

Digest

## Extrait 18 - Bibl'EA

12 matrices universelles  
en négociation d'affaires

# Bibl'EA

La Bible  
de l'Économie d'Affaires

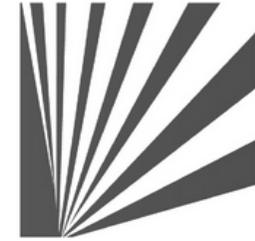
Didier Reuter

TOME 1

Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023710434

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

**12 matrices universelles en négociation d'affaires**

#### 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.

# 12 matrices universelles en négociation

## 12 couples de matrices associant le vendeur versus Acheteur et son équivalent en versus Achat

Exemple de couple : matrice 8 (Vente) = matrice 20 (Achats)

Ainsi, pour la matrice 8 «Commercial lucide», si le vendeur réalise une opération de type Perdant-Gagnant en offrant un NO supplémentaire, l'acheteur réalise conjointement une opération de type Gagnant-Perdant identifiée sous la matrice 20 «Bon Achat».

Vendeur		Acheteur
1. Excellence commerciale		13. Sur-Achat
2. Commercial ferme		14. Achat fluide non négocié
3. Commercial prévoyant		15. Négociation classique
4. Mercanti (camelot)		16. Fausse super affaire
5. Commercial joueur fifty-fifty		17. Achat sous contrôle
6. Commercial dur en affaire		18. Sous achat
7. Commercial manipulateur		19. Se faire avoir «rectement»
8. Commercial lucide		20. Bon achat
9. Commercial bon joueur		21. Négociation réussie
10. Commercial discriminant		22. Achat optimisé
11. Commercial truant ou erreur de prix		23. Anti bon achat
12. Commercial cancre ou soldeur		24. Super achat

Tout acte de vente et d'achat s'inscrit obligatoirement dans l'une ou l'autre des 12 matrices universelles de négociation. En associant les 12 matrices vente et les 12 matrices Achats cela fait **24 matrices** au total, soit 12 couples Vente/Achats. Chaque couple de matrice correspond à un rapport dominant entre le PV final et le NO final à partir de la stratégie de départ du vendeur mais aussi du constat objectif effectué en cours de négociation et/ou en regard du bilan de l'affaire. En ce domaine, tout repose sur les variations à la hausse (↑), à la baisse (↓) ou en fonction de la normalité (→) selon l'étalonnage final par rapport au PV et au NO de référence.

Chaque couple de matrices est le produit direct du jeu existant entre les variations possibles au sein du PV et du NO de référence, initial ou final. Les différences constatées entre PV et NO s'animent obligatoirement de 6 types de variations possibles en cours de jeu commercial :

- . **PV**→ (respect de l'offre de référence)
- . **PV**↑ (augmentation légitime, artificielle ou négociée)
- . **PV**↓ (baisse légitime, artificielle ou négociée)
- . **NO**→ (respect de l'offre de référence)
- . **NO**↑ (augmentation légitime, artificielle ou négociée)
- . **NO**↓ (baisse légitime, artificielle ou négociée)

Les 12 couples de matrices en EA peuvent se classer en fonction des 6 principales postures majeures de négociation, hors Perdant-Perdant, nuances et déclinaisons possibles dans le jeu commercial. Il n'existe pas *a priori* de matrice suicidaire perdant-perdant au départ du jeu commercial entre les deux parties, sauf ensuite en terme de constat objectif en fin de négociation (conflit, destruction mutuelle d'intérêts...). Le classement des 12 couples de matrices est effectué selon leur efficacité pour le vendeur et leur signification réciproque pour l'acheteur, souvent inversée, et cela en fonction directe des variations constatées ou non au sein du rapport PV/NO. En général, lorsque l'une des parties retire un avantage au détriment de l'autre, le jeu commercial devient faussé et peut entraîner des conséquences négatives pour la suite des affaires.

