



Simulation d'une négociation commerciale : le cas « Bellesdents. Un projet avorté »

Jean Poitras, Arnaud Stimec

DANS **NÉGOCIATIONS** 2005/2 n^o 4 , PAGES 161 À 173
ÉDITIONS **DE BOECK SUPÉRIEUR**

ISSN 1780-9231

ISBN 2-8041-4737-1

DOI 10.3917/neg.004.0161

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-negociations-2005-2-page-161?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour De Boeck Supérieur.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

PÉDAGOGIE/ FORMATION

Simulation d'une négociation commerciale : le cas « Bellesdents. Un projet avorté »*

Jean Poitras¹

HEC Montréal

Arnaud Stimec²

Université de Nantes

RÉSUMÉ DE LA MISE EN SITUATION

Une réévaluation du marché potentiel du nouveau dentifrice Bellesdents s'est révélée si négative que le fabricant, Zélon, a immédiatement cessé toutes les activités entreprises jusqu'à maintenant pour sa mise en marché. Cette décision s'applique également à la mise en place de la chaîne de production fabriquée par le Groupe Konsept, le sous-traitant dont les services ont été retenus. Les temps sont durs pour tous, et la relation d'affaires entre Zélon et le Groupe Konsept est mise à rude épreuve lorsque les deux parties cherchent à minimiser leurs pertes et ne parviennent pas à s'entendre sur les modalités de la résiliation du contrat. Grâce à l'intervention des avocats de chaque partie, ils ont fini par accepter de tenir une ultime rencontre avant d'intenter une poursuite.

OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Cette simulation a pour but de sensibiliser les étudiantes et étudiants au processus de négociation et, plus précisément, à la problématique de transformer une situation de revendication en une situation créatrice de valeur. Dans cette perspective, la simulation devrait être menée en fin de formation, car elle fait une synthèse de plusieurs éléments.

* Cette simulation est déposée et disponible au Centre de cas de HEC Montréal. Adresse Internet : www.hec.ca/centredecas/fr/

1. Jean Poitras est professeur en gestion des conflits à HEC Montréal (Canada).
Courriel : jean.poitras@hec.ca

2. Arnaud Stimec est Maître de Conférences à l'Université de Nantes et coordinateur du certificat de compétence « Les pratiques de médiation » au CNAM. Il a formé plusieurs centaines de négociateurs au Centre Européen de la Négociation. Il est l'auteur de *La Médiation en entreprise* (Dunod, 2004) et « *La Négociation* » (Dunod, 2005). Courriel : arnaud.stimec@laposte.net

Plus particulièrement, les objectifs visés sont les suivants :

- Formuler et prioriser les enjeux d'une négociation.
- Résoudre les problèmes des relations initiales lors de la phase de l'amorce des négociations, plus particulièrement celui de l'hostilité initiale.
- Résoudre les problèmes découlant de la formulation d'un objectif commun d'une négociation.
- Résoudre les problèmes cognitifs lors de la phase de recherche de solutions, plus particulièrement celui du phénomène de l'ancrage.
- Intégrer des stratégies de création de valeur dans le processus de négociation.
- Choisir une stratégie intégrative appropriée à une situation de négociation.

DÉROULEMENT

La situation comprend deux rôles : ceux du nouveau président-directeur général du fabricant Zéliion et celui du Groupe Konsept. La négociation se déroule donc entre deux personnes, qui forment une paire de négociateurs. Si le groupe est formé d'un nombre impair d'étudiantes et d'étudiants, il est possible de doubler le rôle du président-directeur général du fabricant Zéliion. M. Grandjean négociera alors avec deux interlocuteurs.

Cet exercice devrait prendre entre 60 et 90 minutes et se déroulera comme suit :

Introduction : 5 minutes

- Explication du déroulement
- Distribution du cas
- Formation des paires de négociateurs

Lecture et préparation : 15 à 20 minutes

- Distribution des renseignements généraux suivie d'une période de questions d'éclaircissement, au besoin
- Remise des renseignements confidentiels par la suite à chaque partie

Négociation : 20 à 30 minutes

Discussion : 20 à 25 minutes

Remarque : Si le temps le permet, la discussion peut être prolongée par une analyse plus fine des processus en jeu au sein de chaque sous groupe

CONSIGNES À L'INTENTION DES ÉTUDIANTES ET ÉTUDIANTS

Afin de maximiser les apprentissages de la simulation, il est important que les étudiantes et étudiants ne modifient pas la simulation en y ajoutant des faits qui transforment l'histoire, ou encore simplifient outre mesure la recherche de solutions. Par expérience, il peut être opportun de mentionner les consignes suivantes :

