

Introduction aux règles universelles du jeu commercial

1. La complémentarité du Duo PV/NO (Prix / Produit/Service)
2. L'adéquation ou non de l'offre et de la demande
3. La défense économique des intérêts du vendeur
4. Le rôle de l'acheteur
5. Les fondamentaux du PV et du NO
6. Les 3 grands styles de négociation et 4 stratégies commerciales
7. Les 7 principes de réciprocité

Par jeu commercial, il faut entendre l'ensemble des règles, principes de calcul, conventions déontologiques, lois, techniques relationnelles, finalité du jeu (gagnant, perdant, donnant-donnant...) ainsi que les pratiques en usage dans la relation acheteur-vendeur et client-fournisseur.

L'économie d'affaires est considérée comme la partie la plus décisive du jeu commercial par son caractère objectif et concret, en complément de l'importance du relationnel et du comportement de chacun. En tant que coeur du business, l'Economie d'affaires vue sous l'angle économique est 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 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 «politique»** ou «diplomatique» destiné à figer temporairement les positions, sans obliger personne à se contredire ou à renier sa position initiale.

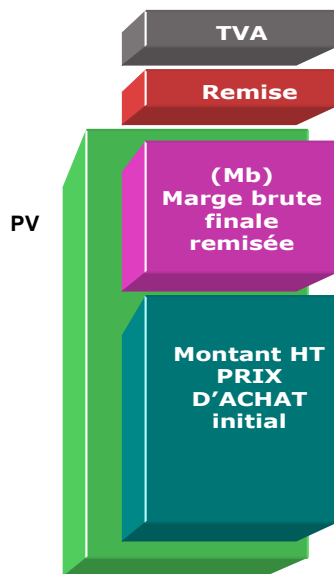
En cela, toute négociation d'affaires destinée à modifier l'ordre initial doit tenir compte de 3 aspects :

- . **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 faits précis (prix, contreparties d'affaires, écarts, historique, comparaison, erreurs...) relevant du constant 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.

1. La complémentarité du Duo PV/NO (Prix/Produit/Service)

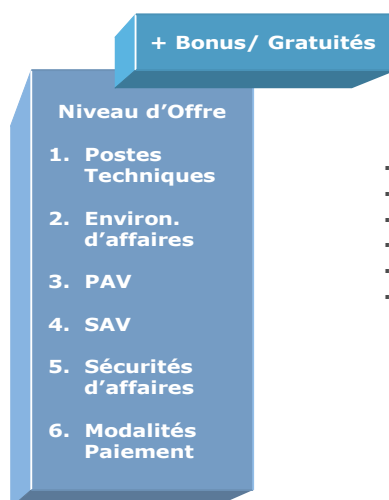
Dans le cadre de l'Economie d'affaires toute prestation se scinde en 2 grands blocs : le prix symbolisé par la notion de PV (prix de Vente) et le Produit/Service symbolisé par la notion de NO (Niveau d'offre). Ces 2 principaux moteurs du jeu commercial relèvent d'une mécanique interne non évidente combinant une multitude de paramètres et de facteurs internes selon les cas et les situations.

- Facteurs internes du PV (Prix de Vente) se traduisant au final par un montant sur facture et/ou un montant à payer (acheteur) ou encaisser (vendeur) :



- PV (de référence, initial, final)
- Unités de valeur utilisées (k, %, €)
- Remise(s) et concession(s) diverse(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 d'achat, transport, réception, assurance,...)
- TVA

- Facteurs internes du NO (Niveau d'Offre) se traduisant par la matérialisation du Produit final ou du Service final selon 6 grands segments d'Offre :



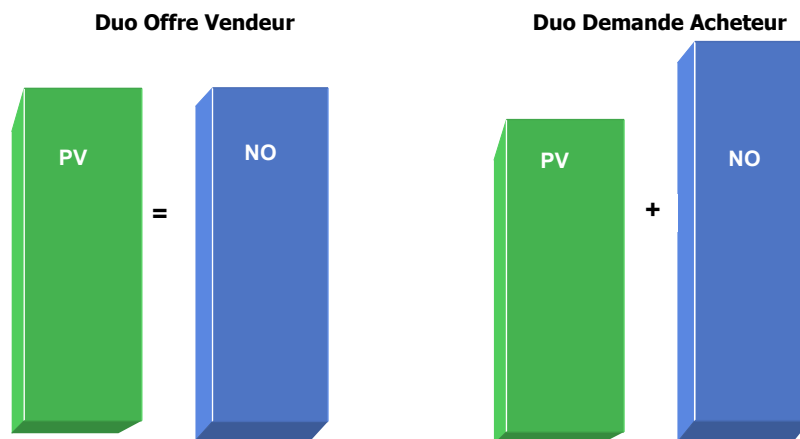
- Postes Qualité & Technique
- Postes Environnement d'affaires
- Postes Prestations Avant-Vente (PAV)
- Postes Services Après-Vente (SAV)
- Postes Sécurités d'affaires
- Modalités de paiement

