

Médiation et commerce Le Père Noël est un salaud

C'est l'histoire, atroce, de petit Jean qui envoie, plein d'espoir, au Père Noël, une lettre de commande pour une paire de patins à roulettes rouges. Il guette l'arrivée du Père Noël le soir du jour J. Mais Morphée a raison de son impatience et l'enfant s'endort en rêvant à d'aériennes galipettes avec, aux pieds, ses patins à roulettes rouges. A son réveil, les yeux pas tout à fait ouverts, il dévale l'escalier et se précipite au pied du grand sapin dont l'étoile gratte le plafond du salon. La grosse boîte est là. Il déchire le beau papier étoilé — tant pis pour le papier — ouvre la boîte... et remonte dans sa chambre en pleurant. Les parents ne comprennent pas. Ils regardent dans la boîte et voient bien une paire de patins à roulettes... **verte**. Or, tous les enfants le savent, seuls les patins à roulettes **rouges** roulent correctement. Petit Jean a perdu confiance dans le Père Noël qui n'a rien compris. Je vous l'avais bien dit : atroce.

Tout est là dans la relation client fournisseur, ou presque, car en plus le client paie et on n'a plus à faire à des enfantillages. C'est dire si le fournisseur à intérêt à ne pas confondre vert et rouge. Tout est là dans la relation client fournisseur, ou presque : l'un a un besoin, l'autre a un produit et l'échange est prêt à se faire contre argent. Ça devrait bien se passer. Or si souvent, la relation de confiance se détériore, il y a conflit. Pourquoi ? Vous avez dit conflit, nous entendons en écho « Médiateurs ». Ces gens-là sont des spécialistes du traitement des conflits et, mieux, des spécialistes pour mettre en place les conditions d'une qualité relationnelle qui devrait éviter l'éclosion des conflits. Regardons de plus près ce que recouvre notre titre « médiation et commerce ».

Une parallaxe

L'un a un besoin, l'autre un produit, certes. Ça paraît coller. Mais si le client cherche à satisfaire un besoin, le fournisseur cherche, lui, à vendre son produit. Or jusque-là, lecteur, tu penses que le produit va correspondre au besoin. Mais pas du tout, il n'y a pas de produit universel pour des clients universels, qui auraient des besoins universels. Chaque veste doit être ajustée à celui qui va la porter. Tout le génie de Fernand Raynaud, pour ceux qui s'en souviennent, est d'avoir repris le mythe de Procuste, et d'avoir mis le client dans la situation impossible de se satisfaire d'une veste pré-taillée ou mal taillée pour lui ; on en rit de gêne. Cette parallaxe existe dans tous les achats et est potentiellement un conflit prêt à s'enflammer à la moindre vécille comme la couleur des patins. Ni petit Jean, ni ses parents, ni le client qui paie, ni le fournisseur ne sont capables de réduire cette parallaxe sans l'aide extérieure d'un tiers, un médiateur, qui va questionner le client sur les fonctionnalités recherchées, ses motivations réelles et le mettre en face de son besoin rationnel. De même, face au fournisseur, il va lui faire dire, sincèrement, si oui ou non son produit répond au besoin énoncé. Avant, enfin, de mettre les deux en relation tout en veillant au maintien du cadre d'une bonne qualité relationnelle entre eux.

Mais un besoin rationnel, c'est quoi ?

Comme déjà évoqué dans nombre d'ouvrages, il n'y a pas d'achat fonctionnel d'un côté et d'achat irrationnel d'un autre. Les achats comportent toujours **une dimension fonctionnelle** à satisfaire mais aussi, et de façon consubstantielle, une dimension dite dans le métier **d'achat d'estime**. L'un des ressorts du métier d'acheteur (notamment dans l'industrie) est de réduire le plus possible la part « achat d'estime » qui n'a pas de prix, pour n'acheter que la fonctionnalité à satisfaire. Pourtant l'achat d'estime, pour être affectif, n'en est pas moins rationnel et recevable : vouloir être beau et avoir une belle veste à sa taille n'est pas folie. Alors...

