

# COVID RESPONSE : COMMENT RENFORCER UNE RELATION D'AFFAIRES INTERNATIONALE EN TEMPS DE CRISE ?

Publié 1<sup>ER</sup> JUIN 2020



La crise sanitaire n'épargne personne. Le monde est ébranlé, aussi en est-il de tous vos partenaires commerciaux, agents, distributeurs, grossistes, etc., 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 si vous réussissez à soutenir vos partenaires et à les accompagner dans ce climat éprouvant et déstabilisant, ils vous en seront d'autant plus reconnaissants et vous préféreront à leurs autres partenaires qui ne parviennent pas à bien travailler avec eux pendant cette période de crise. En outre aider ses partenaires internationaux lorsqu'ils sont en difficulté peut favoriser leur loyauté (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 montre en effet qu'il est plus difficile de vendre à un nouveau client qu'à un client déjà 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.

## Analyse

Voici différents éléments auxquels vos partenaires commerciaux pourraient être positivement sensibles dans cette période de crise :

### 1. Les éléments liés à l'orientation client

Dans une période de crise la relation se renforce si les parties font preuve de solidarité, même lorsqu'il s'agit d'affronter des difficultés.

Ceci s'exprime par exemple par :

- votre capacité à poursuivre l'exécution des accords dans les termes prévus au départ, nonobstant les aléas de votre exploitation ou de l'implémentation desdits accords ;
- votre capacité d'écoute : dans des moments difficiles, prêter l'oreille peut déjà représenter une aide précieuse pour un partenaire international, et ce geste est d'autant plus apprécié que ce partenaire est distant géographiquement ;
- votre capacité à partager des informations avec vos partenaires, clients ou fournisseurs, au sujet d'événements ou de tendances qui peuvent représenter un intérêt pour eux. Ce geste, lorsque pratiqué de manière régulière, solidifie durablement le lien d'affaires car tout le monde a besoin de davantage d'informations pendant les périodes de crise ;
- votre capacité à vous montrer solidaire des partenaires commerciaux, pour leur montrer le souci quant à leur situation, votre propension à chercher à trouver des solutions avec eux, voire pour eux ;
- la volonté d'aider vos fournisseurs ou vos clients à résoudre leurs problèmes, à les aider à faire de meilleures affaires, notamment en leur référant des prospects ;
- votre capacité à opérer en transparence avec vos partenaires, par exemple auprès de vos partenaires fournisseurs, même si, par exemple, vous devez les informer (si possible à l'avance) de retards de paiement.

### 2. Les nouvelles solutions pour faire évoluer la relation

Dans une période de crise la relation se renforce si les parties font preuve de créativité pour affronter ensemble les difficultés.

Ceci s'exprime par exemple par :

- votre capacité à adapter votre produit ou service pour mieux répondre aux exigences de la demande en ce contexte de crise : mise en avant des

gammes de produits à prix plus bas, adaptation au contexte sanitaire de l'utilisation de vos produits, adaptation aux nouveaux circuits de distribution, etc. ;

- votre capacité à augmenter la réactivité des livraisons, pour faire face à une demande du marché en stop and go ;
- votre capacité à mettre en place des promotions, des privilèges clients, des promotions participatives alliant fournisseur et distributeur, etc. ;
- votre capacité à apporter des formations aux nouvelles offres, de nouvelles dispositions du partenariat, un nouveau partage des rôles, pour assurer la bonne implémentation de la stratégie ;
- votre capacité à entrer dans de nouveaux types de relations commerciales, fondé sur une redéfinition du partage du risque, comme par exemple le “dépôt vente”, etc. ;
- votre disposition à alléger les conditions de paiement pour les clients, sous réserve d'assurance-crédit ou de solvabilité évidente, en négociant en échange des contreparties commerciales pour équilibrer cet effort et ce risque ;
- votre capacité à apporter des solutions de financement aux clients et distributeurs, pour qu'ils puissent continuer à payer les produits/services.