2. L'adéquation ou non 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. L'offre est normalement conçue, formatée, calibrée et calculée par la direction commerciale et/ou marketing de l'entreprise du vendeur (fournisseur) afin de former une entité de base homogène (PV et NO de référence) normalement adaptée au milieu et/ou au marché (hors stratégie).

La Demande est consécutive de l'acheteur (client) et s'exprime dans la complémentarité de 2 besoins distincts, pas forcément objectifs, dont l'un est le plus souvent dominant sur l'autre :

- **Besoin de PV adapté, adéquat** (aspect économique tendant vers le «meilleur» prix à la baisse)
- **Besoin de NO personnalisé** (aspect matériel de l'usage, de propriété d'acquisition et de psychologie tendant vers l'offre la plus complète à la hausse)



3. La défense économique des intérêts du vendeur

La confrontation entre la demande de PV adapté et le NO personnalisé en provenance de l'acheteur, face à l'offre de base du vendeur crée une dissymétrie constante dans le jeu commercial générant toutes sortes de relations commerciales (confiance, défiance, loyauté, manipulation, posture, stratégie, tactique...).

En tout état de cause, il ne peut être de bonne vente sans une satisfaction partagée de la part de l'acheteur et réciproquement. C'est au vendeur, leader de départ dans l'acte commercial, de construire une offre de prix juste et adéquate en fonction de la demande de sa cible. Pour cela, il doit en toute occasion promouvoir et protéger la qualité du jeu commercial par :

- a. La crédibilité initiale de son offre dans le Duo PV/NO
- b. La qualité de son comportement professionnel
- c. Une relative transparence dans le jeu commercial

a. La crédibilité initiale de l'offre du vendeur dans le Duo PV/NO

Elle suppose une construction avisée et honnête du PV face à un NO homogène et adapté à la cible concernée. Sur le fond, le service marketing est autant responsable du CA obtenu que le vendeur, dès lors qu'il n'existe pas de parfaite adéquation entre l'offre proposée et les attentes réelles du client et/ou du marché. Sans adéquation parfaite du Duo PV/NO, le jeu commercial est forcément plus semé d'échecs que de réussites pour le vendeur et de réflexes de négociation, voire de défiance, de la part de l'acheteur.

b. La qualité du comportement professionnel

Tout bon vendeur doit avoir un comportement exemplaire afin de générer de la confiance et de la motivation dans le jeu commercial. Celui qui triche, ruse, manipule, est voué à une fuite sans fin dans la surenchère, la séduction, la démagogie. Dans l'euphorie de la victoire apparente (signature d'un contrat ou bon de commande), ce type de vente faussé reflète forcément un type de personnalité contrariée peu apte à créer et assurer de véritables fondations partenariales dans la durée.

La manipulation dans la vente ne peut conduire qu'à une histoire courte et/ou conflictuelle, ainsi qu'à la perte d'indéniables potentiels de solution en ne réussissant pas à fidéliser durablement la clientèle et/ou à développer correctement, avec elle, un chiffre d'affaire optimal. Il en est de même pour toute vente par cueillette, arrachage, forçage ou prédation, dont l'objectif au présent met en danger la survie des propres affaires du vendeur et/ou celle de son entreprise.

A l'inverse, lorsque le vendeur se comporte en vrai professionnel avisé il ne peut être que loyal, clair dans le propos et homme (ou femme) de parole, favorisant ainsi une relation de qualité qui doit tout naturellement porter ses fruits dans la durée la plus longue. Par principe, le jeu commercial n'est ni un jeu de guerre, de rapport de force ou de «poker menteur», sauf entre menteurs patentés, mais principalement un jeu de patience, d'intelligence, de psychologie, de gentlemen et de fair-play !

