne sur le NO final (100) faisant que le rapport PV final/NO final est négatif pour lui. De la même manière l'acheteur gagne sur le NO final (120) mais stagne sur le PV final (100) avec un rapport négatif pour lui dans le bilan final PV/NO. Ce type de déséquilibre est certainement le plus courant dans la négociation d'affaires. Il est relativement admissible de temps en temps, même si l'acheteur professionnel n'apprécie pas beaucoup (à l'inverse du consommateur) que les prix baissent (hors promotion) de manière discriminatoire, parce qu'on le demande au vendeur, ou lorsque c'est perçu comme étant à la «tête du client». Sur le moyen terme ce type de posture est également risqué, car il crée des précédents desquels il est ensuite difficile de sortir dans les rapports commerciaux. Il recouvre 2 types de décalage :

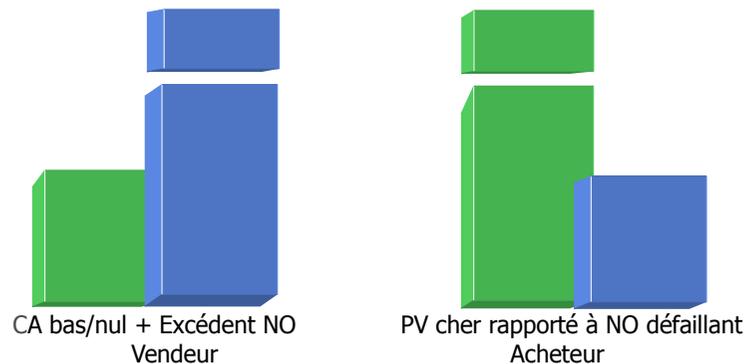
**Couple PV/NO = 80/100** (vendeur baisse du PV et NO de référence)

**couple PV/NO = 100/120** (acheteur PV de référence et hausse du NO)

## 6. Double Perdant (avec Double Gagnant)



## 7. Perdant -Perdant ou Double Perdant - Double Perdant



## 6<sup>e</sup> posture: Double-Perdant (avec Double-Gagnant)

Dans cette posture, l'une des parties perd sur les 2 tableaux (PV final et NO final), alors que l'autre gagne objectivement sur les 2 tableaux (Double Gagnant). C'est donc l'inverse de la posture du Double Gagnant. C'est, par exemple, le vendeur qui baisse son PV final (ex. 80) par rapport au PV de référence (100) et qui augmente parallèlement son NO final (ex. 120 ald 100) par rapport au NO de référence (ex. 100). Ce peut être également l'acheteur qui profite d'un PV final augmenté (ex.120) avec, en face, un NO final rabaisé (ex. 80). Au final, le rapport final PV/NO se trouve doublement déficitaire pour l'une des parties par rapport à l'offre de référence (PV et NO = 100). Cette posture n'est pas dans l'éthique des affaires et contribue à vicier le sens même des affaires comme à montrer de l'irrespect et du mépris pour le partenaire perdant. Ce dernier n'a d'ailleurs qu'une hâte, celle de se venger de cet affront culpabilisant, coûteux et frustrant. Ce type de posture tend à casser toute forme de relation commerciale intelligente pour ne reposer que sur un marché de dupes où la dureté de l'un n'a d'égale que la crédulité ou la faiblesse de l'autre.

**Couple PV/NO = 80/120** (Vendeur baisse du PV et hausse du NO)

**Couple PV/NO = 120/80** (Acheteur hausse du PV et baisse du NO)

## 7<sup>e</sup> posture : Perdant-Perdant

C'est l'inverse parfait de la posture Gagnant-Gagnant en ayant, au final après l'achat, un Double Perdant du côté du vendeur et un Double Perdant du côté de l'acheteur. Les 2 parties perdent simultanément sur les 2 tableaux (PV et NO) par rapport à l'offre de référence (100). Cette situation doit s'apprécier de manière objective dans le temps en constatant les dégâts suivants :

- . Perte définitive de l'affaire pour le vendeur
- . NO livré avec non règlement de factures
- . SAV, remplacement intégral, garantie coûteuse
- . Mauvais achat, retard, problèmes majeurs pour l'acheteur
- . Coûts supplémentaires non prévus pour l'acheteur
- . Procès, conflit juridique ou économique, guerre d'image, mauvaise publicité
- . Exclusion du marché, liste rouge de part et d'autre

Ici, le rapport est devenu insatisfaisant et/ou régressif pour les 2 parties en réduisant le CA pour le vendeur ainsi qu'en important des problèmes non prévus chez l'acheteur (défaillances, coûts suppl...). Cette posture est la pure négation du business en détruisant tout jeu commercial présent et futur.