

L'art de mener des négociations commerciales

*Kamal El Korso,
Université d'Oran*

Les responsables des petites et moyennes entreprises (PME) qui se lancent sur le marché international ne sont pas toujours suffisamment armés pour mener à bien leurs négociations commerciales. Ils auraient pourtant bien besoin des compétences voulues pour négocier efficacement avec les importateurs ou les agents auxquels ils ont affaire lorsqu'ils exportent leurs produits. Elles les aideraient également lorsqu'ils envisagent une coentreprise avec un pays étranger ou s'intéressent à des matières premières produites à l'extérieur. A cause des différences d'habitudes et de langue, il est plus difficile de négocier avec des partenaires étrangers qu'avec des firmes locales. Ces facteurs culturels ne font qu'ajouter à la complexité dans toute transaction.

Nombre d'écoles commerciales de renom ont inclus dans leurs programmes des séminaires ou des cours consacrés aux négociations commerciales menées sur le plan international. Certaines firmes de consultants offrent également des services destinés à apprendre à mieux maîtriser l'art de la négociation. Mais les petites firmes de pays en développement sont souvent dans l'impossibilité de recourir à ces formations. Les personnes qui sont responsables des exportations au sein de ces PME peuvent toutefois améliorer leurs compétences en appliquant quelques grands principes fondamentaux.

Étapes de la négociation

Supposons que le responsable des exportations d'une petite fabrique d'ustensiles de cuisine en bois souhaite trouver un agent pour écouler ses articles sur tel ou tel marché cible et qu'il ait prévu de se rendre sur place à cet effet. Comme ce sera sa première visite dans ce pays, il aurait tout intérêt à mieux savoir comment s'y prendre pour mener des négociations commerciales avant de rencontrer des agents potentiels. Il s'en rend parfaitement compte, mais il ne dispose ni du temps ni des moyens de suivre un cours consacré à ces questions (à supposer qu'il en existe dans sa région).

Il pourra néanmoins parvenir à des résultats positifs si, en se préparant aux négociations, il garde présentes à l'esprit quelques notions simples concernant les étapes à respecter dans tout processus de négociation. Ces notions sont résumées dans la grille de la page 10. Ce sont des termes faciles à comprendre et à mémoriser, car ils commencent tous par la lettre C.

Point de départ. Comme le montre le tableau, le processus de négociation commerciale implique généralement le passage de la « confrontation » à la « conclusion » d'un accord. Il y a confrontation au début parce que chaque partenaire a un point de vue différent quant à ce qu'il espère obtenir de la conclusion d'un accord final portant sur ce que chacune des deux parties est prête à accepter pour atteindre l'objectif commun.

Dans le cas ci-dessus, lorsque le responsable des exportations rencontre une personne susceptible de devenir son agent sur le marché cible, les intérêts qu'il voudrait sauvegarder dans les négociations ne coïncident pas nécessairement avec ceux de son partenaire. Il compte par exemple ne verser à l'agent qu'une commission minimale pour développer et moderniser sa production en réinvestissant tous les bénéfices supplémen-

taires. Il peut aussi envisager soit de recruter plusieurs agents dans le même pays en vue d'augmenter ses chances de ventes, soit de ne conclure qu'un accord de brève durée lui permettant de sonder les possibilités du marché. Les attentes de l'agent, en revanche, peuvent être bien différentes : pourcentage sur les ventes supérieur à une simple commission, exclusivité sur le marché, contact portant sur plusieurs années. Dans une telle situation, l'exportateur devra être apte à mener les entretiens pour avoir ainsi l'assurance que l'accord final tiendra compte de la plupart des intérêts de la firme. C'est ce que reflètent les différentes cases de la grille.

Tableau 1 :
Étapes des négociations commerciales

Étapes des négociations commerciales		
Crédibilité	Concession	CONCLUSION
Compréhension	Convergence	Conciliation
CONFRONTATION	Clarification	Confiance

Étapes intermédiaires. Les termes « clarification », « compréhension », « confiance », « convergence », « crédibilité », « conciliation » et « concession » correspondent aux phases essentielles

du processus de négociation qui va de la position initiale à l'accord final. En abordant chaque notion successivement, comme le montre la grille, le négociateur s'assura que les tractations suivront une progression logique.

