

Comment renforcer une relation d'affaires internationale en temps de crise ?

La crise sanitaire n'épargne personne. Le monde est ébranlé, et avec lui tous vos partenaires commerciaux, agents, distributeurs, grossistes, jusqu'au client final. Vos relations d'affaires en seront challengées, mais c'est aussi dans ce contexte que se créent les relations les plus fortes : réussir à soutenir vos partenaires et à les accompagner dans ce climat éprouvant vous vaudra leur reconnaissance et leur préférence face à des concurrents moins à l'écoute. Aider ses partenaires internationaux lorsqu'ils sont en difficulté peut ainsi favoriser leur loyauté, et donc leur business, pour de nombreuses années.

Le contexte de crise est davantage propice aux relations d'affaires déjà existantes qu'au développement de nouvelles relations, l'expérience montrant qu'il est plus difficile de vendre à un nouveau client qu'à un client existant. La priorité commerciale va donc à la consolidation des relations existantes solvables et porteuses, ainsi qu'aux propositions d'up-selling et de cross-selling avec ces mêmes clients.

Ce à quoi vos partenaires sont sensibles en temps de crise

Dans une période de crise, la relation se renforce si les parties font preuve de solidarité, y compris face aux difficultés. Cela se traduit par la capacité à poursuivre l'exécution des accords dans les termes prévus, malgré les aléas ; par la capacité d'écoute, un geste précieux et d'autant plus apprécié que le partenaire est géographiquement distant ; par le partage régulier d'informations ou de tendances utiles, qui solidifie durablement le lien d'affaires ; par la solidarité affichée envers les difficultés du partenaire et la volonté de chercher des solutions avec lui, voire pour lui, notamment en lui référant des prospects ; et par la transparence, y compris pour annoncer, si possible à l'avance, un éventuel retard de paiement à un fournisseur.

La relation se renforce également si les parties font preuve de créativité pour affronter ensemble les difficultés : adapter son produit ou service aux nouvelles exigences du marché, gammes à prix plus bas, adaptation au contexte sanitaire, nouveaux circuits de

distribution ; augmenter la réactivité des livraisons pour absorber une demande en stop and go ; mettre en place des promotions ou privilèges clients partagés entre fournisseur et distributeur ; former aux nouvelles offres et au nouveau partage des rôles ; entrer dans de nouveaux types de relations commerciales fondées sur un partage de risque différent, comme le dépôt-vente ; alléger les conditions de paiement sous réserve de solvabilité, en négociant des contreparties commerciales en échange ; ou apporter des solutions de financement à ses clients et distributeurs.

Gérer les tensions sans dégrader la relation

Les périodes de crise favorisent aussi des pratiques opportunistes, l'exploitation d'un rapport de force asymétrique à l'instant T, et des comportements déloyaux se manifestent souvent dans les moments de forte tension. Savoir gérer ces comportements erratiques peut parfois permettre de retourner la situation à son avantage, à condition d'avoir toujours envie de travailler avec ce partenaire.

Plusieurs leviers permettent d'y parvenir : réaligner les intérêts, en rappelant systématiquement le sens même de la relation commerciale, producteur et distributeur travaillant ensemble pour servir leurs clients, producteur et client travaillant ensemble pour atteindre un objectif commun ; jouer sur le facteur temps, en rappelant que ce qui est vrai aujourd'hui pourrait être faux demain et que les décisions prises sous le coup de la crise seront parfois regrettées ; ne pas envenimer l'échange, la fermeté restant de mise mais les propos excessifs devant être évités pour ne pas créer de situations irréversibles ; et s'appuyer sur des tiers de confiance pour résoudre rapidement les différends, le marché lui-même, le client, ou un médiateur pouvant constituer des circuits courts de résolution, évitant de laisser monter la pression ou de recourir aux avocats et aux tribunaux.

Recommandations pour consolider ses relations d'affaires

Renforcer le dialogue dans les moments de tension. La disposition à écouter son partenaire, à s'enquérir de ses attentes et à lui partager des informations utiles est essentielle pour consolider les bases de la collaboration, en s'appuyant sur les nombreux outils de communication disponibles aujourd'hui, quitte à accompagner son partenaire dans l'adoption d'un nouveau dispositif comme Microsoft Teams.

Passer en mode collaboratif face à l'adversité. L'enjeu est de transformer une relation client-fournisseur parfois conflictuelle en une relation à trois, où distributeur et fournisseur s'organisent ensemble pour répondre aux besoins du marché et aux

problèmes posés par la crise. Cela se traduit par le passage d'une logique de négociation à une logique de coopération, un partage d'information transparent pour alimenter des décisions communes, la fixation d'objectifs communs à moyen et long terme, et la création de rituels inclusifs pour solidariser les équipes des deux entreprises.