- Restez autant que possible cohérents avec les faits présentés dans la simulation.
- N'inventez rien qui déstabiliserait la simulation, tel que prétendre que le président du Groupe Konsept a eu une relation amoureuse clandestine avec la femme du président du fabricant Zéliion. Ou bien il s'agit d'une stratégie délibérée de bluff dont vous êtes prêt à assumer les conséquences.
- Ne simplifiez pas les discussions en divulguant vos directives confidentielles à l'autre partie.
- Évitez d'abandonner trop facilement la position décrite dans votre version, mais ne vous obstinez pas de façon irréaliste quand les circonstances changent.
- N'inventez pas de solutions magiques qui annuleraient l'opportunité même de négocier (ex. : le Groupe Konsept a trouvé un débouché pour le dentifrice Bellesdents et le projet ne doit plus être annulé).

SUGGESTIONS POUR LA DISCUSSION

Cette simulation est riche en enseignements, mais il est important de centrer les discussions sur les aspects relationnels et cognitifs des négociations ainsi que sur la mise en application de stratégies intégratives pour respecter les objectifs pédagogiques. Pour l'analyse de la simulation, on privilégiera les approches comportementales et de résolution de problème. Il s'agit de discuter et de concevoir la meilleure stratégie de négociation afin d'éviter les pièges psychologiques, de désamorcer le cadre concurrentiel et de maximiser le potentiel créateur de cette négociation.

ENJEUX

Il est important de cerner les enjeux d'une négociation, car c'est à la lumière de leur prise en compte que l'on peut apprécier le résultat. Il est intéressant de noter que les étudiantes et étudiants amorcent généralement les négociations sans en avoir bien saisi les enjeux, ce qui limite l'efficacité d'une négociation.

La simulation comporte plusieurs enjeux. Les principaux à faire ressortir et à prioriser par la suite sont les suivants.

Pour le nouveau président de Zéliion :

- Les aspects financiers de l'abandon du projet Bellesdents ainsi que la situation précaire de l'entreprise qui en découle.
- L'importance de réussir son premier test (il vient d'être nommé) et la nécessité de minimiser les pertes pour l'entreprise pendant la négociation.
- Le fait d'éviter les complications juridiques qui risquent de survenir en cas de poursuite de même que les coûts afférents.
- Le rétablissement, dans la mesure du possible, de la qualité de la relation d'affaires avec le Groupe Konsept.

Pour le président du Groupe Konsept :

- Les aspects financiers de la mise au rancart du projet Bellesdents, ainsi que les pertes financières qui en découlent pour son entreprise.
- La nécessité de reprendre le matériel de la chaîne de production encore sur place chez Zéliion afin de récupérer la mise.
- Le fait d'éviter les complications juridiques qui risquent de survenir en cas de poursuite de même que les coûts afférents.
- Le rétablissement de la qualité de la relation d'affaires avec Zéliion.

HOSTILITÉ INITIALE

Dans la plupart des conflits, il existe un historique qui peut engendrer une hostilité initiale entre les parties. Si rien n'est tenté pour désamorcer cette hostilité, la négociation s'oriente tout naturellement vers un paradigme de concurrence. S'attaquer directement au cœur du conflit sans désamorcer au préalable l'hostilité initiale de l'autre partie peut mener la négociation vers une impasse. En effet, la frustration vis-à-vis de la situation problématique se transforme rapidement en colère dirigée contre la personne associée au problème.

Dans cette simulation, le potentiel d'hostilité initiale est passablement élevé. Le Groupe Konsept a l'impression que Zéliion cherche à le rouler en ayant recours à l'ultimatum. Le nouveau dirigeant de Zéliion, quant à lui, doit faire ses preuves rapidement et faire de son mieux pour limiter les dégâts dont il n'est pas responsable. Il croit d'ailleurs que le Groupe Konsept est mauvais joueur et qu'il devrait accepter sa part de risque dans le projet.

D'une façon générale, deux stratégies peuvent aider à désamorcer la problématique de l'hostilité initiale de cette simulation. La première consiste à dédramatiser les prises de position de départ, en reconnaissant que la situation

est difficile et décevante pour tout le monde, pour ensuite affirmer notre volonté de trouver une solution mutuellement acceptable. La deuxième stratégie consiste à souligner l'intérêt mutuel à trouver une solution acceptable pour tout le monde afin de maintenir une relation d'affaires qui a été somme toute profitable pour les deux partenaires dans le passé. Évidemment, ces deux stratégies peuvent se combiner pour diffuser l'hostilité initiale plus efficacement.