### **3. La gestion des tensions et des crises**

Néanmoins les périodes de crise favorisent aussi les pratiques “opportunistes”, c'est à dire l'exploitation d'un rapport de force asymétrique à l'instant t, et des actes déloyaux se manifestent souvent dans les moments de grandes tensions et d'incertitude.

Ces comportements risquent bien sûr de causer des torts à la relation d'affaires et risquent de la remettre en question. Mais là aussi votre capacité à gérer les comportements éventuellement erratiques ou de panique des partenaires commerciaux peut parfois vous permettre de retourner la situation à votre avantage si vous savez y faire face (pour autant que vous ayez toujours envie de travailler avec ce partenaire).

Les méthodes pour y parvenir reposent souvent sur les facteurs suivants :

- Réaligner les intérêts. Dans une période de tension il faut toujours s'appuyer sur ce qui relie les partenaires, sur le sens même de la relation commerciale : le producteurs et le distributeur travaillent ensemble pour servir leurs clients et sont donc des alliés pour servir le client, le producteur et le client travaillent

ensemble pour atteindre un objectif et sont donc des alliés pour atteindre cet objectif, etc.

- Jouer sur le facteur temps. Ce qui est vrai aujourd'hui sera peut-être faux demain, les prises de décision sous l'effet de la crise sont parfois un peu excessive ou seront regrettées plus tard, ce sont des éléments à mettre en avant vis-à-vis de ses partenaires.
- Ne pas envenimer l'échange. Rien n'est pire en affaires que de monter le ton entre partenaires commerciaux ; la fermeté est de mise, mais les propos excessifs doivent être écartés, pour éviter des situations irréversibles.
- S'appuyer sur des tiers de confiance pour résoudre rapidement les différends. Beaucoup de petits litiges peuvent être résolus par le verdict d'un tiers : le marché constitue un juge arbitre sur des décisions marketing, le client pour des choix d'offre produit, des médiateurs pour les conflits d'interprétation du contrat, etc. Ils constituent des circuits courts de résolution des différends qui évitent de laisser monter la pression entre les deux partenaires ou d'avoir recours à avocats et tribunaux.

## **Recommandations**

### **Renforcer le dialogue dans un moment de tension**

La disposition à écouter son partenaire, à s'enquérir de ses attentes ou besoins et à lui partager des informations utiles est essentielle pour consolider les bases de la collaboration.

Ce dialogue doit être initié et encouragé grâce aux multiples moyens qu'offrent les TIC aujourd'hui pour communiquer partout sur la planète. Le cas échéant, l'entreprise devrait aller jusqu'à accompagner son partenaire dans l'adoption de nouveau dispositif de communication (ex. : Microsoft Teams) de manière à établir et entretenir le dialogue avec celui-ci.

### **Passer en mode collaboratif pour faire face à l'adversité**

L'enjeu est de passer, à la faveur de ce contexte de crise, d'une relation client-fournisseur (parfois conflictuelle) à une relation à trois, où distributeur et fournisseur doivent s'organiser ensemble, en partenaires, pour faire face aux besoins du marché et aux problèmes suscités par la crise. Dans un contexte de crise, face au risque de perdre beaucoup, il est parfois plus facile de réaligner les intérêts du fournisseur et du distributeur.

Ceci se matérialise par les inflexions suivantes dans votre relation avec vos partenaires commerciaux :

- passer d'une relation de négociation client-fournisseur à une relation coopérative pour approcher ensemble le marché et adresser ensemble les problèmes ;
- adopter un mode de partage de l'information, le plus transparent possible, pour alimenter la réflexion commune et optimiser les réactions/décisions prises (offensives et défensives) ;
- se fixer des objectifs communs à moyen et long termes et se projeter dans une collaboration commerciale coopérative ;
- créer des rituels inclusifs pour solidariser vos équipes respectives et créer un esprit collaboratif.