**24 matrices effectives de négociation  
où comment définir  
sa propre matrice dans le jeu commercial ?**

<b>Vendeur</b>	<b>Acheteur</b>
<b>1. Gagnant-Gagnant</b>	
<b>1. Excellence commerciale</b>	<b>13. Sur-Achat</b>
<b>2. Commercial ferme</b>	<b>14. Achat fluide non négocié</b>
<b>3. Commercial prévoyant</b>	<b>15. Négociation classique</b>
<b>4. Mercanti (camelot)</b>	<b>16. Fausse super affaire</b>
<b>2. Donnant-Donnant</b>	
<b>5. Commercial joueur fifty-fifty</b>	<b>17. Achat sous contrôle</b>
<b>6. Commercial dur en affaire</b>	<b>18. Sous achat</b>
<b>3. Double Gagnant</b>	
11. Commercial truand	24. Super achat
<b>4. Gagnant-Perdant</b>	
7. Commercial manipulateur	20. Bon achat
	21. Négociation réussie
	22. Achat optimisé
<b>5. Perdant-Gagnant</b>	
<b>8. Commercial lucide</b>	19. Se faire avoir «rectement»
9. Commercial bon joueur	
10. Commercial discriminant	
<b>6. Double Perdant</b>	
12. Commercial cancre	23. Anti bon achat

**Hiérarchie des matrices positives**

Il est remarquable de constater comment le vendeur a plus tendance à être perdant dans la négociation (3 contre 1 pour l'acheteur) que gagnant (1 contre 3 pour l'acheteur). Cela confirme que la vraie voie de réussite pour le vendeur passe davantage par le Gagnant-Gagnant (4 matrices) et le Donnant-Donnant (2 matrices) ou encore éventuellement par la stratégie de manipulation (2 matrices) avec les risques liés au Gagnant-Perdant. Sur 24 matrices, il en existe ainsi 8 de profitables pour le vendeur et 10 pour l'acheteur, sachant que ce dernier ne doit se protéger que contre 2 matrices perdantes (4 pour le vendeur).

Il existe, au final, 18 matrices jugées «positives» sur 24, dont seulement 12 qui relèvent d'une égalité de fait entre les parties (Gagnant-Gagnant et Donnant-Donnant) susceptibles de créer les conditions d'un business durable. Ces matrices (**1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 13, 14, 15, 16, 17, 18**) sont celles que l'EA préconise d'utiliser en priorité, car elles représentent les postures les plus équitables en regard du résultat final. Considérant également que le geste commercial raisonnable fait partie intégrante du jeu, la matrice 8 est également conseillée en dernier ressort.

Il est également remarquable de constater comment souvent dans le jeu commercial, c'est l'acheteur qui repousse le Gagnant-Gagnant pour privilégier le Double Gagnant par manque de confiance dans la justesse de l'offre du vendeur. Pourtant, c'est aussi à l'acheteur et à son sens des responsabilités que de créer des conditions finales de négociation qui soient vraiment partenariales. Il doit pour cela éviter de satisfaire d'abord aux vieux démons de l'ego, du pouvoir et des apparences de l'efficacité commerciale dans la partie émergée de l'iceberg des prix et des coûts. De la même manière, c'est au vendeur de faire d'abord le tout premier pas en évitant toute forme de stratégie haussière (PV gonflé) comme en s'obligeant à privilégier, d'entrée de jeu, le Gagnant-Gagnant ou pour le moins le Donnant-Donnant. En résumé, pour réussir une négociation et produire du Gagnant-Gagnant il est nécessaire que :

- . Le vendeur fasse le premier pas avec une offre initiale qui soit objective, loyale et conforme à l'offre de référence.
- . L'acheteur fasse le second pas avec une offre finale qui ne casse pas la logique de l'offre initiale mais l'amende intelligemment.

