

Comment négocier avec succès à l'étranger

Auteur: Jérôme Racine
Date: Août 2004

Introduction

Il y a fort à parier qu'avant de mener une négociation avec des partenaires étrangers, vous vous êtes posé la question de savoir quel était le bon comportement à adopter vis à vis des interlocuteurs que vous alliez rencontrer. Peut-être avez-vous alors consulté l'un des innombrables livres qui traitent de la négociation avec les Japonais, les Chinois, les Coréens, les Marocains, les Brésiliens ou que sais-je encore.

Les ouvrages ou autres sources d'informations de ce genre peuvent fournir des conseils tout à fait valables. Leur utilité n'est cependant que partielle, pour les raisons suivantes:

- Il ne faut jamais perdre de vue la personnalité de ses interlocuteurs. Il y a autant de différences entre deux Egyptiens qu'entre deux Suisses. Toute généralisation d'ordre culturel est dès lors dangereuse. Par ailleurs, il y a de plus en plus de gens dans le monde des affaires qui ont vécu plusieurs années à l'étranger et qui sont ainsi devenus "multiculturels".
- La nationalité d'une personne ne représente que l'une des cultures qui influencent sa manière de négocier:
 - * Culture professionnelle: les ingénieurs par exemple ne négocient pas de la même façon que les avocats; il est fort possible qu'un informaticien suisse négociera plus facilement avec un autre informaticien de nationalité étrangère qu'avec un compatriote qui travaille comme expert financier dans une banque ou comme Directeur de création dans une agence de publicité.
 - * Culture d'entreprise: toute entreprise développe, consciemment ou non, ses propres valeurs et normes de comportement; celles-ci influencent la manière dont ses collaborateurs négocient tout autant que leur nationalité.
 - * Culture de négociation: l'acheteur allemand qui a appris son métier sous la direction du fameux José Ignacio Lopez et qui s'efforce de maximiser les gains de son entreprise au détriment de ses fournisseurs (négociation distributive) négocie de manière complètement différente qu'un autre acheteur allemand qui lui s'efforce de conclure des accords permettant à la fois à son entreprise et à ses fournisseurs de renforcer leur compétitivité sur leurs marchés respectifs (négociation intégrative).
 - * Culture socio-économique
 - * Culture religieuse ou politique
 - * etc.
- Il existe des cultures régionales qui augmentent presque à l'infini les diversités culturelles. La Suisse et ses cantons en fournissent le meilleur exemple, mais le phénomène existe dans tous les autres pays du monde.
- Les hommes d'affaires qui durant une période donnée mènent des négociations dans cinq ou dix pays différents n'ont certainement pas le temps de lire des livres consacrés aux particularités culturelles de chacun d'eux.

Il y a heureusement des principes universellement valides qui aident à mener de bonnes négociations avec les gens les plus différents n'importe où sur la planète. Ces principes font l'objet du présent article.

L'objectif et les obstacles

Pour qu'une négociation se déroule bien et aboutisse à un bon résultat – surtout lorsqu'elle se déroule dans un contexte multiculturel – il est essentiel que les participants réussissent à avoir entre eux un dialogue sensé et à mettre au point un processus efficace de réflexion et de prise de décision en commun. Il faut donc qu'ils surmontent deux obstacles principaux: le premier concerne la relation et en particulier la communication; le second a trait aux perceptions et aux points de vues.

Les liens entre négociation et relation sont très étroits. Fondamentalement, une négociation se déroule dans le cadre d'une relation de travail et la qualité de la première influence de manière déterminante le développement de la seconde. Or il est évident que le concept de relation est éminemment culturel. Il y a d'une culture à l'autre de très grandes différences en ce qui concerne les conditions qui doivent être remplies pour qu'une relation puisse s'établir; le temps que prend le développement d'une relation solide; les attentes exprimées à l'égard d'une relation; l'évaluation du succès d'une relation; etc. Il n'est donc jamais facile d'établir et de maintenir une relation dans un contexte multiculturel.