FORMULATION DE L'OBJECTIF DE LA NÉGOCIATION

Une des étapes cruciales du processus de négociation consiste à définir un objectif commun de négociation. Malheureusement, il arrive fréquemment que les parties escamotent cette étape et négocient selon des objectifs parfois incompatibles. Si les deux parties abordent les négociations dans le but de récupérer le maximum d'argent de l'autre, ils se dirigent tout droit vers un climat de concurrence acerbe. Pourtant, il y a moyen de redéfinir ces objectifs dans un objectif commun. En effet, les deux parties peuvent réaliser qu'elles sont toutes les deux dans le même bateau, en perdition, et qu'elles peuvent unir leurs efforts pour sauver les meubles.

C'est une étape importante : en l'absence de cette redéfinition de l'objectif des négociations, les parties ne pourront pas se dégager de la revendication et explorer les possibilités de créer de la valeur commune. De plus, sans un but commun, les parties éprouveront de la difficulté à se départir du point d'ancrage que représente le contrat. C'est donc une étape cruciale pour transformer le climat de revendication en un climat créateur de valeur.

PHÉNOMÈNE D'ANCRAGE

L'ancrage est un phénomène psychologique où les négociations gravitent principalement autour d'une proposition de départ, le point d'ancrage. Même si l'on n'en est pas toujours conscient, chaque négociation a son point d'ancrage. Ce dernier revêt d'ailleurs une importance primordiale, vu que l'ensemble de la négociation gravite autour. Le phénomène d'ancrage a pour effet d'inhiber la créativité et l'imagination devant plusieurs options de solution au problème et peut mener à des blocages majeurs, voire à des impasses.

Dans cette simulation, les parties ont un point d'ancrage commun, en l'occurrence les clauses entourant la rupture du contrat entre le fabricant Zélium et le Groupe Konsept. Lorsque les parties utilisent le contrat comme point d'ancrage, les négociations tournent autour du respect des deux clauses du contrat. Malheureusement, cela peut empêcher les parties de voir les autres avenues de solutions possibles, notamment la récupération de toutes

les pièces par le Groupe Konsept, leur revente et le partage des bénéfices entre les parties pour absorber les pertes.

Parmi les différentes stratégies possibles, trois peuvent être proposées pour lutter efficacement contre le phénomène d'ancrage présent dans cette simulation. La première est de ne pas contester la position de départ de l'autre, car on validerait ainsi involontairement le point d'ancrage. On demande plutôt à l'autre d'expliquer ses préoccupations. Par exemple, plutôt que de contester immédiatement le respect des clauses du contrat, le président du Groupe Konsept pourrait demander comment la direction de Zéliion est arrivée à une évaluation de l'ordre de 75 % et pourquoi ce montant devrait être retenu afin de conclure l'entente. La deuxième stratégie, plus dynamique, consiste à amorcer les négociations en énumérant ses préoccupations au lieu d'annoncer directement un point d'ancrage. Par exemple, le président du Groupe Konsept pourrait commencer les négociations en présentant ses préoccupations à son homologue plutôt qu'en demandant le respect du contrat dans son intégralité. Il donnerait ainsi un ton plus ouvert aux négociations. Enfin, les parties peuvent reconnaître les clauses du contrat, mais accepter d'explorer des solutions à l'extérieur de ce cadre, tout en maintenant la prérogative de retourner à une interprétation rigoureuse du contrat si les solutions trouvées ne sont pas satisfaisantes.

INTÉGRATION DE STRATÉGIES CRÉATRICES DE VALEUR

Ultimement, le résultat de la négociation dépendra de la capacité des négociateurs à choisir une stratégie intégrative appropriée à la situation de négociation. En effet, sans création de valeur, la marge de manœuvre pour résoudre la situation est plutôt mince. En fonction des caractéristiques de cette simulation, l'approche visant à miser sur les différentes aptitudes des parties est particulièrement intéressante pour créer de la valeur et ainsi élargir la plage d'ententes possibles.

En effet, le Groupe Konsept peut tirer 60 000 euros de la vente des pièces de la chaîne de production alors que le fabricant Zéliion ne peut en tirer que 24 000 euros. Il y a donc une création de valeur si les pièces sont rapatriées par le Groupe Konsept pour que celui-ci se charge de les revendre. Cette approche est de loin la plus avantageuse, car elle permet de couvrir les réclamations des deux parties, et même de dégager un montant supplémentaire que les parties pourront se partager.