### **Prévenir (et gérer) les comportements défavorables de la part du partenaire**

Un bon système de monitoring du partenaire (recommandation précédente) permettrait à l'entreprise de rester attentive à la dégradation éventuelle de la relation d'affaires. Dans les moments de crise, les comportements opportunistes prennent parfois plus d'ampleur ou sont plus fréquents. Aussi, les biais culturels et les approches caricaturales des problèmes sont accentués, ce qui accroît les risques de conflit, notamment pour une entreprise moins familière avec la conduite d'affaires à l'étranger. Des mesures doivent être mises de l'avant pour anticiper et gérer en temps utile ces situations, comme le recours diligent aux conseils juridiques, à la médiation et à l'arbitrage.

### **Monitorer le partenaire et la relation**

A l'instar des activités de surveillance préconisées pour détecter les signaux faibles d'un environnement des affaires en pleine ébullition, la veille de ses partenaires commerciaux revêt une importance critique. L'entreprise doit être continuellement au fait de leurs activités de manière à anticiper les risques et menaces ou tirer avantage d'opportunités. L'entreprise doit porter une attention spéciale aux aspects suivants :

- la position du partenaire dans son écosystème : sa solvabilité, ses parts de marchés, sa réputation, sa capacité d'adaptation au nouveau contexte, etc. ;
- l'état de la relation avec le partenaire, l'importance de celle-ci pour le partenaire, les signaux faibles de possible dégradation (identifier les indicateurs à suivre à ce sujet), les risques sur les barrières à l'entrée, sur la préférence nationale, etc.

## **Ré-inventer la relation commerciale**

Un autre aspect du renforcement de votre relation avec vos partenaires commerciaux (clients, distributeurs, fournisseurs...) peut consister à réfléchir à de nouvelles manières d'organiser la production, le conditionnement, le SAV, la distribution pour optimiser le service rendu au marché et la réactivité du tandem fournisseur-distributeur (et donc par corollaire le partage de l'information qui va avec).

Les moments de crise comme celle que nous vivons actuellement favorisent, voire autorisent, les remises en question du modus operandi qui avait été défini par les parties. S'il existe un moment où des initiatives ou nouvelles façons de faire peuvent être implantées, c'est maintenant !

## **Prendre des participations**

La réingénierie de la relation peut s'étendre au renouvellement de la nature même de la relation avec le partenaire en amont ou en aval. La prise de participation dans son activité est parfois une avenue indiquée pour travailler d'encore plus près avec le partenaire, rester actif et préserver sa posture concurrentielle dans le marché.

Pour ce faire, l'entreprise doit appréhender un tel projet dans une perspective de long terme et avec une vision panoramique tout le long de la supply chain.

## **Exemples de stratégies gagnantes**

### **Adaptation du produit au contexte Covid**

Les constructeurs automobiles chinois ajoutent des filtres anti-Covid sur leurs voitures et relancent la promotion avec leurs concessionnaires. L'entreprise Le "Healthy Car Project" de Geely vise à empêcher la pénétration de minuscules particules dans la voiture, protégeant ainsi les conducteurs et les passagers des substances nocives. En outre, dans ce climat où le "sans contact" est plébiscité, lors de la livraison de voitures neuves Geely "utilise des drones pour transmettre les clés aux nouveaux clients, directement à leur porte afin de limiter davantage les interactions avec le personnel."

<https://www.bbc.com/news/business-52470592>

### **Redéfinition des CGV entre un fournisseur et ses distributeurs**

Un constructeur canadien de véhicules récréatifs haut de gamme a modifié ses conditions pour passer temporairement d'un mode "achat-vente" à celui de

"dépôt-vente" en échange d'une promotion accentuée sur le lieu de vente. Même la vente de produits haut de gamme a été affectée par les effets de cette crise du fait du confinement. Cette inflexion de la part du constructeur permettra de démontrer l'intérêt de celui-ci à l'égard de ces distributeurs qui vendent aussi d'autres marques mais auront ainsi tendance à mettre mieux en avant ce fournisseur qui les accompagne dans ce moment difficile.