La clarification et la compréhension sont les deux premières étapes sur la voie d'une résolution du conflit. Dans l'exemple choisi, chacune des parties devra définir clairement son point de vue et faire comprendre à l'autre ce qui lui tient le plus à cœur. Pour l'exportateur, ce pourra être, par exemple, un taux de commission modique et pour l'agent, l'exclusivité sur le territoire considéré.

Les étapes suivantes de la négociation sont celles de la crédibilité et de la confiance ; attitudes que doivent adopter les deux partenaires au fur et à mesure qu'ils exposent leurs besoins et leurs motivations. Dans notre exemple, l'agent acceptera comme légitime le désir qu'a l'exportateur de réinvestir une bonne partie des bénéfices pour que sa firme reste concurrentielle. L'exportateur, quant à lui, fera confiance à l'agent pour pousser les ventes au maximum, ce qui l'amènera à perdre ses réserves quant à l'idée de conclure un contrat de plus longue durée. Plus les négociations progressent, plus les partenaires constatent une convergence de vues sur une bonne partie des points en discussion.

On passera alors à la concession et à la conciliation. C'est au cours de cette phase que seront réglées définitivement, grâce à des compromis réciproques, toutes les questions qui restent en suspens. Le stade final est celui de la conclusion : l'accord est signé par les deux parties. Dans notre exemple, il s'agira d'un accord conclu entre l'exportateur et son nouvel agent.

Documents programmes. Pour préparer ce processus, le négociateur peut établir pour chacune des neuf étapes susmentionnées un document programme énumérant les problèmes

ainsi que les solutions ou options possibles. En dressant ces listes, il tiendra compte des intérêts de l'autre partie. Il pourra ainsi prévoir la tactique à adopter. Cette façon de procéder devrait accroître les chances de parvenir à des résultats satisfaisants à la fois pour l'une et l'autre partie, et offrir par conséquent une certaine garantie de succès. L'encadré de la page 11 présente un formulaire établi du point de vue de l'exportateur dans l'exemple précité.

Les documents programmes seront mis au point avant les négociations, mais il se peut que, étant donné l'évolution des positions respectives, certains ne puissent être préparés que lors des tractations, si on a le temps (par exemple, pendant les suspensions de séance). S'il y a plusieurs négociateurs, ils devront dresser les listes ensemble, pour aborder les discussions dans un bon esprit d'équipe. En outre, il est souhaitable que plusieurs des hauts responsables de la firme s'acquittent de cette tâche à l'avance, pour faire part de leurs avis et de leur expérience.

Plan de négociation

En prévision des négociations commerciales, le responsable élaborera un rapport des situations indiquant les points forts et les points faibles de l'entreprise. On peut utiliser à cet effet la technique dite SWOT (initiales des mots anglais strengths, weaknesses, opportunities et threats qui correspondent à «force», «faiblesses», «possibilités» et «menaces»), souvent utilisée dans ce genre de situation. Pour connue que soit cette méthode de gestion commerciale, elle n'est encore que trop rarement appliquée à la mise au point des stratégies de négociation.

Dans le domaine de la gestion d'une affaire, la méthode SWOT revient tout simplement à considérer les objectifs de l'entreprise en ce qui concerne la production et la commercia-

lisation, et à apprécier le fonctionnement et la politique de gestion en les rapportant à ces objectifs. Le cadre de cette analyse est fourni par les quatre mots clés «forces» «faiblesses», «possibilités» et «menaces». Tous les aspects des activités de la firme sont examinés et classés sous l'une de ces quatre rubriques.

En appliquant les résultats de l'analyse au plan de négociation, on fait un pas de plus. La technique et la stratégie à appliquer pendant les tractations seront arrêtées en fonction des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces préalablement repérées. Les négociateurs peuvent ainsi plus facilement tirer le meilleur parti des points forts, réduire l'impact négatif des points faibles, être à l'affût des possibilités qui se présentent et manœuvrer utilement face aux éventuelles menaces. La présence de points forts facilite l'acceptation des propositions de l'entreprise au cours des négociations. De même, pour compenser les points faibles, le négociateur peut en minimiser l'importance en déplaçant l'accent sur d'autres aspects des pourparlers ou en élargissant la portée des points en discussion. En ce qui concerne les possibilités, on peut incorporer dans la stratégie de négociation des plans précis qui permettent d'en tirer le profit optimal. Enfin, on cherchera des mesures ou des propositions déterminées susceptibles de détourner toute menace éventuelle que l'analyse aurait permis de repérer.