Alors, tout est donc une question de positionnement du curseur entre les deux natures de besoins. L'acheteur professionnel va aider le spécificateur du besoin, à dégraisser le cahier des charges le plus possible (complètement est impossible, nous l'avons vu) des effets « pervers » car onéreux de l'achat d'estime et placer résolument le curseur le plus près possible du rationnel. Il remplit en cela le rôle du médiateur — à moins que ce soit l'inverse et que le médiateur appelé à la rescousse lors d'un achat qui se passe mal, remplisse la fonction pas tout à fait achevée de l'acheteur (non)-professionnel. Et le fournisseur va essayer, lui, de flatter au mieux l'achat d'estime dans l'esprit de son client car cela n'a pas de prix. On dira alors de lui qu'il est « d'un commerce agréable ».

Le client captif

Ah ! Donc le fournisseur vendrait quelque chose qui n'a pas de prix. Pourquoi le vendre alors ? Le fournisseur cherche à gagner sa vie, pourquoi vendre du non valorisable ? C'est là où la relation bascule. Si le fournisseur vend gratis — en apparence — quelque chose qui n'a pas de prix alors c'est qu'il achète le client.

Certes le client, officiellement, consciemment va vérifier que son besoin fonctionnel est satisfait. Mais officieusement, à son insu, son besoin d'estime le lie au fournisseur qui va le lui apporter. Les choses basculent, ce n'est pas le client qui achète un produit, mais le fournisseur qui achète le client. En d'autres termes, il le rend captif. C'est le sens premier de la formule « se faire avoir ». Le client ne le sait pas réellement car il continue de voir la seule performance du rapport qualité/prix. En cela, la relation entre acheteur et vendeur n'est pas symétrique ni équilibrée et, sur cela donc, l'acheteur doit garder une vigilance particulière. Certes, le vendeur est preneur d'une excellente qualité relationnelle avec son client. Mais il ne peut pas renoncer à satisfaire le besoin d'estime du client et renoncer à le rendre captif. Le maintien de l'équilibre dans les relations incombe donc plus à l'acheteur ou au médiateur qu'au seul fournisseur. Nous porterons donc plus notre attention par la suite de cet article sur le rôle des acheteurs et des médiateurs.

L'enjeu est donc à nouveau décalé, il ne s'agit pas que d'un besoin et d'un produit à ajuster l'un à l'autre, mais de négocier la liberté du client. C'est précisément dans ce contexte qu'une médiation intervient pour recalibrer la discussion entre client et fournisseur sur son « vrai enjeu ». Un médiateur ne connaît pas la valeur d'une spécification, ni l'opportunité d'un produit pour répondre techniquement aux critères objectifs requis. Mais il surveille que l'espace de libération entre les parties, qu'il crée par sa présence, est respecté et que chacun parle à l'autre en toute liberté sur le vrai sujet conscient et rationnel qui les rassemble. C'est précisément le métier d'un acheteur professionnel et celui d'un médiateur professionnel quand un conflit se déclare à l'issue d'une incompréhension sur les motivations de chacune des

parties. Ça prend du temps, ça prend de nombreuses itérations. Dans certains milieux, (la grande distribution notamment) il se crée un rythme, une saisonnalité pour protocoliser ces relations et, dans une certaine mesure, en pousser l'avancement : un début des négociations vers la mi-septembre doit aboutir à une conclusion fin décembre, pas plus. Evidemment une prévention est plus efficace pour éviter ces débordements en instaurant en amont une qualité relationnelle entre les parties, comme le fait Carrefour avec ses « filières professionnelles » par exemple dans lesquelles tous les coûts, les frais, les bénéfices sont authentifiés par tous les acteurs réunis de la chaîne de valeur ajoutée du producteur, vendeur, transporteur et acheteur.