Face à des professionnels avertis ou à des particuliers bien informés, il ne sert pas à grand chose de jouer trop malin, trop cher, de mauvaise foi et/ou le jeu trouble du gagnant pour soi et perdant pour l'autre. Tout se paye irrémédiablement un jour, c'est une loi physique «d'action-réaction» à laquelle personne n'échappe et surtout pas les plus rusés et/ou les dominants du moment. Il s'agit même dans certains cas d'une sorte de «main invisible» qui transforme le mécontentement et la frustration ressentie par le client malmené, ou qui se plaint de s'être «fait avoir» ou berné, en réponse négative directe ou indirecte de sa part et/ou en provenance de ses cercles d'appartenance à une échelle 2, 10 ou 100 fois supérieure.

c. Une relative transparence dans le jeu commercial

Transparence dans le jeu commercial ne signifie pas tout dire et/ou révéler des vérités et secrets de l'entreprise. Il s'agit de savoir répondre précisément et honnêtement à son interlocuteur selon le principe «**A question précise, réponse précise**» mais aussi «**Pas de question précise, pas de réponse précise**». Ainsi par principe déontologique, l'information est toujours donnée par le vendeur sous condition préalable que son partenaire manifeste d'abord une volonté certaine, un intérêt évident dans son questionnement et la loyauté réciproque de pouvoir répondre également, si nécessaire, à une question précise. Dans le cas où le vendeur (ou acheteur) ne sait pas répondre, il le dit clairement et propose alors d'apporter une réponse précise dans un délai rapide qu'il fixe lui-même ou fait intervenir un tiers plus compétent.

4. Le rôle l'acheteur

C'est toujours lui qui ouvre et ferme la négociation. Il n'y aurait pas de négociation sans acheteur. Si la crédibilité initiale de la demande d'achat, la qualité du comportement professionnel et la relative transparence dans le jeu commercial doivent être également partagées positivement chez l'acheteur, le rôle de celui-ci repose néanmoins sur des postures spécifiques. Ainsi, il est naturel que ces dernières consistent à limiter les prétentions dominantes ou délirantes du vendeur en termes commerciaux.

Dans ce cas, le jeu de l'acheteur consiste à intervenir directement dans la stratégie du vendeur par une stratégie inverse ou, au contraire, à favoriser une stratégie partenariale de type donnant-donnant, voire gagnant-gagnant. Sachant que les attentes de l'acheteur sont différentes de celles du vendeur (recherche de prix bas ou adapté, coût global limité, qualité minimale acceptable, délais courts, engagements respectés....), la vigilance, voire la méfiance sont souvent de mise dans la relation commerciale. A cela doit s'ajouter la psychosociologie du rôle de l'acheteur qui se pose, par principe, en gardien du temple et en maître du jeu de manière réelle ou illusoire.

La psychosociologie de l'acheteur repose sur un socle de 7 demandes :

- . **Un credo permanent**
- . **S'affirmer en tant que vendeur de besoins**
- . **4 types de motivations**
- . **Une fragilité dans le rôle**
- . **Un masque professionnel permanent**
- . **Une fausse image donnée**
- . **Des attentes fortes**

. Un credo permanent

Le rôle de l'acheteur est sous-tendu par :

- . L'opportunité permanente de la grille de référence du fournisseur (points forts, rapidité, qualité, services...)
- . La demande exigeante d'un approvisionnement :
 - . Dans les délais fixés
 - . Tel que le besoin a été défini
 - . Non en fonction de ce que les gens demandent
 - . En payant le plus tard possible

. S'affirmer en tant que vendeur de besoins

Par principe, l'acheteur est un vendeur de besoins auprès de ses meilleurs fournisseurs en recherchant :

- . Des achats orientés vers l'amélioration de la vente avale (revente, compétitivité, profit...)
- . Le meilleur rapport coûts/prestations
- . La recherche constante de fournisseurs novateurs
- . La gestion maximalisée du présent
- . L'anticipation préventive de l'avenir

. 4 types de motivations

Pour bien fonctionner, l'acheteur se nourrit de 4 types de motivation dans l'ordre :

- . Le besoin de prestige (image de soi, statut dans le jeu commercial, pouvoirs réels ou fictifs...)
- . Le besoin de sécurité (échapper aux critiques internes, se faire bien voir par sa hiérarchie et les autres services majeurs...)
- . Désir de comprendre (négocier, influencer, être l'acteur principal de la décision et du choix)
- . La nécessité de savoir (parfaite connaissance technique du marché et son offre, avoir la ligne de conduite appropriée)

. Une fragilité dans le rôle

Le rôle de l'acheteur est traditionnellement celui de quelqu'un mal-aimé assis constamment entre 2 chaises en contrariant, refusant, modifiant les demandes internes tout en séduisant, négociant, refusant partie ou totalité de l'offre fournisseur considérant qu'il doit :

- . Se «démêler» tout seul face aux demandes internes de «moutons à 5 pattes»
- . Faire face à la contradiction des besoins internes
- . Imposer des cadres rigides fermant ou limitant la possibilité de relations amicales et de confiance
- . Assumer des relations conflictuelles, voire hostiles, avec les autres services et/ou les fournisseurs
- . Supporter un défaut de prestige du service achats
- . Ne pas être le vrai décideur au moment final (membre partiel du centre de décision)
- . Ressentir le doute sur sa propre fiabilité, le stress de mal agir ou mal décider (erreur, oubli, se faire berné...)