## 8 matrices jugées parmi les plus positives pour le Vendeur

L'EA préconise un tiercé gagnant à privilégier dès le départ, reposant initialement sur un chiffrage juste des Prix de Revient et Prix de Vente, une offre concurrentielle de qualité, une bonne approche marketing du marché (besoins clients) et un bon relationnel dans l'échange.

1. **Excellence commerciale (Gagnant-Gagnant)**
2. **Commercial ferme (Gagnant-Gagnant)**
3. **Commercial prévoyant (Gagnant-Gagnant)**
4. Mercanti (camelot) (Gagnant-Gagnant)
5. Commercial joueur fifty-fifty (Donnant-Donnant)
6. Commercial dur en affaire (Donnant-Donnant)
7. Commercial manipulateur (Gagnant-Perdant)
11. Commercial truand ou erreur de prix (Double Gagnant)

## 10 matrices jugées parmi les plus positives pour l'Acheteur

Le pragmatisme qui prévaut en EA favorise d'abord les matrices qui relèvent d'un combat gagné face à la stratégie haussière du vendeur et/ou une manipulation avérée de l'offre ou des prix, puis ensuite celles relevant du pur et loyal Gagnant-Gagnant puis, enfin, du Donnant-Donnant. Les 4 matrices préconisées en EA :

- |                                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| <b>24. Super achat</b>         | <b>(Double Gagnant)</b>  |
| <b>20. Bon achat</b>           | <b>(Gagnant-Perdant)</b> |
| <b>21. Négociation réussie</b> | <b>(Gagnant-Perdant)</b> |
| <b>22. Achat optimisé</b>      | <b>(Gagnant-Perdant)</b> |
| 13. Sur-Achat                  | (Gagnant-Gagnant)        |
| 14. Achat fluide non négocié   | Gagnant-Gagnant)         |
| 15. Négociation classique      | (Gagnant-Gagnant)        |
| 16. Fausse super affaire       | (Gagnant-Gagnant)        |
| 17. Achat sous contrôle        | (Donnant-Donnant)        |
| 18. Sous achat                 | (Donnant-Donnant)        |

Il est clair que le choix prévalant initialement dans les **options matricielles préférentielles** du Vendeur et de l'Acheteur ne sont pas les mêmes. Aussi pour éviter un trop grand écart au départ de l'offre et/ou les déviations tarifaires et hors tarif de part et d'autre, il est nécessaire de :

- . Construire une offre de référence foncièrement ciblée en fonction des besoins réels de l'acheteur.
- . Mettre en place une réciprocité proportionnelle (contreparties) entre baisse ou hausse du PV et baisse ou hausse du NO.

En EA, il faut toujours partir du principe que lorsque l'Offre est parfaitement ciblée et en adéquation avec les attentes et besoins de la Demande, il n'est pas nécessaire de faire varier ses prix ni négocier, sachant que le bon négociateur est toujours celui qui ne négocie pas. Idem pour le bon acheteur qui ne négocie plus en ayant su trouver le bon fournisseur, au bon prix et au bon moment !

Il ressort de ce constat que le jeu commercial fondé sur la clarté de l'offre de référence se résume à 3 grandes options:

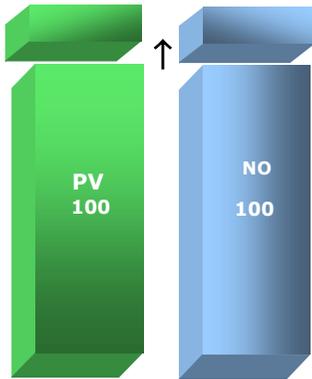
- . Un NO de référence adéquat et personnalisé par le vendeur qui est ensuite proposé normalement à l'acheteur.
- . Un NO de référence réalisé sur-mesure par l'acheteur lui-même, selon ses besoins et capacités financières, en acceptant alors les conditions logiques du PV de référence.
- . Une offre de référence construite ensemble, de manière partenariale, c'est-à-dire dans une certaine forme de complicité, d'équité et de transparence.