## **Fausse pistes et les erreurs à ne pas commettre**

Les comportements opportunistes. La crise du coronavirus fait apparaître des pratiques dépourvues de scrupule avec pour but de saisir des opportunités au détriment de la relation avec ses partenaires. Par exemple, l'augmentation radicale des prix de certains biens qui viennent à se raréfier, si elle n'est pas alignée sur les augmentations pratiquées en amont par la supply chain, peut sembler gagnante en terme de marge pendant quelques mois, mais risque d'être suivie de comportements de « vengeance » dès que les clients auront recouvré leur pouvoir de négociation.

Durcir le ton. En dépit de la pression accrue qu'imposent les effets de la crise sur les activités et la trésorerie de l'entreprise, un manque de souplesse dans ses façons de faire, la modification excessive de ses conditions de vente est contraire à tout ce qui est préconisé pour entretenir et enrichir la relation d'affaires à court et moyen terme.

Ne rien changer, attendre que la tempête passe. Le contexte de la Covid-19 oblige les entreprises à être réactives. Personne ne peut espérer rester sur ses positions antérieures car les crises ne sont pas élastiques : on part d'un point A avant la crise, on traverse la crise, et une fois que la crise est passée on ne revient jamais au point A. Les pays, les clients, les consommateurs trouvent un nouveau point d'équilibre, dans lequel votre offre pré-crise ne sera plus optimum.

## **Pour approfondir**

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

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

*5 Considerations for building strong international business relationships*

<http://www.tradeready.ca/2015/trade-takeaways/5-considerations-building-strong-international-business-relationships/>

## *7 Ways to Build Relationships with Overseas Companies*

<https://business.aib.ie/blog/2015/03/7-ways-to-build-relationships-with-overseas-companies>

*“Récompenser l'honnêteté et non la performance de vos fournisseurs chinois”, article, Tara Hadler, REDD, 04/02/2013*

<https://redd.nbs.net/articles/recompenser-lhonnete-et-non-la-performance-des-fournisseurs-chinois>

*Becoming a preferred customer one step at a time, Industrial Marketing Management, 2012*

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850112001745>

*Aude Guesnon, Mission affacturage et geo-procurement, Decision-Achats*

<https://www.decision-achats.fr/Thematique/strategie-achats-1236/Breves/Mission-affacturage-geo-procurement-348991.htm>

*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>

*Ensure That Your Customer Relationships Outlast Coronavirus, HBR, April 2020,*

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

*Six ways to rebuild trust after a crisis, The University of Queensland – Business School, 2018,*

<https://business.uq.edu.au/momentum/six-ways-to-rebuild-trust-after-crisis>

*Autres partenaires : Improving relationship quality during the crisis, Service Industries Journal, February 2020,*

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02642069.2018.1441829>

*Covid-19 and digitalisation: 4 areas of tech set to boom post-pandemic,*

<https://www.information-age.com/covid-19-digitalisation-tech-boom-post-pandemic->

*Consultez également le thesaurus général “COVID & BUSINESS INTERNATIONAL”*



[https://docs.google.com/document/d/14zEjyIF1-vBYBVi8aI56h3jHvDlcNsQozZwmO\\_PGMeMo/edit](https://docs.google.com/document/d/14zEjyIF1-vBYBVi8aI56h3jHvDlcNsQozZwmO_PGMeMo/edit)

## **Pour enrichir cet article**

Si vous voulez enrichir cet article n'hésitez à nous écrire avec vos suggestions d'amélioration: [jpdavid@mercadexeurope.com](mailto:jpdavid@mercadexeurope.com)

## **Crédits et remerciements**

Ce texte est une production 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 de la Covid-19. Les droits d'édition et de reproduction de ce texte sont réservés à ces organisations.

Ces textes ont été rédigés grâce aux contributions de Renaud Bentégeat, Chloé Berndt, Emmanuelle Butaud-Stubbs, Omar Boulenouar, 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 Séjourne, Etienne Vauchez.