. Un masque professionnel permanent

Pour compenser proportionnellement ses faiblesses structurelles, l'acheteur n'est pas avare de contre-mesures notamment :

- . En faisant de lui un écran, un barrage, une «douane obligée» pour tout nouvel entrant
- . En étant énigmatique par une réserve, voire une distance professionnelle
- . En utilisant facilement la critique et le scepticisme face à l'offre fournisseur
- . En se montrant exigeant dans le respect des engagements comme en prenant son temps
- . En imposant son style, son rythme, son terrain de négociation
- . En fixant un cadre étroit aux aspects financiers et économiques
- . En exerçant une domination sur les aspects juridiques
- . En paraissant inaccessible aux sentiments de pitié, compassion, reconnaissance
- . En se présentant comme rationnel et pragmatique avant tout
- . En faisant croire à sa fermeté et intégrité, comme une personne difficile à manoeuvrer
- . En résistant sur ses positions, en évitant de se désavouer
- . En donnant l'image d'un homme organisé, sous contrôle permanent
- . En recherchant l'information et en n'en donnant peu lui-même

. Une fausse image donnée

Pour convaincre son interlocuteur de négocier avec lui, il a l'habitude de jouer sur :

- . Marché important
- . Marché durable, fidélité dans les relations commerciales
- . Prestige et influence de son entreprise
- . Personnage important, incontournable, très exigeant, intraitable, connaisseur
- . Mise en compétition permanente des fournisseurs

. Des attentes fortes

Le rôle de l'acheteur peut se résumer en 5 attentes fortes que doit savoir opportuniser chaque vendeur :

- . Attente d'une aide solide de la part des fournisseurs (pour satisfaire sa hiérarchie, les utilisateurs internes, lui-même)
- . Respect à la lettre des engagements pris (preuves du bon choix, no problem ultérieurs, pas de surcoûts imputables...)
- . Soumission aux détails techniques, commerciaux, financiers et juridiques comme preuve de sa dominance en négociation
- . Reconnaissance d'être le plus fort, le plus coriace dans le jeu commercial (pas de contradiction majeure)
- . Demande permanente d'informations utiles sur le marché (innovations, prospective, anticipation des événements...)

5. Les fondamentaux du PV et du NO

En matière commerciale, la négociation s'exerce obligatoirement sur 2 bases complémentaires et indissociables :

- . **Le PV** (Prix de Vente ou Montant) qui représente la valeur monétaire ou une autre contre-valeur s'appliquant conjointement à un NO ;
- . **Le NO** (Niveau d'Offre) qui représente l'ensemble des constituants des produits, services, prestations, concessions.... sous l'angle de leurs constituants initiaux et/ou des contreparties d'affaires.

A. 3 niveaux de PV et NO

Le PV et le NO se décompose en 3 niveaux :

- . **Le PV et NO de référence = 100**
- . **Le PV et NO initial incluant ou non une stratégie (promotion, remise, augmentation...)**
- . **Le PV et NO final après négociation**

Avant toute forme de négociation et de proposition commerciale préexiste une offre de référence. 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, tant au niveau du prix de base que du niveau d'offre de base. Toute offre de référence, avant de devenir une offre de départ, et naturellement une offre d'arrivée, correspond symboliquement à :

Niveau PV de référence (PV) = 100

Niveau d'Offre de référence (NO) = 100

Le PV initial est soit identique au PV de référence, soit au PV marché, copié ou adapté par rapport à celui de la concurrence. Il peut également comprendre une stratégie volontaire de hausse (PV gonflé c'est-à-dire d'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.

Le PV final inclus tous les aspects directement négociés durant l'acte commercial (réductions, remises, concessions diverses) puis facturés mais aussi tous les ajouts facturés et non prévus au départ.

Le NO initial peut 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.

Le NO final inclus tous les compléments négociés facturés et non facturés (gratuités, services ou produits suppl. offerts...).

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 les variations, en plus ou en moins, du PV et/ou du NO.