Dans une large mesure, la culture est une affaire de langue; et dans bien des cas, la négociation interculturelle est en grande partie caractérisée par le fait que les participants ne parlent pas couramment la même langue – ce qui complique bien sûr la communication. En conséquence, il est d'une part plus difficile pour la personne qui s'exprime de se faire comprendre par celles qui l'écoutent; et d'autre part, il est plus difficile pour les personnes qui écoutent de comprendre celles qui parlent. Les malentendus sont donc fréquents entre gens de cultures différentes¹.

Plusieurs conditions doivent être remplies pour que la communication fonctionne: premièrement, ceux qui s'expriment doivent trouver des mots et des phrases qui reflètent correctement leur pensée *et* qui soient compréhensibles pour leurs interlocuteurs; deuxièmement, tous les participants doivent interpréter en gros de la même manière ce qui a été dit; troisièmement, le ton et la manière de s'exprimer de ceux qui parlent doivent être acceptable pour ceux auxquels ils s'adressent. Il y a à cet égard dans un environnement multiculturel de nombreuses pierres d'achoppement:

- Certains mots que l'on emploie dans une langue ne sont pas directement traduisibles dans une autre langue. Le mot "rapprochement" n'existe pas en anglais; des mots comme "Vorstellung", "Lösungsansatz" ou "Nachvollziehbarkeit" n'existent ni en anglais ni en français.
- Des mots qui paraissent semblables peuvent avoir un sens différent d'une langue à l'autre. Par exemple, le mot "Projekt" en allemand ne correspond pas exactement au mot "projet" en français. Lorsque les Allemands parlent d'un "Projekt", ils ont en général à l'esprit une initiative qu'ils ont décidé de prendre et dont la réalisation a été soigneusement planifiée; par "projet", nous entendons plutôt une initiative que nous envisageons de prendre et par définition, la manière dont nous allons la mettre en place n'est pas définie au départ... Si des germanophones et des francophones qui travaillent ensemble à la réalisation d'un projet ne sont pas conscients de ces différences, ils risquent se heurter rapidement à des difficultés!
- La manière très directe que les Allemands du nord ont de s'exprimer, les débats houleux que les Français aiment avoir entre eux et les accolades que les Brésiliens se donnent lorsqu'ils se rencontrent, peuvent paraître tout à fait déplacés à des personnes étrangères.

¹ Afin de régler les problèmes de langage, les négociations interculturelles sont souvent menées en anglais. Lorsque des Allemands, des Espagnols et des Japonais négocient ensemble en anglais, leur conversation est certes plus ou moins restreinte; mais le recours à une langue commune leur permet d'éviter une bonne partie des pièges de langage. La prudence est par contre à nouveau de rigueur lorsque des personnes de langue maternelle anglaise participent à la négociation. Le risque est en effet élevé que ces personnes dominent complètement la conversation, même sans s'en apercevoir.

Il y a très souvent des différences considérables entre les perceptions et points de vue des participants à une négociation, et ces différences peuvent compliquer singulièrement la recherche d'un accord. Alors que pour les uns, le verre est à moitié plein, pour les autres, il est à moitié vide. Certaines personnes considèrent que l'équité implique une égalité de résultat (tout le monde doit recevoir la même chose); pour d'autres, elle n'implique qu'une égalité des chances (ceux qui ont fait plus d'efforts méritent de recevoir plus). Ceux qui défendent la libre concurrence et le libre échange sont de l'avis que cette politique est le meilleur moyen d'encourager la croissance économique dans le monde entier; les adhérents du dirigisme ou de l'interventionnisme sont convaincus qu'aucun pays ne peut défendre sa place sur la scène économique mondiale sans que l'Etat ne pratique une politique industrielle résolue. Vu que les perceptions ont une connotation manifestement culturelle, les différences de points de vue deviennent beaucoup plus prononcées dès qu'une négociation se déroule entre personnes de cultures différentes.