La politique

Entre les parties, mais lesquelles ? Les parties que nous avons envisagées jusque-là sont client et fournisseur. En réalité une autre partie intervient dans la relation : l'environnement politico-légal.

L'accord des parties a force de loi. Mais voilà cette loi a quelquefois des effets pervers pour la collectivité qui cherche à s'en prémunir en promulguant des lois pour encadrer les négociations commerciales.

Les effets pervers visés tournent toujours autour des mêmes choses, même si nous n'arriverons pas à en citer toutes les facettes : emploi, lutte contre l'abus de position dominante, préservation du tissu industriel local, respect de la concurrence, amélioration des normes, honnêteté dans les relations, protectionnisme national.

Mais sous couvert d'une dénonciation des effets soi-disant pervers du libre jeu de l'offre et de la demande, toutes les actions politiques interviennent sur le marché pour justement en limiter le jeu libre de la concurrence qu'elles sont sensés préserver. Si certains voient la cuisine comme l'art d'accommoder les restes, certains voient la politique comme l'art d'accommoder les contradictions. Il s'agit de politique donc de vision de la société et de choix d'orientation des règlements en fonction de cette vision. Donc, pas de bien ou de mal là-dedans, juste un choix. Bien sûr, selon le bord politique auquel on s'identifie le mieux, ces interventions seront vues comme justifiées ou abusives. Notre propos ici n'est pas d'en discuter mais d'illustrer que la dimension politique est une des composantes de l'accord commerciale des parties.

Concrètement c'est quoi l'intervention du politique. Par exemple c'est :

- Le Robison & Patman act de 1936 aux USA (pays chantre du libéralisme et du capitalisme) qui, en complément de la loi anti-trust de 1914, impose un tarif unique des produits sur tout le territoire et ce quelque soit les volumes achetés. C'est la loi Jack Lang, dans le même esprit, qui impose le même prix sur tout le territoire français pour la vente des livres. Cela avait pour but de permettre aux PME commerciales de résister face aux grands groupes de distribution. Cela n'empêche pas Walmart de privilégier les industriels de son état ni la FNAC de faire 5% de rabais sur le prix publique des livres.
- La loi Sapin sur les « dessous de table ».
- La loi Macron dont le contenu détaillé nous échappe mais qui, dans la continuité des précédentes, illustre bien que l'accord des parties nécessite un cadre politique et légal pour être orienté dans le sens de la vision qu'une société a d'elle-même.

- De façon plus pragmatique, l'exigence de transparence, de respect de l'égalité des chances, de probité dans les affaires affichés au niveau européen.
- Et bien sûr plus récemment et directement relié à notre propos, la loi d'août 2015 sur l'obligation d'un recours à une solution alternative de justice pour la résolution d'un conflit avant d'aller en procès : méthode collaborative ou médiation.

Qui va applaudir, qui va hurler à l'interventionnisme de l'état, qui va s'étonner de la compétence des politiques, mais qui va faire autrement quand, à son tour, il est au pouvoir ?

Mais alors, que font les parties qui se voient privées d'une partie de leur liberté de négociation ?

Le contournement

Eh oui, le contournement. Lire à la lettre la loi pour la mettre devant l'impossible comme le juge du « Marchand de Venise » et obtenir une dérogation. Ou, plus discret, entrer dans l'infini diversité des pratiques mafieuses où les affaires se traitent entre gens de bonne compagnie, jusqu'à ce que cela se passe mal et où le recours à la loi/justice vient alors à manquer et laisse la place à la loi du revolver. Ou encore, pour être bref, mettre en place une autre infinie diversité d'accords entre ces deux extrêmes qui consiste à négocier, les deux parties donnant leur accord, hors la vue de la loi, notamment des échanges qui échappent le plus possible au repérage du fisc ; cela s'appelle rabais ristourne sur volume, avantage sur la présentation des produits au devant des gondoles, surveillance particulière des produits contre remise, ristourne d'assortiments, etc. Pour finir, on peut aussi évoquer les pratiques tellement décriées, des ventes en ligne qui permettent le contournement de taxe (TVA mais pas que) en inscrivant par exemple les sièges des entreprises dans des paradis fiscaux (Amazone, Blabla car...).