Si l'adéquation n'existe pas au départ, il est toujours possible de l'atteindre ensuite dans la négociation tarifaire et/ou hors tarif, en jouant sur le registre du Donnant-Donnant et en s'y tenant coûte que coûte. En sortant de ces conditions nécessaires à la réussite partenariale, lesquelles représentent tout de même 50% des matrices universelles de négociation (12 matrices en Donnant-Donnant et Gagnant-Gagnant), le jeu commercial tend alors à glisser vers un espace plus risqué et dangereux pour l'efficacité commerciale et la pérennité des affaires.

### Couple N°1 (Gagnant-Gagnant)

#### 1. Excellence commerciale

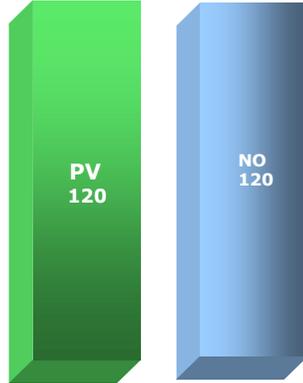
PV = 120 + NO = 120



Le vendeur propose une offre de gamme supérieure en augmentant le PV et le NO

#### 13. Sur-Achat

PV = 120 + NO = 120

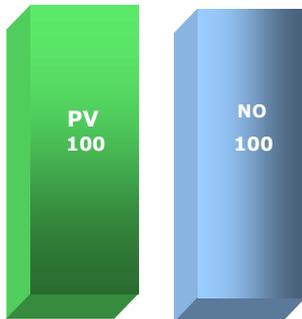


L'acheteur accepte cette offre surqualifiée en y trouvant finalement son intérêt

### Couple N°2 (Gagnant-Gagnant)

#### 2. Commercial ferme

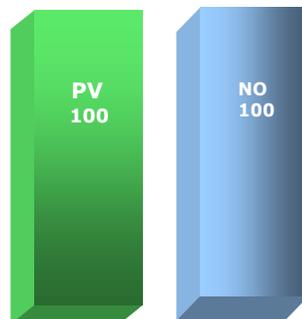
PV = 100 + NO = 100



Le vendeur tient bon la barre sur son offre de référence en conservant intacts son PV et NO

#### 14. Achat fluide non négocié

PV = 100 + NO = 100

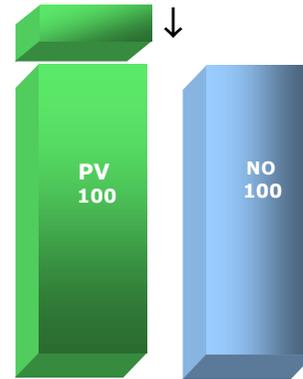


L'acheteur accepte cette offre de base jugée «adéquante» en terme de besoin initial

### Couple N°3 (Gagnant-Gagnant)

#### 3. Commercial prévoyant

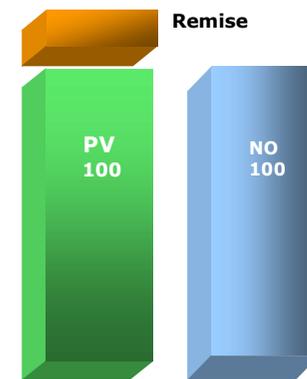
PV = 120 + NO = 100



Le vendeur augmente artificiellement son PV pour le redescendre ensuite dans la négociation sans toucher au NO

#### 15. Négociation classique

PV = 120 à 100 + NO = 100

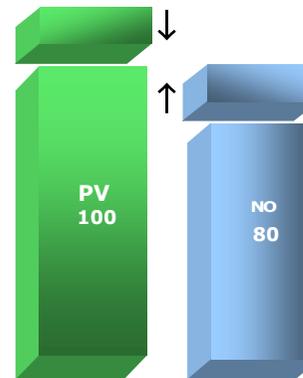


L'acheteur fait baisser le PV au niveau jugé correct par lui tout en acceptant le NO proposé