Principes et lignes de conduite universellement valides

Nonobstant la multitude des différences entre les gens de cultures distinctes, il existe toute une série de principes et de mécanismes que l'on rencontre partout dans le monde. Dans tous les pays où j'ai personnellement travaillé et négocié, j'ai pu constater par exemple que les êtres humains apprécient lorsqu'on les prend au sérieux et se fâchent lorsqu'on leur dit d'emblée que leur opinion est fautive, voire insensée. On dit toujours que faire perdre la face à un Japonais est la pire des erreurs que l'on puisse commettre en négociation; je ne connais cependant aucun pays au monde dont les citoyens apprécient d'être humiliés (essayez, pour voir, de faire perdre la face à un Enarque!). L'entêtement, l'arbitraire et les menaces produisent les mêmes effets partout dans le monde. etc. etc.

Partant de la prémisse que pour être de bonne qualité, une négociation doit aboutir à un résultat utile pour toutes les parties et perçu comme équitable par chacune des parties, les principes de la négociation dite "raisonnée" ² (tels qu'ils ont été développés dans le cadre du "Harvard Negotiation Project") apparaissent universellement judicieux:

* Distinguer le différend de la relation

Toute négociation a deux composantes: les problèmes de personnes (les émotions, les malentendus, la méfiance) et les questions de fond (les faits, les chiffres, les droits et obligations). Afin de faire progresser une négociation dans les meilleures conditions possibles, il convient tout d'abord de différencier ces deux types de problèmes puis de les traiter séparément et différemment; concrètement, il y a lieu d'être "dur" sur le fond et "doux" vis-à-vis des personnes. En particulier, il ne faut ni chercher à améliorer une mauvaise relation en effectuant des concessions, ni proférer des menaces dans le but d'obtenir des concessions. Afin d'établir et de maintenir une bonne relation de travail, il est indiqué de se comporter sans condition préalable comme une personne digne de confiance, de contrôler la manière dont on exprime ses propres émotions et d'éviter l'arbitraire, les manipulations trompeuses et toute autre forme de coercition.

* Se soucier de la qualité de la communication

Négocier avec succès présuppose un réel échange d'opinions et d'idées: les dialogues de sourds ne permettent jamais d'aboutir à de bons accords. Il n'y a pas de bonne négociation possible si les parties ne s'efforcent de comprendre et de respecter (sans forcément approuver) leurs points de vue respectifs. Attention: pratiquer l'écoute active est beaucoup plus difficile qu'on ne le croit! Ecouter ne veut pas dire rester tout simplement silencieux, attendre jusqu'à ce que l'autre vous cède la parole ou réfléchir à ce que vous allez répondre... Ecouter implique une réelle disponibilité intérieure et une volonté de suivre la pensée de son interlocuteur, de la comprendre et non pas de la juger.

² Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton, *Comment réussir une négociation*, nouvelle édition, éditions du Seuil

* Être attentif aux perceptions et aux préjugés

Les principes, la manière de voir les choses et l'interprétation de la réalité varient considérablement d'un individu à l'autre. Ces différences, d'autant plus prononcées dans un contexte multiculturel, ont une influence très importante dans la négociation. Il faut en être conscient et s'efforcer de *comprendre* le point de vue de son interlocuteur, tout en évitant de porter à son égard un *jugement de valeur*. En outre, il y a lieu de se méfier des préjugés. La première impression que l'on a de son interlocuteur et les suppositions que l'on fait au sujet de ses intentions sont fréquemment fausses ou en tout cas partiellement inexactes; s'y fier sans les vérifier est toujours dangereux.

* Rechercher les intérêts sous-jacents aux positions

Le négociateur qui se borne à défendre de manière obstinée une série de revendications précises risque fort de dépenser beaucoup d'énergie sans grand résultat. L'autre partie à la négociation se sent en effet obligée d'adopter une attitude semblable. Une négociation constructive plutôt que stérile présuppose que les parties aient à l'esprit leurs intérêts fondamentaux et en discutent ouvertement³. C'est ainsi qu'elles sont alors en mesure d'identifier leurs intérêts communs.

* Elaborer ensemble des options mutuellement avantageuses

Les protagonistes arrivent par trop souvent à la table de négociation avec une solution toute prête qu'ils essayent d'imposer à la partie adverse. Il s'ensuit généralement une guerre stérile de positions. Afin qu'une négociation puisse se conclure avec succès, il faut au contraire que les parties soient disposées à considérer ensemble diverses solutions possibles. Faute de réfléchir à une série d'options, on risque fort d'aboutir à un accord ne reflétant que le plus petit dénominateur commun entre les parties. Lorsque l'on cherche à élaborer des options, il y a lieu de séparer clairement la phase créative ("brainstorming") d'une part, l'examen critique des idées émises et la prise de décision d'autre part.