Prévenir et gérer les comportements défavorables. Un bon système de monitoring du partenaire permet de rester attentif à une éventuelle dégradation de la relation. Dans les moments de crise, les comportements opportunistes prennent parfois plus d'ampleur, tout comme les biais culturels et les approches caricaturales des problèmes, en particulier pour une entreprise moins familière des usages internationaux, ce qui appelle un recours diligent aux conseils juridiques, à la médiation ou à l'arbitrage.

Monitorer le partenaire et la relation. À l'instar de la veille sur son environnement d'affaires, la surveillance de ses partenaires commerciaux revêt une importance critique : leur position dans leur écosystème, solvabilité, parts de marché, réputation, capacité d'adaptation, ainsi que l'état de la relation elle-même et les signaux faibles de dégradation possible.

Réinventer la relation commerciale. Les moments de crise autorisent, voire favorisent, la remise en question du modus operandi défini par les parties : c'est le moment de repenser ensemble la production, le conditionnement, le SAV ou la distribution, pour optimiser le service rendu au marché et la réactivité du tandem fournisseur-distributeur.

Envisager une prise de participation. La réingénierie de la relation peut aller jusqu'au renouvellement de sa nature même, en amont ou en aval, une prise de participation permettant de travailler plus étroitement avec le partenaire et de préserver sa posture concurrentielle, à condition de l'envisager dans une perspective de long terme et avec une vision panoramique de toute la supply chain.

Exemples de stratégies gagnantes

Les constructeurs automobiles chinois ont ajouté des filtres anti-Covid sur leurs véhicules et relancé la promotion avec leurs concessionnaires : le « Healthy Car Project » de Geely vise à empêcher la pénétration de particules nocives dans l'habitacle, et l'entreprise utilise désormais des drones pour livrer les clés des voitures neuves directement à la porte des clients, limitant ainsi les interactions avec le personnel.

Un constructeur canadien de véhicules récréatifs haut de gamme a modifié ses conditions commerciales pour passer temporairement d'un mode achat-vente à un mode dépôt-vente, en échange d'une promotion accentuée sur le lieu de vente : même le haut de gamme a été affecté par les effets du confinement, et cette inflexion démontre l'intérêt

du constructeur envers ses distributeurs, qui auront tendance à le mettre davantage en avant.

Fausses pistes et erreurs à ne pas commettre

Les comportements opportunistes, comme l'augmentation radicale des prix de biens devenus rares sans lien avec les hausses pratiquées en amont de la chaîne d'approvisionnement, peuvent sembler gagnants en marge pendant quelques mois, mais risquent d'être suivis de comportements de représailles dès que les clients auront recouvré leur pouvoir de négociation.

Durcir le ton, malgré la pression accrue sur la trésorerie, reste contraire à tout ce qui permet d'entretenir la relation à court et moyen terme. Enfin, ne rien changer et attendre que la tempête passe constitue une erreur : le Covid-19 impose la réactivité, car les crises ne sont pas élastiques. On part d'un point A avant la crise, on la traverse, et l'on ne revient jamais exactement au point A : les pays, les clients et les consommateurs trouvent un nouveau point d'équilibre, dans lequel l'offre pré-crise ne sera plus optimale.

Pour approfondir

Managing Business Relationships During the Global Coronavirus Health Crisis: A Way Forward :

<https://www.jdsupra.com/legalnews/managing-business-relationships-during-94809/>

Ensure That Your Customer Relationships Outlast Coronavirus, HBR, avril 2020 :

<https://hbr.org/2020/04/ensure-that-your-customer-relationships-outlast-coronavirus>

Six ways to rebuild trust after a crisis, University of Queensland Business School, 2018 : <https://business.uq.edu.au/momentum/six-ways-to-rebuild-trust-after-crisis>

5 Tips to Forge Stronger Relationships With Customers During the COVID-19 Crisis, Inc. Magazine :

<https://www.inc.com/entrepreneurs-organization/5-tips-to-forge-stronger-relationships-with-customers-during-covid-19-crisis.html>

Remerciements

Cet article s'inspire des travaux du groupe de travail « Réfléchir aux nouvelles approches de l'export », animé par La Fabrique de l'Exportation dans le cadre du Groupe « Solutions pour l'Exportation », auquel ont participé l'Adepta, BPI France, Business France, les CCE, CCI France, CCI France International, ICC France, La Fabrique de l'Exportation, MEDEF, MEDEF International, l'OSCI et Stratexio dès le début de la crise du Covid-19.

Ces textes ont été rédigés grâce aux contributions de Renaud Bentégeat, Chloé Berndt, Emmanuelle Butaud-Stubbs, Omar Boulénouar, Stéphane Boulet, Cécile Boury, Charafa Chebani, Jean-Paul David, Bogdan Gadenne-Feertchak, Philippe Gautier, Jean-Christophe Gessler, Michelle Grosset, Sophie Guichard, Christophe Hery, Stéphanie Le Dévéhat-Picqué, Fabrice Le Saché, Boris Lechevalier, Arnaud Leurent, Rémy Maréchal, Charles Maridor, Frederic Rossi, Gaël Sabbagh, David Séjourné, Etienne Vauchez.