Pour qu'une telle solution soit possible, il est important pour les parties d'avoir bâti un climat de confiance, d'avoir défini un objectif commun et d'être sorties du cadre de la simple interprétation du contrat commercial. À cette fin, une des grandes leçons de cette simulation est qu'il faut parfois prendre le

temps de construire une relation positive avant d'explorer les options de solution. Dans ce cas, si les parties n'ont pas fait cet effort, il est alors peu probable qu'elles divulguent l'information nécessaire à la prise de conscience de leur différence d'aptitudes.

ANALYSE DES SOLUTIONS

L'éventail des solutions pour cette simulation est varié. Il peut s'agir du simple règlement d'un montant final pour mettre fin au désaccord commercial entre les deux parties et ainsi sauver la relation d'affaires. Cette solution permet aussi de diminuer les complications et les coûts juridiques, l'une des priorités des deux protagonistes. Dans les situations plus créatives, l'échange d'information permet aux deux parties de s'entendre sur le partage des bénéfices créés par le rapatriement du matériel par le Groupe Konsept en vue de son utilisation à d'autres projets. En apportant un nouvel élément à la négociation, la différence de la valeur résiduelle du matériel pour chacune des parties ajoute ainsi de nouvelles possibilités et, du fait même, assure de meilleurs résultats.

Pour alimenter la discussion, il y a intérêt à comparer les solutions des groupes qui ont désamorcé l'hostilité initiale et à éviter le phénomène d'ancrage, en optant pour les solutions des groupes qui ne l'ont pas fait. Les groupes qui ont travaillé la relation avant d'explorer les solutions possibles présentent généralement des solutions à valeur ajoutée. Cela découle du fait qu'ils ont su créer un climat de confiance minimal permettant d'échanger de l'information et de miser sur l'aptitude différente quant à la vente des pièces. On constate aussi souvent chez les groupes qui agissent ainsi un taux de satisfaction plus élevé et une plus grande réconciliation. Parfois, les parties en viennent même à ajouter des clauses sur les collaborations futures, solidifiant ainsi la relation d'affaires.

CONCLUSION

Pour mettre fin à la discussion, il peut être opportun de demander aux étudiantes et étudiants de résumer les apprentissages réalisés au cours de cette simulation. Parmi les points clés, mentionnons les suivants.

- (1) Lorsque les négociateurs prennent soin de désamorcer l'hostilité initiale, ils sont par la suite plus ouverts aux propos de l'autre et réalisent qu'ils sont interdépendants :
 - (a) le fabricant Zéliion reconnaît que son fournisseur a fourni de nombreux efforts
 - (b) le Groupe Konsept cherche davantage à comprendre les problèmes qui affligent son client, l'un de ses meilleurs clients.

- (2) Lorsque les négociateurs prennent soin de définir un but commun, ils arrivent à installer les négociations dans une optique de collaboration :
 - (a) le fabricant Zéliion est alors ouvert à transmettre l'information sur sa solution de rechange, soit la réutilisation des pièces pour une valeur de 24 000 euros;
 - (b) le Groupe Konsept est alors ouvert à transmettre l'information sur sa perception de la valeur résiduelle ce qui ouvre la voie à une option : la revente des pièces pour une valeur de 60 000 euros.
- (3) Lorsque les négociateurs évitent de centrer les discussions sur un point d'ancrage (c.-à-d. les clauses du contrat), ils élargissent l'éventail de solutions possibles :
 - (a) pour Zéliion, il s'agit d'assouplir sa position afin de démontrer un plus grand respect pour le lien d'affaires qu'ils entretiennent;
 - (b) pour le Groupe Konsept, cela permet d'abandonner la position contractuelle en échange du matériel encore sur place chez Zéliion.
- (4) Lorsque les négociateurs prennent soin d'appliquer des stratégies créatrices de valeur, ils peuvent bonifier grandement la marge de manœuvre d'une négociation :
 - (a) pour le fabricant Zéliion, cela se traduit par le fait qu'il peut récupérer l'argent demandé tout en maintenant la relation d'affaires;
 - (b) pour le Groupe Konsept, lui aussi, cela se traduit par le fait qu'il peut récupérer l'argent demandé tout en maintenant la relation d'affaires.
 - (c) Les deux dirigeants peuvent travailler à refondre leur relation pour l'avenir (contrats futurs, clauses et processus préventifs, échanges de contacts commerciaux, synergies possibles...), ce qui contribue à diluer les tensions du présent.