B. Décomposition théorique du PV et du NO

Par convention, le PV de référence est HT et comprend 7 niveaux plus ou plus clarifiés dans les chiffres :

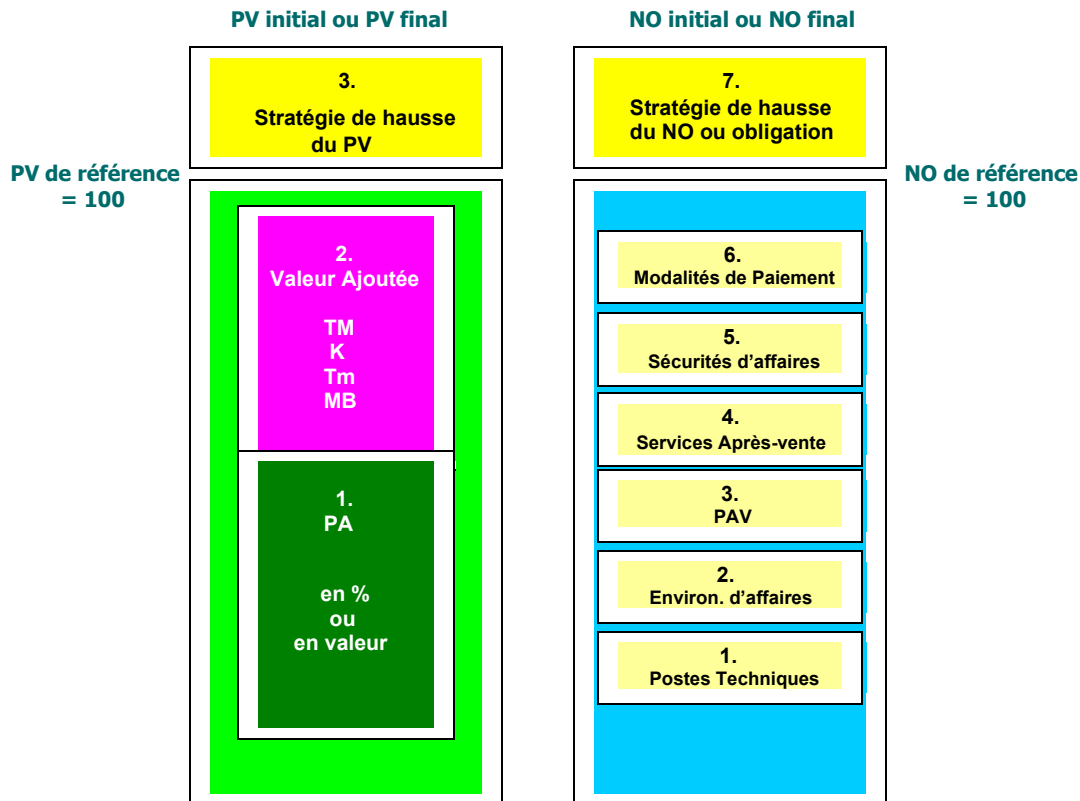
1. **Prix d'achat**
2. **Coûts d'approvisionnement**
3. **Frais de fabrication & Main d'oeuvre**
4. **Coûts fixes**
5. **Coûts variables**
6. **Provisions**
7. **Marge bénéficiaire**

Naturellement, chacun des niveaux peut se scinder en plusieurs postes d'analyse relativement fins.

Par convention, le NO de référence est équivalent au PV de référence et s'assimile à un ensemble clairement identifié de postes, produits, services, prestations formant un ensemble homogène (type «A») sur la base des 6 premiers niveaux suivants :

1. **Postes Techniques**
2. **Environnement d'affaires**
3. **Prestations Avant-vente**
4. **Services Après-vente**
5. **Sécurités d'affaires**
6. **Modalités de paiement**