### Couple N°4 (Gagnant-Gagnant)

#### 4. Mercanti (Camelot)

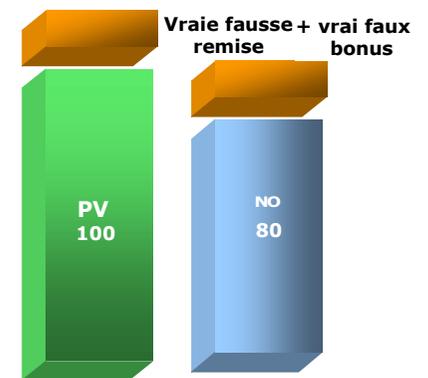
PV = 120 + NO = 80



Le vendeur augmente artificiellement son PV pour le redescendre et baisse artificiellement son NO pour le remonter

#### 16. Fausse super affaire

PV = 120 à 100 + NO = 80 à 100

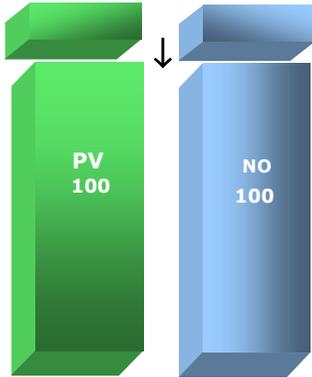


L'acheteur a l'impression de gagner sur les 2 tableaux alors qu'il revient uniquement à l'offre de référence

**Couple N°5 (Donnant-Donnant)**

**5. Commercial joueur fifty-fifty**

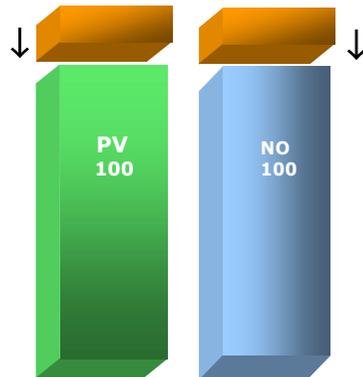
PV = 120 à 100 + NO = 120 à 100



Le vendeur propose artificiellement une offre supérieure afin de la baisser ensuite dans la négociation

**17. Achat sous contrôle**

PV = 120 à 100 + NO = 120 à 100

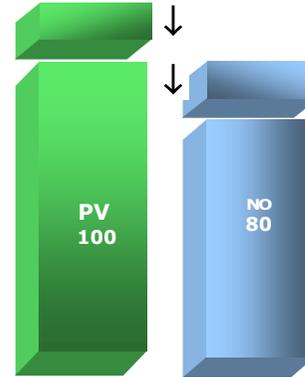


L'acheteur se bat pour descendre l'offre à un niveau inférieur en pensant ainsi réussir la juste affaire

**Couple N°7 (Gagnant-Perdant)**

**7. Commercial manipulateur**

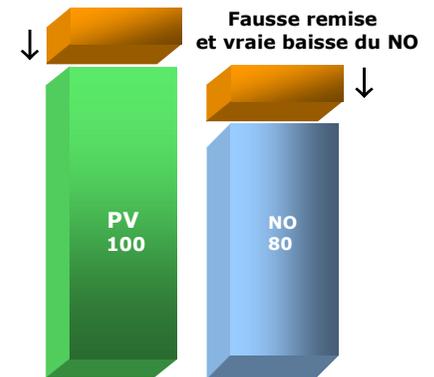
PV = 120 à 100 + NO = 100 à 80



Le vendeur est gagnant après avoir artificiellement gonflé son PV pour le redescendre au niveau du PV de référence tout en baissant symétriquement le NO