RÉFÉRENCES

- DECLÈVE, Antoine et Jean POITRAS, « Négociation raisonnée : quelques stratégies d'intervention », *Revue de prévention et de règlement des différends*, vol. 1, n° 1, hiver 2003, p. 81-96.
- LAX, David A. et James K. SEBENIUS, *Les Gestionnaires et la négociation*, Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur, 1995, ch.6.
- LEWICKI, R.J, D.M. SAUNDERS, B. BARRY et J.W. MINTON, *Essentials of Negotiation*, New York, Mc Graw Hill Irwin, 2004, ch.3.
- STIMEC, Arnaud, *La Négociation*, Paris, Dunod, 2005.

Annexe 1

Renseignements généraux

Cas produit par Arnaud STIMEC et Jean POITRAS

Lorsque vient le temps de lancer un nouveau produit sur le marché, le fabricant international d'articles ménagers Zéliion confie habituellement la conception et la fabrication de la nouvelle chaîne de production au Groupe Konsept, fournisseur de la région et spécialiste en la matière. Vu la relation bien établie depuis quelques années, la direction de Zéliion annonçait il y a trois mois que le Groupe Konsept était encore retenu à l'occasion du lancement prochain de son nouveau produit vedette, le dentifrice Bellesdents.

Les travaux avançaient à grands pas et, tout juste avant l'assemblage des derniers composants, le vice-président marketing a sonné l'alarme : les nouvelles analyses de marché étaient désastreuses et le dentifrice Bellesdents se dirigeait sans nul doute vers un échec monumental. L'heure était si grave que le président, blâmé ouvertement par les actionnaires pour son manque de leadership, a remis sa démission. En attendant la nomination d'un nouveau dirigeant, la direction a communiqué la nouvelle au Groupe Konsept et a ainsi annoncé la mise au rancart officielle du projet.

En plus du cahier de charges de la chaîne de production, le contrat détaillait un montant total de prestations de l'ordre de 230 000 euros. Jusqu'alors, plus de 200 000 euros avaient été versés à titre d'avances. De plus, le contrat contenait deux clauses en cas de résiliation : le montant de la prestation en cours devait être établi d'un commun accord et une pénalité de 8 000 euros devait être versée par la partie mettant fin au contrat. Pendant les premiers pourparlers, la direction de Zéliion a fait savoir qu'elle évaluait à 75 % le degré d'avancement des travaux (ce qui correspond à 172 500 euros) et que ce montant constituait le règlement final à ses yeux.

Compte tenu du degré de tension déjà fort élevée de la situation, cet ultimatum a été la goutte qui a fait déborder le vase pour le Groupe Konsept. Non contente d'annuler un contrat d'une grande importance, la direction de Zéliion se permettait d'imposer son point de vue sur une situation qui relevait entièrement de sa responsabilité. Le désaccord initial a rapidement fait place à des menaces de poursuites en justice, et chaque partie a consulté son avocat afin d'entreprendre les longues démarches. Les avocats des parties adverses, quant à eux, se sont mis d'accord sur un point : les représentants des deux parties devaient se rencontrer une dernière fois afin de tenter de trouver une solution et d'ainsi limiter les frais déjà engagés. Le président-directeur général de chaque organisation – soit MM. Rannou et Grandjean du fabricant Zéliion et du Groupe Konsept respectivement – ont accepté de représenter leur organisation respective à la rencontre de négociation.

Annexe 2

Renseignements confidentiels à l'intention de M. Grandjean, PDG du Groupe Konsept

Catastrophe! La semaine dernière, le fabricant Zéliion, un groupe d'envergure qui est l'un de vos principaux clients (20 % de votre chiffre d'affaires), vous a averti au dernier moment qu'elle renonçait à l'aménagement de la chaîne de production. Cela vous a irrité, car c'est un projet qui a déjà été grandement modifié, qui a nécessité de nombreuses heures d'étude et pour lequel vous avez dû mobiliser nombre de vos équipes et parfois renoncer à d'autres projets importants.

Pour gagner du temps, vous avez fait une grande partie du travail sur place (environ 75 %), dans les installations de Zéliion, et une certaine partie du travail dans vos ateliers (environ 15 %). Il ne vous restait plus que l'assemblage final des deux phases. L'entreprise Zéliion refuse de prendre en compte le travail réalisé dans vos ateliers et vous propose une indemnité inférieure aux avances reçues. De plus, il s'agissait d'un projet à marge quasi nulle pour vous, compte tenu des nombreux changements et des heures d'étude que vous y avez consacrées.