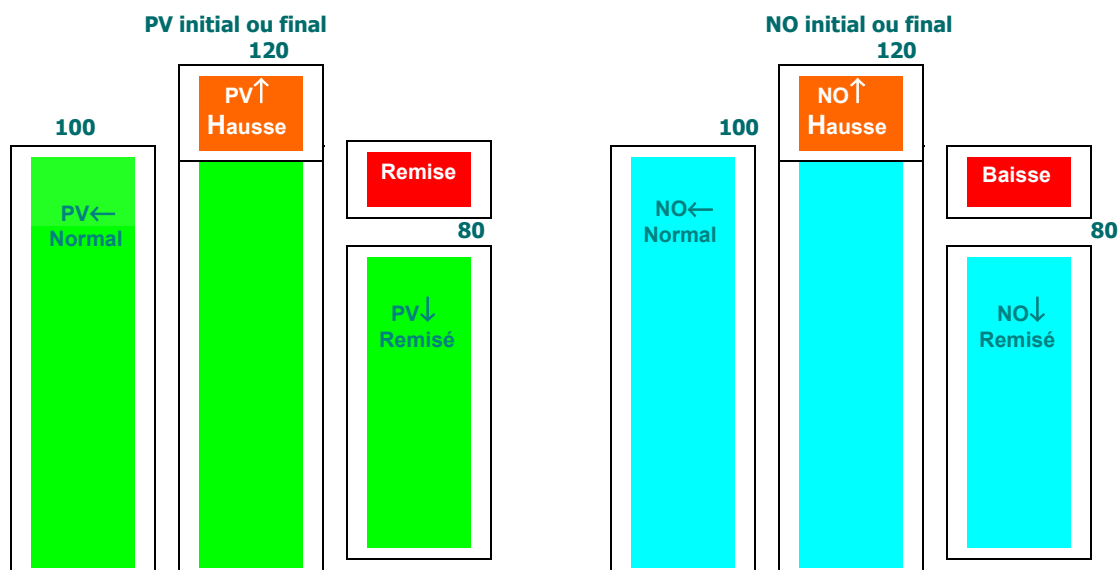
Dans l'absolu, le PV se décompose en 3 parties alors que le NO se définit selon 7 couches de postes plus ou moins complets et élaborés formant ensemble l'offre de référence et/ou initiale. Tout le jeu commercial consiste donc, dès la construction de l'offre (PV initial et NO initial de la part du vendeur), à doser entre elles ces 10 parties et pour l'acheteur, en cours de jeu commercial, d'accepter ou non cet existant et/ou sur des variations à la hausse ou à la baisse de postes ciblés dans le PV et/ou le NO.



C. Les principales variations du PV et du NO

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

- PV←** (situation économique normale et souhaitable entre les 2 parties)
- PV↑** (stratégie de hausse favorable au vendeur mais défavorable pour l'acheteur)
- PV↓** (baisse au dépend 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 risque pour le vendeur)
- NO↓** (baisse au détriment de l'acheteur mais avantageuse pour le vendeur)



6. Les 3 grands styles de négociation et 4 stratégies commerciales

A la base de la négociation, il existe 3 types d'attitudes dominantes :

- . **Attitude souple** (se résigner à perdre et/ou à rester soumis dans l'affaire : vendeur peu expérimenté et/ou en situation difficile de concurrence, acheteur obligé de se plier à la loi du plus fort ou d'un monopole)
- . **Attitude autoritaire** (vouloir gagner et dominer à tout prix : acheteur jeune, peu expérimenté, sous pression interne, en position de force, vendeur en situation de monopole)
- . **Attitude partenariale** (rechercher un échange constructif dans une transaction positive pour les deux parties : acheteur et vendeur matures, honnêtes et expérimentés)

Derrière ces attitudes, se manifeste tout un ensemble de caractéristiques comportementales conduisant inévitablement à des postures finales de négociation masquant généralement les faiblesses des uns et des autres (rapport gagnant ou perdant) ou, à l'idéal, à un jeu commercial de type Gagnant-Gagnant ou Donnant-Donnant.

- . **Négociation douce** (prototype du vendeur gentil et émasculé)
- . **Négociation dure** (prototype de l'acheteur machiste, pervers et brutal)
- . **Négociation partenariale** (prototype du professionnel compétent et stratège)

Naturellement, le jeu commercial habituel résulte d'un mélange hybride entre ces 3 attitudes en puisant en partie et/ou ponctuellement dans des caractéristiques comportementales dites de négociation douce, dure et partenariale.

1. Caractéristiques de la négociation douce

C'est le schéma type du Perdant-Gagnant (ou stratégie de manipulation) pouvant se définir par les constats suivants :

- . Les acteurs du jeu commercial sont des amis qui doivent éviter tout affrontement de volontés.
- . Le plus important est de parvenir à un accord en acceptant des pertes unilatérales.
- . Il s'agit de faire des concessions pour cultiver ses relations d'affaires.
- . Il faut être doux à l'égard des individus comme face aux différends.
- . Il est souhaitable de faire confiance aux autres.
- . Il n'y a pas de problème à changer facilement de position comme à céder aux pressions.
- . Il est souhaitable de faire des offres en découvrant même ses exigences minimales.
- . Le but du jeu est de chercher la solution unique, la seule que le partenaire attend.