**19. Se faire avoir «rectement»**

PV = 120 à 100 + NO = 100 à 80

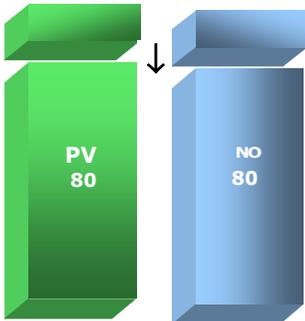


L'acheteur est perdant en faisant baisser le PV mais en perdant aussi une partie du PV dans un rapport non équitable

**Couple N°6 (Donnant-Donnant)**

**6. Commercial dur en affaire**

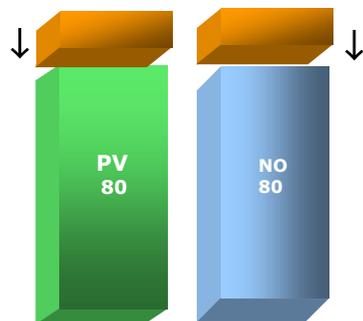
PV = 100 à 80 + NO = 100 à 80



Le vendeur fait de la pure réciprocité à 100% en baissant son PV mais aussi le NO correspondant

**18. Sous achat**

PV = 80 + NO = 80

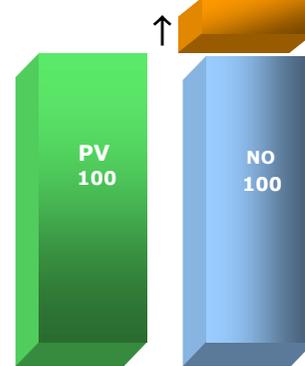


L'acheteur en faisant baisser le PV doit aussi accepter d'avoir un NO de niveau inférieur (logique !)

**Couple N°8 (Perdant-Gagnant)**

**8. Commercial lucide**

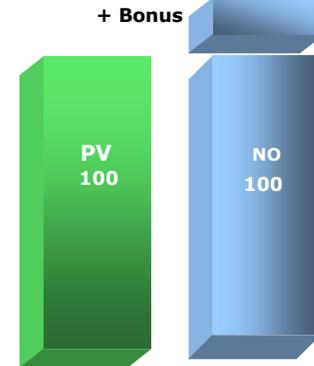
PV = 100 + NO = 120



Le vendeur est perdant... mais de la meilleure façon qui soit en ne touchant pas le PV mais en augmentant le NO

**20. Bon achat**

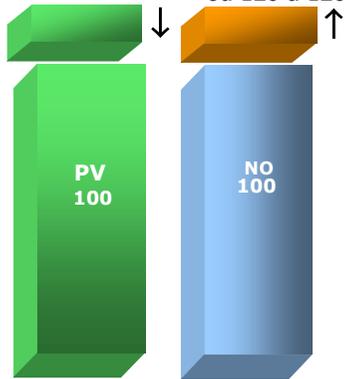
PV = 100 + NO = 100 à 120



L'acheteur est gagnant en payant le juste prix tout en bénéficiant d'un NO supplémentaire

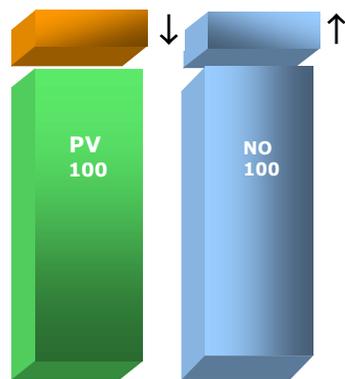
**Couple N°9 (Perdant-Gagnant)**

**9. Commercial bon joueur**  
 $PV = 120 \text{ à } 100 + NO = 100 \text{ à } 120$   
 ou  $120 \text{ à } 120$



Le vendeur est perdant en baissant un PV gonflé tout en laissant un NO surqualifié ou en l'augmentant

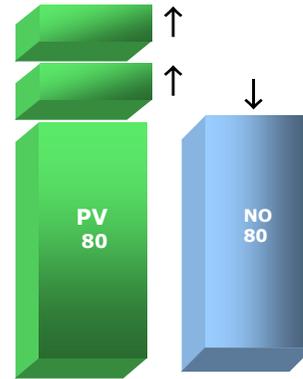
**21. Négociation réussie**  
 $PV = 100 + NO = 120$



