

Point de départ

Une PME dans le domaine de l'informatique discutait depuis quelques années de manière relativement informelle avec un concurrent de beaucoup plus grande taille au sujet de la possibilité de conclure une alliance stratégique relative au segment de marché dans lequel elle disposait encore d'un avantage concurrentiel.

À un certain moment, ces discussions sont devenues beaucoup plus concrètes. Cependant, la PME s'est mise à craindre que la grande entreprise était en train d'essayer de profiter de la situation à ses dépens. Les dernières réunions n'avaient effet plus produit aucun résultat et il semblait que la grande entreprise essayait tout simplement de gagner du temps. La PME a donc commencé de se dire que continuer à négocier ne servirait peut-être à rien et pourrait même compromettre sa compétitivité et ses perspectives d'avenir.

En décembre 2007, la question qui se posait était de savoir s'il valait la peine de remettre la négociation sur les rails ou s'il valait mieux rompre les pourparlers. Avant de prendre une décision, la PME a néanmoins voulu clarifier une fois pour toutes les positions respectives.

Le membre responsable de la direction de la PME a pris contact avec nous au début de l'année 2008 et nous a demandé si nous serions en mesure de lui prêter conseil. Nous avons tout d'abord émis l'idée qu'il serait peut-être intéressant de proposer à la grande entreprise une démarche coordonnée de préparation de la prochaine rencontre. Notre client a d'emblée rejeté cette idée, craignant qu'elle pourrait permettre à la grande entreprise d'exploiter encore plus la situation à son profit. Par ailleurs, le temps disponible était très limité.

Notre rôle

Après nous être assuré lors d'un entretien téléphonique que nous avons bien compris les tenants et les aboutissants de l'affaire ainsi que les attentes de notre client, nous lui avons envoyé par courriel notre check-list de préparation et l'avons prié de la remplir durant le week-end.

Nous nous sommes rencontrés au début de la semaine suivante et nous sommes mis à discuter les réflexions qui étaient venues à l'idée de notre client en remplissant la check-list. Il est vite apparu que la situation était complexe et qu'il y avait un nombre considérable d'éléments à prendre en considération. Nous les avons alors regroupés sur un grand tableau dans ce que nous avons appelé un "carte des faits et des informations", afin de visualiser ce qui les reliait les uns aux autres. Nous sommes ainsi rapidement parvenus à déterminer les points qui allaient devoir être traités (le "quoi") ainsi que divers scénarios relatifs à la manière de les aborder lors de la discussion (le "comment").

La "carte des faits et des informations" notamment a permis à notre client de se mettre à envisager la négociation à venir beaucoup plus sereinement. La séquence des événements précédents, ce qui avait été dit ouvertement ou entre les lignes, l'influence que ses déclara-

tions avaient eue sur le processus de la négociation : tout est devenu beaucoup plus clair. Il était dès lors possible d'aborder la prochaine réunion de façon plus structurée. Nous avons préparé ensemble une proposition d'ordre du jour que le client a été envoyée le soir même à l'autre partie – tout en exprimant sans équivoque le souhait que la discussion soit bien structurée et se déroule dans un climat de réelle transparence.

Résultats

Après la réunion, notre client nous a informés que l'entretien s'était très bien déroulé. La proposition d'ordre du jour avait été acceptée sans problème. Conformément à cette proposition, les parties ont alors commencé par échanger leurs impressions concernant l'état des choses et leurs préoccupations respectives. Cet échange très ouvert a influencé tout le reste de la négociation. Les deux parties ont confirmé qu'elles reconnaissaient la valeur des ressources dont disposait l'autre et que leur intention de coopérer était sincère.

En une seule séance, les deux parties sont parvenus à régler tous les détails et à conclure un accord de coopération dans le domaine du développement !

Ce cas a montré une fois de plus qu'une démarche structurée de préparation et le recours à la visualisation des enjeux permettent d'obtenir des résultats étonnants. En effet, grâce à cette démarche, les parties sont rapidement parvenues à résoudre l'ensemble des problèmes qui avaient failli provoquer la rupture des pourparlers et à conclure un accord positif.

Notre client a particulièrement apprécié l'efficacité de la démarche de préparation. Il a par la suite proposé en interne que l'ensemble des personnes concernées y participent.

Le client nous a en outre fait part d'un autre point particulièrement intéressant. Alors qu'il se trouvait encore dans les bureaux de la grande entreprise, il a eu un second entretien qui ne devait avoir qu'un caractère informel. Voici ce qu'il nous en a dit : " Je ne vous avais pas parlé de ce second entretien et ne l'avais moi-même pas préparé avec plus de soin que d'habitude. En conséquence, il s'est déroulé de manière chaotique et astreignante. Cela m'a donné une merveilleuse occasion de comparer une réunion bien préparée et une rencontre qui ne l'était pas... La vie est de toute évidence pleine d'enseignements."

Pour tout renseignement complémentaire, veuillez contacter :

Sumbiosis Sàrl
Falkenstrasse 80
CH – 4106 Therwil/Bâle

- CH + 41 (0)61 723 0540
- D + 49 (0)6171 961 0267

info@sumbiosis.com

www.sumbiosis.com