Selon la nature des négociations, le responsable pourra, en définissant sa stratégie, accorder un poids particulier à tel ou tel élément de l'analyse. L'interprétation des résultats différera selon qu'il s'agit, par exemple, de se lancer dans une coentreprise ou de trouver un nouvel agent.

Pour préparer les négociations, un responsable des exportations doit évaluer la situation de sa firme

Pour reprendre l'exemple vu précédemment, si l'analyse a conclu que l'un des points faibles de la firme était une méconnaissance des produits de la part des consommateurs, le responsable des exportations s'empotera à éliminer ce défaut lors de négociations qu'il mènera avec les personnes susceptibles de devenir ses agents. Parallèlement, il exploitera l'un des points forts que l'analyse aura permis de dégager, par exemple l'excellente qualité des ustensiles en bois, pour convaincre l'agent potentiel d'accepter des conditions favorables à firme exportatrice. Ces éléments figureront dans les documents-programmes préalables aux négociations établis pour chacune des neuf étapes précitées.

Comment aborder les négociations

Au cours des tractations, les négociateurs doivent garder présents à l'esprit un certain nombre d'éléments qui pourront leur être utiles à mesure que le processus se déroule. Comme tous, sauf un – engagement –, commencent par la terre C, ils sont faciles à retenir. Ce sont les suivants:

- Situations à éviter : conflits, controverses et critiques du partenaire
- Attitudes à adopter : communication, collaboration et coopération
- Objectifs recherchés : changements (ou, au contraire, continuité), cohérence, créativité, compromis, concessions, convergence, consensus, engagement et compensations.

Tableau 02 :

Compréhension	
Clarification	
Confrontation	
Problème prévus	Solutions éventuelles
<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'améliorer le service après-vente (pièces détachées et réparations) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Constituer des stocks de pièces sur le marché cible. 2. Vendre les pièces détachées en consignation ou à crédit à long terme
<ul style="list-style-type: none"> • Répartition des dépenses à investir dans la publicité sur le marché cible 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partager ces coûts avec l'agent 2. Offrir une compensation à l'agent en majorant sa commission ou en lui consentant des remises sur les prix
<ul style="list-style-type: none"> • Réception de commandes dépassant la capacité de production 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Offrir des sous-traitances à des producteurs de confiance 2. Conclure un accord de coentreprise avec l'acheteur pour pouvoir développer l'offre

Deux éléments essentiels de l'art de négocier : présenter différentes options et garder l'esprit ouvert.

Dans une négociation commerciale, les partenaires ne parviendront à une relation positive, dans un esprit de coopération, que s'ils gardent un esprit ouvert et étudient toutes les possibilités qui se présentent; cette remarque est particulièrement valable lorsqu'il proviennent de régions qui diffèrent le niveau économique et social.

Les négociateurs chevronnés estiment que l'art de présenter les diverses options représente un atout particulièrement utile au succès des pourparlers. En outre, donner à son partenaire l'impression que les nouvelles idées suggérées constituent en fait un apport des deux parties contribue beaucoup à faciliter les négociations. Ce que l'on cherche à obtenir, c'est un accord qui soit mutuellement avantageux pour les deux parties et

qui leur permette à long terme d'obtenir des résultats payants. Pour réussir à négocier des accords satisfaisants pour tous, il faut être disposé à coopérer avec autrui. Aussi les entretiens doivent-ils être axés sur les intérêts communs aux deux parties. Si, pour une raison quelconque, les discussions aboutissent à une impasse, on peut souvent les débloquent en analysant les besoins et les problèmes des deux partenaires et en s'efforçant de les comprendre.

En conclusion, une négociation commerciale exige des efforts de parts et d'autre. Dans tout accord commercial international, qu'il s'agisse de s'assurer des commandes à l'exploration, de nommer un nouvel ou de créer une société mixte, l'objectif visé revient à investir ensemble dans une relation commerciale commune qui engage le futur.