* Utiliser des critères "neutres", choisis en commun

La durabilité d'un accord dépend en grande partie de son équité. Lorsqu'il s'agit de résoudre les questions sur lesquelles les intérêts des parties divergent, il est donc essentiel de se baser sur des critères „neutres“ d'appréciation et de décision. On entend par „neutres“ des critères qui ne reflètent pas la volonté unilatérale de l'une ou l'autre des parties (un prix de marché, un indice officiel, etc.) et/ou qui ont été choisis, voire élaborés en commun par les parties concernées. Le recours à de tels critères permet d'aboutir à une solution que chacune des parties peut considérer comme équitable. Il aide par ailleurs à rendre la solution retenue compréhensible, en particulier pour les personnes qui n'ont pas participé directement à la négociation.

* Explorer les solutions de rechange à un accord négocié

Un négociateur devrait toujours réfléchir à l'avance, très soigneusement, à la conduite qu'il adoptera au cas où un accord n'interviendrait pas. Dans toute négociation, chaque partie a le choix entre (a) poursuivre la recherche d'une solution mutuellement acceptable ou (b) prendre ses cliques et ses claques. La question décisive est de savoir si un accord négocié est plus favorable que la meilleure des alternatives disponibles (les anglo-saxons se réfèrent à ce sujet au concept de "Best Alternative to a Negotiated Agreement" ou BATNA). Dans la mesure où l'on a pris soin de réfléchir à une telle alternative et de la concrétiser, voire de l'améliorer, on augmente considérablement sa propre flexibilité et sa force dans une négociation.

³ Les "intérêts" d'un négociateur représentent ce qui le motive réellement (p.ex. "En dépit du souhait de notre client d'obtenir un rabais, il est essentiel pour nous d'augmenter ou tout au moins de maintenir notre rentabilité"). Lorsqu'un négociateur réfléchit aux moyens de satisfaire ses intérêts, des "idées" lui viennent à l'esprit (p.ex.: "Nous pourrions peut-être augmenter le volume de nos ventes à ce client afin d'obtenir une économie d'échelle; ou bien le client pourrait peut-être nous aider à travailler de manière plus rationnelle avec lui, ce qui nous permettrait de réduire nos coûts").

Compétence en négociation interculturelle

La compétence en négociation interculturelle repose à mon avis sur deux piliers: l'attention et la prudence d'une part, la négociation de l'architecture de la négociation d'autre part.

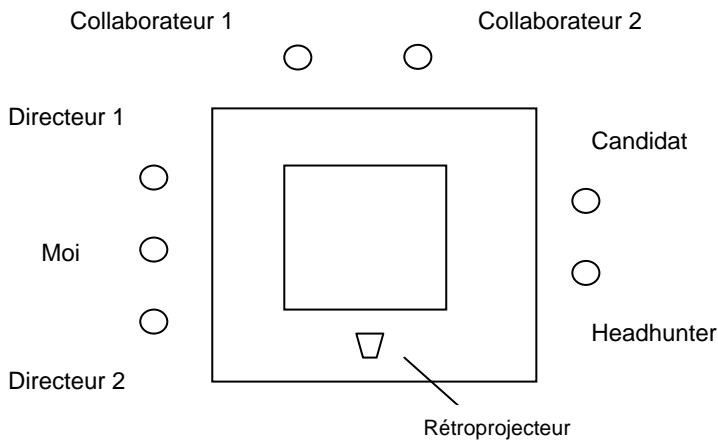
Attention et prudence

Bien que mes propres expériences m'aient convaincu de l'efficacité des principes décrits ci-dessus, je suis bien évidemment conscient du fait que leur application dans un environnement multiculturel requiert des efforts particuliers.