Vous comptiez sur l'assemblage final pour faire vos frais. Aussi, à votre avis, un règlement minimal de 215 000 euros permettrait de fermer équitablement le dossier. Ce montant correspond à la réalisation de 90 % du projet, soit 207 000 euros, plus les 8 000 euros de pénalité prévue en cas de bris de contrat. Puisque vous aviez reçu une avance de 200 000 euros, il vous resterait donc 15 000 euros à recevoir.

Vous considérez la proposition de l'autre partie mesquine (votre travail est valorisé à seulement 172.500 €) et vous pensez qu'elle ne tient pas compte des nombreux efforts (notamment en matière de souplesse) que vous avez déployés. Par ailleurs, vous trouvez qu'elle dramatise sa situation. Après tout, c'est Zéliion qui a décidé d'annuler le projet et vous évaluez que le matériel, toujours en place dans son usine, a encore une valeur d'environ 60 000 euros s'il était entièrement réutilisé dans d'autres projets. Vous la soupçonnez de vouloir se rattraper en annulant le projet, ce qui vous semble totalement inacceptable.

Sur les conseils de votre avocat, vous rencontrez le nouveau dirigeant de Zéliion, M. Rannou, afin de lui faire entendre raison et ainsi amoindrir vos pertes. Bien que vous ayez l'intention de ne pas vous laisser intimider et berné, vous savez en votre for intérieur que la perte de ce client serait lourde de conséquences. Toutefois, vous ne perdez pas de vue qu'il vous doit de l'argent!

Annexe 3

Renseignements confidentiels à l'intention de M. Rannou, PDG de Zéliion

Cas produit par Arnaud STIMEC et Jean POITRAS

Il n'a pas à dire, vous vous trouvez dans une bien drôle de situation et vous devez maintenant en limiter les dégâts : la santé financière du fabricant Zéliion est en jeu. En poste depuis moins d'une semaine, vous avez déjà à démontrer votre savoir-faire dans une négociation qui, vous le sentez, donnera le ton à votre mandat. Bien que vous soyez conscient des montants investis dans ce projet jusqu'à maintenant, il n'a plus sa raison d'être et vous considérez que la chaîne ne pourra pas être recyclée pour fabriquer un autre produit. C'est donc une perte totale, sauf quelques pièces à récupérer de la chaîne toujours en votre possession, d'une valeur approximative de 24 000 euros.

Dans l'optique d'évaluer l'avancement des travaux, vous avez demandé une évaluation au vice-président de la production, qui vous donne le chiffre de 75 %. Certains des actionnaires les plus influents, encore tous ébranlés par les récents événements, s'attendent que vous régliez avec rapidité et efficacité l'épineuse question du recouvrement des avances payées en trop au Groupe Konsept. Compte tenu du montant payé jusqu'à maintenant, ils vous donnent donc carte blanche pour récupérer dans les meilleurs délais les 27 500 euros payés en trop (soit une avance de 200 000 euros moins l'état d'avancement des travaux, évalué à 172 500 euros). Vous êtes bien conscient que vous aurez des comptes à rendre aux actionnaires.

Vous vous attendiez à un peu de compréhension du Groupe Konsept et espériez même qu'il renonce à la pénalité de 8 000 euros, puisque vous payez la plus grande partie et honorez presque l'ensemble du contrat. De toutes façons, vous étiez prêts à l'indemniser en fonction de l'avancement constaté dans votre usine. Il ne faut pas non plus oublier les nombreux contrats que Zéliion lui a fourni depuis quelques années – le Groupe Konsept jouissait d'une excellente réputation jusqu'à présent chez vous. Et pourtant, non seulement a-t-il refusé votre proposition initiale mais il vous réclame un montant supplémentaire de 15 000 euros en plus des avances. Vous le soupçonnez de vouloir profiter de la situation à vos dépens.

Sur les conseils de votre avocat, vous rencontrez le dirigeant du Groupe Konsept, M. Grandjean, afin de lui faire entendre raison et ainsi amoindrir vos pertes. Bien que le Groupe Konsept ne soit pas l'unique fabricant de chaînes de production dans la région, et donc remplaçable, vous savez qu'il est long et coûteux d'établir une relation de qualité avec un tel type de fournisseur. Donc, malgré ses récriminations exagérées, vous êtes prêt à lui donner une dernière chance avant d'avoir recours aux tribunaux.