2. Caractéristiques de la négociation dure

C'est le schéma type du Double Gagnant avec pour corollaire, en face, le Double Perdant dans des prises de positions sans concessions telles que :

- . Les acteurs du jeu commercial sont des adversaires et des ennemis de camps différents.
- . L'objectif principal est de gagner dans un affrontement de volontés.
- . Il est normal d'exiger des concessions comme conditions à la poursuite des relations.
- . Il faut être dur à l'égard des individus comme face aux différends.
- . La position de base est la défiance vis-à-vis des autres en n'hésitant surtout pas à faire des menaces.
- . L'important c'est de garder sa position en exerçant des pressions.
- . Il faut exiger des avantages unilatéraux comme prix d'un accord en trompant cyniquement sur ses exigences minimales.
- . Le but est de chercher la solution unique, la seule que l'on acceptera.

3. Caractéristiques de la négociation partenariale

C'est le schéma comportemental le plus difficile à mettre en place car il suppose obligatoirement, en face, un partenaire de même qualité ayant le même état d'esprit et la même ambition, considérant que :

- . Les acteurs du jeu commercial sont là, avant tout, pour résoudre un différend ou une adéquation à un besoin.
- . L'objectif doit être de conclure à l'amiable un accord judicieux et efficace.
- . Il est important de traiter séparément les questions de personne et le différend ou l'adéquation au besoin.
- . Il convient d'être doux à l'égard des individus et dur à l'égard du différend.
- . Il est recommandé d'avoir un *a priori* favorable sur son partenaire tout en restant vigilant, sans confiance ni défiance.
- . Il est nécessaire de se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions de chacun (vendeur, acheteur).
- . Il convient d'étudier avec lucidité les intérêts en jeu et d'exiger l'utilisation de critères objectifs.
- . Il n'est pas souhaitable d'avoir des exigences minimales en cherchant, au contraire, à repousser les frontières du possible.
- . Tout l'art consiste à imaginer des solutions constructives pour un bénéfice mutuel à partir d'un choix d'options variées.
- . Remettre les décisions à plus tard tant que l'on a pas atteint un seuil suffisant de satisfaction partagée.
- . Le but est d'obtenir un résultat fondé sur des critères indépendants de la volonté de dominer ou de gagner.
- . En toute occasion, il faut raisonner avec discernement et rester ouvert aux raisons du partenaire en cédant face à l'évidence des principes exposés mais jamais devant la pression ou la menace.

4. Stratégies commerciales

A l'ombre des styles de négociation se cachent en réalité 4 grandes stratégies commerciales :

. Stratégie de libre échange

Il s'agit de vendre ou d'acheter de manière librement consentie selon les règles de l'art du commerce, c'est-à-dire dans le cadre du Donnant-Donnant, en défendant de manière propre ses positions sans se poser de grandes questions sur la fidélisation ou sur la satisfaction du client ou fournisseur. Le vendeur propose des produits et/ou des services adaptés aux exigences actuelles du marché et l'acheteur remplit normalement son rôle dans le cadre des conditions générales de la vente. L'esprit est davantage celui de la rencontre commerciale épisodique et/ou ponctuelle correcte mais sans grand état d'âme de part et d'autre (une seule affaire, one shot).

. Stratégie de manipulation

Il s'agit de séduire, gagner, posséder, prendre, acquérir, en conservant le plus pour soi tout en accordant un minimum d'avantages au client, consommateur et/ou au fournisseur (prix fort ou gonflé pour le vendeur, niveau d'offre minimum, achat le plus faible et/ou le plus tardivement réglé pour l'acheteur, artifices de réductions et de promotions en trompe l'œil, comportement léonin, monopolistique...). Selon le caractère dominant ou non de la position, cette stratégie conduit directement au **Double Gagnant** ou **Gagnant-Perdant** avec inévitablement, en face, son contraire : **Double Perdant** ou **Perdant-Gagnant**. Selon la nature du rapport de force sous-jacent, la manœuvre peut également se terminer par un **Perdant-Perdant** dès lors que les 2 parties rassemblent des hommes de moindre qualité et compétence. Cette stratégie est la moins durable et la moins porteuse de toute.

