

Thèses relatives à la négociation entre partenaires commerciaux ("business-to-business")

Les relations qu'entretiennent un fabricant et ses fournisseurs d'une part, une entreprise industrielle et ses distributeurs d'autre part sont fréquemment tendues. Il n'est pas rare que chacun essaye de renforcer son pouvoir en monopolisant un marché, en concluant des alliances ou en procédant à des acquisitions. Dès que les rapports de force ne sont plus équilibrés, celui qui tient le couteau par le manche est tenté d'imposer sa volonté à l'autre et de lui dicter ses conditions. Le plus faible réagit alors inévitablement avec l'énergie du désespoir et finit presque toujours par réussir, à plus ou moins long terme, à renverser la situation!

Ces éternelles batailles «gagnant-perdant» représentent dans la plupart des cas un véritable gaspillage. Dans un tel climat, les partenaires en présence sont en effet dans l'impossibilité d'élaborer ensemble des solutions qui leur permettent d'optimiser leurs processus internes, de réduire leurs coûts et, en fin de compte, d'accroître au bénéfice de chacune des parties le chiffre d'affaires et le profit réalisés avec les clients finaux (par le fabricant dans un cas et par le distributeur dans l'autre).

Les partenaires en question ont donc intérêt à adopter des stratégies qui leur permettent:

- * de combiner leurs ressources et compétences de façon à pouvoir satisfaire au mieux les besoins du client final;
- * de résoudre leurs conflits d'intérêts d'une manière que chacune des parties concernées considère comme équitable et donc acceptable.

La qualité d'une collaboration entre deux partenaires est en grande partie déterminée par les stratégies de négociation qu'ils appliquent. Lorsque chacun d'eux s'efforce de faire triompher son point de vue, de dicter ses conditions ou d'obtenir des concessions en menaçant de rompre la relation d'affaires, une coopération constructive et durable devient impossible.

Lorsque des partenaires commerciaux négocient ensemble, ils feraient beaucoup mieux de s'inspirer des principes mis au point dans le cadre du "Harvard Negotiation Project", à savoir:

- * Se montrer digne de confiance, afin de développer une relation de confiance mutuelle
- * Discuter ouvertement des intérêts respectifs, sans prendre position
- * Réfléchir ensemble à un grand nombre de solutions possibles, en prenant soin de séparer clairement la phase créative ("brainstorming") d'une part, l'examen critique des idées émises et la prise de décision d'autre part
- * Se baser sur des critères „neutres“ d'appréciation et de décision lorsqu'il s'agit de résoudre les questions sur lesquelles les intérêts des parties divergent (afin d'être "neutre, un critère ne doit pas refléter la volonté unilatérale de l'une des parties).
- * De réfléchir attentivement aux solutions de rechange que chacune des parties pourrait adopter si la négociation n'aboutissait pas.

Le cas échéant, il peut être utile d'avoir recours à l'assistance d'un conseiller en négociation qui maîtrise ces principes.