Les négociations que l'on conduit avec des partenaires étrangers sont caractérisées par un niveau d'insécurité beaucoup plus élevé que celles que l'on mène dans son propre pays: Est-ce que je me comporte correctement vis-à-vis de mes interlocuteurs et comment interpréter leur comportement? Est-ce que je comprends vraiment ce qu'ils me disent et comprennent-ils réellement ce que j'essaie de leur expliquer? Mes impressions au sujet leur point de vue, leurs intérêts et leurs idées sont-elles correctes? Comment puis-je les motiver à réellement prendre en compte mon point de vue, mes intérêts et mes idées? Jusqu'à quel point puis-je m'exprimer ouvertement sans les inciter à m'abuser? Puis-je simplement dire "Non" et comment dois-je interpréter leurs "Oui" et leurs "Non"? Le moment est-il venu de conclure?

Ce niveau accru d'insécurité exige de la part du négociateur une approche plus attentive et plus prudente. Concrètement, la prudence requise implique exemple: de faire preuve de retenue dans l'expression de sa propre culture; de maîtriser son comportement et sa manière de s'exprimer (la métaphore qui me vient ici à l'esprit est celle de l'éléphant qui entrerait dans un magasin de porcelaine et s'efforcerait de ne rien casser); de ne jamais oublier que ses présupposés peuvent être erronés; de ne pas essayer d'avancer trop vite; etc. Et puisqu'il est moins probable que ce qui sera dit sera correctement compris, il faut vérifier très attentivement que la communication "passe": par exemple en paraphrasant les déclarations importantes de ses interlocuteurs pour vérifier qu'on les a bien comprises (et en motivant de la sorte l'autre partie à procéder de la même manière en sens inverse); en décrivant ce que l'on va dire ou faire, avant de le dire ou de le faire, et en expliquant ses raisons ("J'aimerais vous poser une question, parce que ...", "Je suis une personne très structurée et j'aimerais donc essayer de résumer ce qui a été dit jusqu'à présent; est-vous d'accord avec ça?")

L'exemple suivant indique néanmoins que l'attention et la prudence valent la peine. Je dirigeais il y a quelques années aux Etats-Unis une unité opérationnelle d'un grand groupe pharmaceutique suisse. Nous souhaitions démarrer nos affaires au Japon et j'ai dû un beau jour me rendre à Tokyo pour interviewer des candidats pour un poste que nous avons décidé de créer. Outre moi-même, les personnes présentes lors des interviews étaient: deux directeurs et un collaborateur de la filiale du groupe au Japon, un membre de mon équipe aux Etats-Unis, le candidat et le "chasseur de têtes" (headhunter) qui l'avait proposé. Mes collègues japonais avaient réservé une assez grande salle de réunion pour les interviews et les tables formaient un carré au centre de la pièce. Alors que nous sommes tous entrés dans la salle en vue de la première interview, le candidat et le headhunter se sont dirigés vers la droite. Vu que je voulais m'asseoir à côté du candidat, j'ai fait un pas dans la même direction. Mais à ce moment-là, l'un des directeurs japonais m'a saisi par le bras et m'a tiré vers la gauche afin que je prenne place en face du candidat! Résister me semblait hors de propos et je me suis donc assis à l'endroit qu'il me désignait. La configuration des lieux était malheureusement horrible:



On avait en fait l'impression d'être dans un tribunal: les juges à gauche, les greffiers au milieu, l'accusé et son avocat à droite! L'effet fut catastrophique: Le candidat se sentait de toute évidence terriblement mal à l'aise et s'est mis à transpirer et à bégayer. Il ne parlait de toute façon pas très bien l'anglais et n'a rapidement plus été capable d'aligner trois mots correctement.