. Stratégie de droit d'entrée

Il s'agit pour le vendeur d'accepter de «payer» sa ou ses premières commandes, ou compenser une affaire mal réalisée, en consentant une remise importante afin de rentrer ou rester chez le client tout en espérant, par la suite, récupérer cet investissement via d'autres affaires ultérieures. Pour l'acheteur, il peut s'agir de payer plein pot la première fois en vue de bénéficier ultérieurement de conditions préférentielles et/ou passer une première petite commande pour voir comment ça se passe. Si le rapport apparent est clairement de type Perdant-Gagnant, cette prise de risque commerciale sert de «sas commercial» momentané dans un cadre volontaire et pragmatique. Le dessein affiché est de récupérer plus tard sa mise et/ou d'envisager, après la phase d'observation et de test, les bases d'une relation partenariale fructueuse.

. Stratégie de «business building»

Il s'agit pour le vendeur et/ou l'acheteur d'envisager des relations commerciales durables, partenariales, régulières et solides de type **Gagnant-Gagnant**. Chacun est prêt à faire des efforts, non pas dans le but de remporter l'affaire mais pour construire ensemble un courant d'affaires sur la durée la plus longue dans un esprit de partage équitable des résultats. C'est la stratégie la plus difficile à mettre en place et à pérenniser, mais aussi la plus porteuse, car elle suppose une confiance mutuelle, de réelles perspectives commerciales, des hommes loyaux, compétents, motivés et dynamiques, une adéquation parfaite entre offre et demande.

7. Les 7 principes de réciprocité

Dans les affaires, le principe de réciprocité ressort d'une déontologie réflexe imposant au vendeur (comme à l'acheteur) d'agir, de réagir, de proposer, de s'exposer, à condition que l'autre partie fasse également un pas symétrique ou proportionnel et/ou s'engage à proposer simultanément, ou de manière différée, une contrepartie de nature équivalente. Le recours constant au principe de réciprocité matérialise un système de valeurs à la fois adulte, sain, offensif et protecteur. Il permet d'éviter que ne se développe la frustration, l'insatisfaction et/ou la domination de l'un ou de l'autre, de façon à pourrir, empoisonner ou dénaturer la relation commerciale. La réciprocité permet, en outre, de préserver l'intégrité de l'image du vendeur comme celle de son partenaire. Tout bon vendeur doit donc s'inspirer des 7 principes de réciprocité en affaires.

1^{er} principe

La recherche mutuelle d'une égalité de traitement et/ou d'un même niveau dans l'échange est le point de départ de toute négociation. La pure réciprocité appliquée aux affaires, comme dans les relations sociales et interindividuelles, conduit obligatoirement aux 3 positions suivantes :

- . **Gagnant-Gagnant** = Réciprocité positive créant un gain réel en faveur de chacun des partenaires (+)
- . **Donnant-Donnant** = Réciprocité neutre ne créant ni gain ni perte après un effort mutuel équilibré (=)
- . **Perdant-Perdant** = Réciprocité négative créant une perte réelle pour chacun des partenaires (-)

2^e principe

A toute allocation de temps, conseil utile, produit, service, prestation, travail, concession, réduction, doit correspondre une valeur ou une contre-valeur d'échange et inversement :

- . Monétaire ou économique (prix, paiement, remboursement, compensation...)
- . Effort proportionné (faire à l'identique, implication de même importance, retour d'ascenseur...)
- . Personnelle (conditions de plaisir, de satisfaction, écoute, disponibilité par le temps...)
- . Sociale ou morale (engagement, obligation, devoir...).

3° principe

Toute commande, contrat, deal, doit être immédiatement accompagné d'engagements fermes ou de preuves tangibles de la part de l'acheteur (signature, paiement partiel, accord ferme, termes contractuels précis...) afin de consacrer le caractère définitif et impliquant de l'opération en cours.

4° principe

A toute action en réalisation de commande nécessitant un préfinancement spécifique de la part du vendeur ou du fournisseur (achats, approvisionnements, travail effectif...) doit correspondre un acompte ou un règlement partiel adapté de la part du partenaire (client, acheteur, consommateur...), afin d'accompagner la charge financière directe ou indirecte affectée à la réalisation de l'opération en cours.

5° principe

A tout délai de livraison et de mise à disposition doit correspondre un délai de paiement adapté et/ou symétrique dans le meilleur des cas.

6° principe

A tout effort, réduction, concession allouée, doit correspondre une contrepartie adverse proportionnée. C'est la base même de la négociation Gagnant-Gagnant et Donnant-Donnant. Sans contrepartie, c'est le rapport de force qui s'installe, le rapport dominant/dominé ou la manipulation qui prévaut en générant alors obligatoirement un gagnant et un perdant.

7° principe

A toute disponibilité consacrée par le temps (entretien, démonstration, visite, information, proposition...) doit correspondre une réponse précise de la part du partenaire, quelle que soit la position prise (oui, non, motif du refus ou de report...).