Ne croyez pas que nous, médiateur professionnel, désignons ces pratiques comme frauduleuses, ce n'est pas notre propos. Sans se forcer certains pourraient imaginer que ce sont les lois et le fisc qui sont pervers. Un médiateur n'est pas chargé de faire respecter la loi. Mais nous désignons ces pratiques comme existantes, comme étant des faits. Les choses ne sont pas noires ou blanches. Un gros fournisseur de bière qui élimine ses concurrents est content sur le moment. Mais les chômeurs, qu'il a créés en plus de sa bière, n'auront plus de revenu pour boire sa bière, dans une certaine mesure — mais laquelle ? — il peut devenir perdant lui aussi.

Autrement dit contournement il y a, de fait. C'est vilain vis-à-vis de la loi, c'est malin de l'avis des partenaires, c'est responsable dans le discours des « responsables » d'entreprises commerciales qui veulent atteindre leurs objectifs, sauver l'emploi dans leur entreprise, rémunérer leurs actionnaires et agitent tout une dialectique rodée pour s'auto-justifier dans leur contorsionnisme managérial.

Mais en tout état de cause, la négociation est à nouveau (troisième fois) décalée de la confrontation en deux parties vers la satisfaction des requêtes de la loi qui, tout en affichant sa

volonté de faciliter le progrès et la libre concurrence sur le marché, finalement altère sensiblement les termes du libre accord des parties.

Et pourtant, il y a bien une issue ?

L'éthique

Le recours à la loi pour réguler le marché ne marche donc pas bien. Que faire ?

Vous aurez remarqué que, jusque-là, nous avons beaucoup de difficulté à sortir de la loi. Nous avons beaucoup de mal à nous extraire de l'idée d'une relation conflictuelle avec un client ou un fournisseur ou avec les autorités législatives ou fiscales.

Nous avons beaucoup de mal à ne pas envisager une relation commerciale comme une relation potentiellement conflictuelle car autour d'intérêts en tension les uns vis-à-vis des autres. Le jeu est faussé car voilà des gens — clients et fournisseurs — qui se rencontrent pour conclure une affaire et qui, au préalable, fourbissent leurs armes « au cas où ». Ne tombons pas dans l'angélisme mais, tout de même, il y a là une contradiction. Que c'est dur de faire confiance...

De plus la vision du politique les regarde en permanence comme des tricheurs et accumule des textes qu'ils finissent par contourner, comme le regard qu'on porte sur eux les y invite.

Le cercle ne s'inversera pas de cette façon. Pour devenir vertueux, il faut compter sur la vertu des acteurs. Autrement dit sur l'éthique des parties qui, d'elles-mêmes, vont maintenir leur négociation dans des zones « raisonnables ». Vaste programme direz-vous...

Ce n'est pas vrai qu'il n'y a que des petits malins dans les affaires, ce n'est pas vrai que les gens ne veulent pas payer d'impôts, ce n'est pas vrai que les industries font exprès de mettre des produits nuisibles dans les aliments uniquement pour des raisons d'argent. Les partenaires ont une éthique à laquelle il faut les laisser faire appel pour se réguler eux-mêmes. Ils ont une vision équilibrée du monde à laquelle ils se réfèrent et qui n'est pas perverse si on leur permet de l'exprimer. C'est le rôle d'un médiateur de créer en eux, entre eux, si ce n'est autour d'eux, les conditions de cette expression libre.

Donc « ESPOIR ».