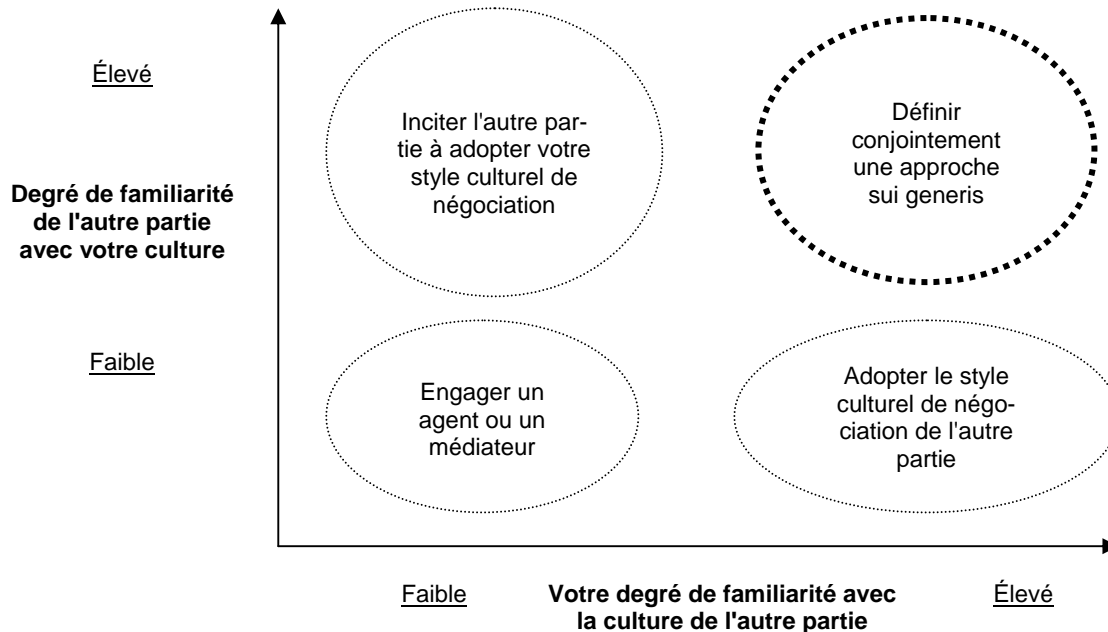
Je suis resté tout seul dans la salle après cette première interview et me suis mis à réfléchir comment je pourrais éviter la répétition d'un tel désastre. Je ne m'imaginai pas "donner l'ordre" à mes collègues japonais de modifier la configuration des lieux. Par chance, j'ai soulevé l'une des nappes et ai remarqué que chacun des côtés du carré était en fait constitué de trois tables mises bout à bout. J'ai alors appelé le directeur japonais que je connaissais le mieux et lui ai demandé s'il était satisfait de la première interview. Il m'a répondu que non et je lui ai alors proposé de retirer une table en haut et en bas du carré afin de pouvoir rapprocher les côtés droit et gauche. Sans faire aucun commentaire, il a approuvé cette proposition. Lorsque la deuxième interview a commencé, je me suis ostensiblement penché le plus en avant que je pouvais, ce qui m'a permis de réduire la distance entre le candidat et moi. La situation n'était toujours pas idéale, mais le résultat fut meilleur. Lorsque je suis revenu au bureau le lendemain matin pour les interviews suivantes, j'ai constaté à ma grande surprise que mes collègues japonais avaient choisi une nouvelle salle de réunion: la salle était plus petite et beaucoup plus confortable; elle était meublée d'un canapé et de trois fauteuils; du thé vert était servi sur une table d'appoint, alors qu'il n'y avait même pas d'eau minérale le jour précédent!

Négocier l'architecture de la négociation

Faire preuve de prudence lors d'une négociation interculturelle ne veut pas dire qu'il faille jeter sa propre culture par-dessus bord et s'adapter entièrement et unilatéralement aux coutumes locales. On risque rapidement de se couvrir de ridicule en essayant d'imiter servilement la manière dont les gens se comportent dans un pays étranger. En négociation, un effort d'adaptation unilatéral de la part d'une partie n'aide pas l'ensemble des participants à avoir entre eux un dialogue sensé et à mettre au point un processus efficace de réflexion et de prise de décision en commun.

Un effort mutuel d'adaptation est nécessaire pour qu'une négociation interculturelle puisse bien réussir. Ce processus d'adaptation doit être abordé, négocié et décidé d'un commun accord. C'est ce que j'appelle "négocier l'architecture de la négociation". Les points qu'il faut aborder sont variés et multiples: la langue dans laquelle la négociation va se dérouler; les lieux de réunion; la composition des délégations; la création de groupes de travail; la responsabilité de préparer les ordres du jour et les comptes rendus; la gestion du temps; les règles du jeu; le programme social (cocktails et dîners par exemple); les mécanismes de prise de décision; la forme dans laquelle l'accord visé sera conclu; etc. etc.