L'acheteur est gagnant en faisant baisser le PV tout en conservant un NO surqualifié ou en l'augmentant

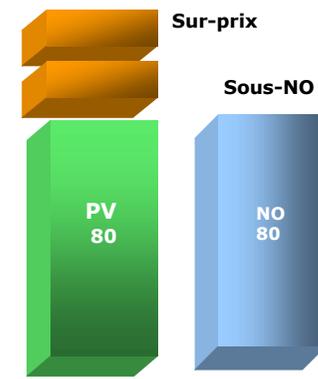
**Couple N°11 (Double Gagnant - Double Perdant)**

**11. Commercial truand ou erreur de prix**  
 $PV = 80 \text{ à } 100 \text{ ou } x + NO = 80$



Le vendeur augmente le PV par erreur ou volontairement tout en offrant un NO de départ déjà sous-dimensionné

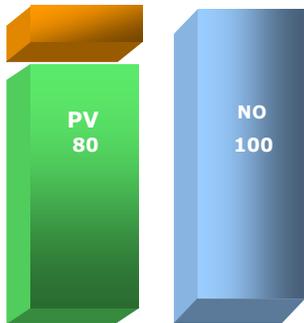
**23. Anti bon achat**  
 $PV = 100 \text{ ou } x + NO = 80$



L'acheteur est truandé sur les 2 tableaux en payant un PV trop cher avec un NO sous-dimensionné

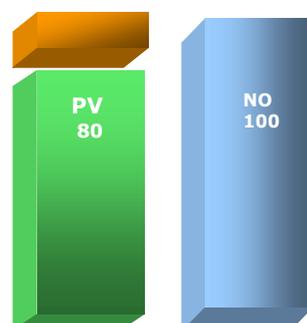
**Couple N°10 (Perdant-Gagnant)**

**10. Commercial discriminant**  
 $PV = 100 \text{ à } 80 + NO = 100$



Le vendeur est perdant en faisant une remise à la tête du client. Il doit normalement demander une contrepartie

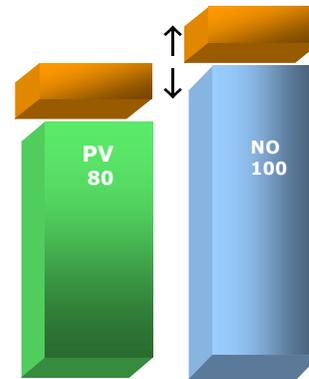
**22. Achat optimisé**  
 $PV = 80 + NO = 100$



L'acheteur est gagnant en profitant d'une baisse du PV. C'est le schéma le plus classique du jeu commercial

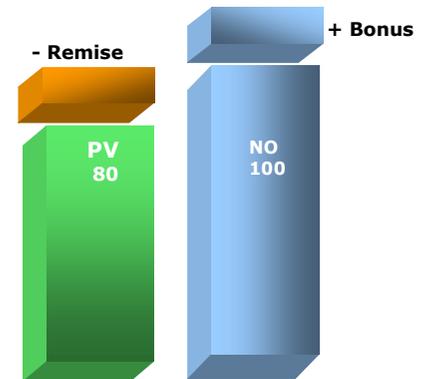
**Couple N°12 (Double Perdant - Double Gagnant)**

**12. Commercial cancre ou soldeur**  
 $PV = 100 \text{ à } 80 + NO = 100 \text{ à } 120$



Le vendeur baisse son PV et augmente son NO déséquilibrant ainsi toute l'offre initiale

**24. Super achat**  
 $PV = 80 + NO = 120$



L'acheteur gagne sur les 2 tableaux. L'idéal commercial pour lui, même si le vendeur peut songer à se venger ensuite !