Des espaces de rattrapage

Dans leur fort intérieur et au-delà de leur intérêt immédiat et autres obligations de performance, les fournisseurs savent bien qu'à l'origine d'un litige avec un client, il y a une maladresse, un loupé quelque part. Ils savent qu'à y regarder de plus près, ils vont trouver des sources d'améliorations de leur production et de leur relation avec les clients. Ainsi, spontanément, certains ouvrent des espaces de médiation. Citons parmi les premiers Walmart en 1995 (alors première entreprise mondiale avec un CA de 495 milliards de dollars) qui avait accepté que ses fournisseurs (surtout les multinationales) investissent dans une maison située en face de leur siège à Bentonville dans l'Arkansas. Cette maison était celle de la "MEDIATION" ! Acheteurs de Walmart et vendeurs s'y retrouvaient informellement, sans enregistreurs, ni cameras, ni même un bloc de papier... et sans cravates... Ils s'installaient autour d'un verre pour évacuer tout le stress des négociations officielles et découvrir de part et d'autre les "non-dits" et ainsi faciliter le dialogue. Bel exemple de médiation... et ça marche encore.

Peut-être car débordée par le nombre de procès à traiter, peut-être en partie par conviction, la justice et la loi, qui par ailleurs comme nous l'avons vu s'évertuent à encadrer les négociations, imposent depuis peu le recours à des solutions alternatives de justice avant d'aller en procès et recommandent donc l'intervention de médiateurs dans la résolution des conflits entre clients et fournisseurs : « Tout **consommateur** a le droit de recourir gratuitement à un **médiateur de la consommation** en vue de la résolution amiable du litige qui l'oppose à un **professionnel**. » Tel est le principe général énoncé par l'**ordonnance n° 2015-1033 du 20 août 2015 relative au règlement extrajudiciaire des litiges de consommation**, publiée au journal officiel du 21 août 2015. Il faut reconnaître que, ce faisant, les partenaires vont gagner un temps considérable dans la résolution du litige (des années, et dans le cadre d'une relation internationale encore plus), ils vont garder la maîtrise de la solution imaginée en commun et non abandonner leur sort à un tiers, ils vont faire une immense économie d'énergie et de stress qu'ils vont pouvoir investir sur des activités plus orientées vers la performance de leurs entreprises, ils vont faire un gain de coût de un à dix environ dans la résolution du conflit dans la mesure où un médiateur est en général rémunéré à l'heure. Enfin, le fournisseur préserve toutes les chances de garder son client dont on a vu ci-dessus, que c'était pour lui l'enjeu majeur.

Avouez que si tous les acteurs reconnaissent les mérites de la médiation, les modes relationnelles vont changer.

Le partenariat productivité

En fait, il y a deux erreurs de point de vue sur la relation client fournisseur.

Une affaire n'est pas réussie si le client a obtenu la satisfaction de son (ses) besoin(s) et si le fournisseur est payé, comme on pourrait le croire. Une affaire est réussie si les deux sont prêts à recommencer ensemble une nouvelle affaire. Il y a alors le signe d'un choix réciproque en toute liberté et en toute connaissance de cause car alors personne n'est captif de personne. Nous sommes bien dans un espace de qualité relationnelle.

Par ailleurs, on voit habituellement un achat/vente comme un échange de FTP (Fourniture, travaux, service) contre monnaie. Il conviendrait mieux de le considérer comme un cycle de relation. La perception du temps prend alors un autre sens car on va se retrouver. Il n'y a pas d'achat unique, on se retrouve toujours. J'entends les savants qui commencent à faire une liste des achats qu'ils ont réalisés une fois dans leur vie. J'entends tous les logiciels de tableaux de bords des entreprises qui consciencieusement séparent les achats dits « récurrents » des achats « occasionnels ». Mais c'est une erreur. Nous ne connaissons pas de fournisseurs qui ne fournissent qu'un produit une seule fois dans leur vie. Nous connaissons des acheteurs qui n'achètent dans leur vie qu'un seul produit. Mais avec l'aide d'un autre acheteur ayant déjà réalisé ce même type d'achat son expérience s'agrandit. Lorsque vous avez fait construire l'unique maison de votre vie, lecteur, vous avez cherché d'autres clients pour vous apporter des références et un retour d'expérience sur le travail de votre futur entrepreneur. Et avec

internet maintenant ça devient de plus en plus facile... Donc, d'une façon ou d'une autre, on se retrouve ; ça désamorce les éventuels procès d'intention fait envers l'autre partie.