La question peut bien sûr se poser de savoir quelle est la partie qui doit s'adapter le plus à l'autre. Il peut être utile à cet égard de s'inspirer du modèle suivant⁴ :



L'essentiel est que la discussion de l'architecture de la négociation soit conduite dans le seul but de garantir un dialogue sensé et de mettre au point un processus efficace de réflexion et de prise de décision en commun. Si l'une des parties essaye de se servir de cette discussion pour renforcer discrètement sa position ou orienter sans en avoir l'air la négociation dans un sens qui lui soit favorable, elle risque fort de s'en mordre les doigts. L'autre partie va en effet très probablement flairer la manœuvre et se mettre sur la défensive, voire contre-attaquer violemment. Au lieu de progresser de manière effective et constructive, le climat va se détériorer et la négociation se transformer rapidement en une guerre de position.

Conclusion

Les principes et conseils ci-dessus peuvent être considérés comme un fondement sur lequel repose la capacité de réussir dans la plupart des cas à établir une relation de travail qui fonctionne et à mener des négociations mutuellement bénéfiques avec les partenaires les plus différents qui soient dans n'importe quel pays.

Ce genre de compétence en négociation n'est pas inné; il doit au contraire être développé et perfectionné consciemment, grâce à un programme de formation par exemple.

Mais lorsque le fondement existe, les renseignements et les conseils supplémentaires relatifs à un pays donné deviennent d'autant plus utiles. La combinaison d'une compétence générale et de connaissances et d'expériences spécifiques est extrêmement puissante et permet d'aboutir à des résultats de négociation remarquables.

⁴ Selon: Stephen E. Weiss, *Negotiating with "Romans"*, Parts 1 and 2, Sloan Management Review, Winter and Spring 1994

Auteur:

Au terme de ses études de droit (Lausanne, Sarrebruck), Jérôme Racine a tout d'abord travaillé comme juriste au sein de l'administration fédérale suisse. Il a ensuite rejoint le groupe F. Hoffmann-La Roche au sein duquel il a acquis une très large expérience industrielle. Dans la Division pharmaceutique tout d'abord puis dans le secteur des produits pour diagnostic, il s'est occupé en particulier de planification stratégique et de marketing, tant au siège de l'entreprise en Suisse que dans ses filiales au Brésil, en France et aux Etats-Unis. Ayant durant ses trois dernières années au sein du groupe assumé la direction d'une unité opérationnelle "high-tech" nouvellement créée, il en a développé les activités aux Etats-Unis, en Europe, au Japon et en Australie. Il a par ailleurs renégocié plusieurs accords de coopération antérieurs afin d'acquérir la propriété pleine et entière des produits; négocié de nouveaux accords de partenariat industriel (R&D, OEM, distribution); et préparé la transformation de cette unité en une entreprise autonome destinée à être cotée en bourse.

En 1997, il a créé son propre cabinet de conseil en négociation et a rejoint l'équipe de Consultants Associés établie par [Egger, Philips + Partner SA](#): une entreprise affiliée au Harvard Negotiation Project à l'Université de Harvard. Intervenant depuis lors en tant que formateur, coach ou facilitateur/médiateur, il aide des entreprises ou d'autres institutions à renforcer leur compétence en négociation afin d'améliorer ainsi la qualité de leur fonctionnement interne et des relations de collaboration qu'elles entretiennent avec leurs clients, fournisseurs, partenaires, etc.

Il est aujourd'hui l'un des partenaires de [Sumbiosis Sarl](#), et continue par ailleurs de collaborer en tant que Consultant Indépendant avec Egger, Philips + Partner.

Il parle couramment anglais, allemand, français et portugais.

Adresse:

Jérôme Racine

Sumbiosis Sarl

Austrasse 15, CH – 4106 Therwil / Bâle

Tél.: + 41 (0)61 723 0540

Courriel: jerome.racine@sumbiosis.com

Internet: www.sumbiosis.com