La perspective change. On n'est plus dans une relation d'accord de façade et silencieusement de tension vigilante prête à démarrer au moindre changement de couleur. On est dans une relation de permanent ajustement du besoin et du produit, des organisations du client et du fournisseur. On est dans une relation de propositions de progrès proposées par l'un ou l'autre sans crainte de se voir chiper la bonne idée mais, au contraire, dans l'assurance du partage équitable du gain qui en résultera. On appelle cela du partenariat productivité : client et fournisseur sont partenaires et partagent la productivité de leur travail collectif. C'est un esprit de médiation.

La confrontation avec le politico-légal est toujours présente, certes, mais elle est silencieuse car elle passe derrière dans les préoccupations des partenaires. D'une part, une bonne partie du contexte légal sert de « principe de précaution » envers une relation qui potentiellement pourra se dégrader. La relation de confiance consolidée par les gains obtenus relègue au second rang cette crainte. D'autre part, si les partenaires s'entendent bien entre eux, il est très rare que ce soit sur le dos de la loi ou du fisc qui alors ne sont plus perçus comme des empêcheurs de tourner rond. La relation de partenariat qui se déroule avec une excellente qualité relationnelle est vertueuse. C'est vrai en affaire comme c'est vrai dans un couple. Evidemment nous avons bien entendu parler de Bonnie and Clyde mais ce sont des exceptions, répréhensibles, mais des exceptions. Il en est de même en affaire, on trouve des affaires perverses retentissantes et médiatisées, mais ce sont des exceptions et tôt ou tard ces partenariats explosent et la loi les rattrape. Autrement dit, l'accord clair entre les parties retrouve sa place « naturelle » vis-à-vis de la loi qui, normalement, n'intervient qu'en substitution d'une relation dégradée.

Evidemment cette confiance s'ose, se tâtonne au départ mais se consolide par la suite au cours du chemin parcouru ensemble. Autrement dit, une posture de confiance est adoptée dès le début des relations et il ne va pas falloir en sortir par la suite au risque de briser la confiance. C'est le rôle de l'acheteur professionnel que d'y veiller et si cela dérape celui du médiateur de la restaurer si tenté que l'un intervient en régime quotidien et l'autre en prestation de rattrapage car, en fait, il n'y a pas beaucoup de différence sur ce point. D'elle-même, cette posture de confiance induit les partenaires dans des comportements pro-actifs et éthiques. Il n'y a pas de moral ou de leçon ou de culpabilisation là-dedans, ça vient « tout seul ». C'est mécanique.

Attention, nous parlons du maintien des critères de qualité relationnelle, ce qui est essentiel en affaire et ce dont les deux métiers — médiateur et acheteur — sont également garants. Cependant, le métier d'acheteur comporte tout un volet de maîtrise des mécanismes économiques de l'achat et de la vie des entreprises qui seront en fait les éléments de la négociation entre les parties mais dans lesquels un médiateur n'est pas invité à participer, ce n'est pas son domaine d'intervention ni de compétence. Ils justifient à eux-seuls plusieurs années d'étude (2 à 3 ans) et une vie de pratique pour les maîtriser.

C'est mécanique, mais Petit Jean ne peut pas encore le savoir ni le conceptualiser. C'est mécanique mais ça s'apprend, ça se professionnalise. C'est mécanique mais, sans initiation, l'affectif prend le dessus et le doute et la peur s'installent rapidement et on a vite fait de penser avec Petit Jean, que « le Père Noël est un salaud ». Nous avons titré « médiation et commerce », nous concluons « éthique, confiance, médiation et professionnalisme ».