



# La négociation internationale

Direction générale des affaires économiques

Mercredi 28 septembre 2011

# Pourquoi et quand négocier?

- ◆ La négociation s'engage quand deux parties sont tombées d'accord sur l'objet d'une transaction, mais pas encore sur ses conditions. C'est pourquoi commencer à négocier avant même que chacune des parties n'ait signifié son intérêt pour l'échange est une erreur.
- ◆ Il existe une multitude d'écoles et de philosophies de la négociation. Pour simplifier : un axe dont, à chaque extrémité, on trouve le tenant d'une démarche jusqu'au-boutiste : d'un côté les plus conciliants, de l'autre l'intransigeance même.
  - Le plus conciliant est convaincu que pour être réussie, une négociation doit se dérouler dans un cadre respectueux et compréhensif, voire amical, où chacun doit faire preuve de bon sens et d'empathie.
  - L'intransigeant ne voit dans la partie adverse qu'un ennemi à écraser. La négociation est un combat dont sortiront un vainqueur et un perdant.

# Pas de règle absolue ?

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise stratégie a priori. Mais, le bon sens dicte que le plus souvent cependant, une négociation gagne à être raisonnée et constructive.

- ◆ **Raisonnée** : la discussion s'appuie sur des faits objectifs et vérifiables, on écarte résolument les mouvements d'humeur et les intérêts personnels.
- ◆ **Constructive** : on ne cherche pas à l'emporter sur son adversaire, mais à bâtir une relation pérenne et profitable à chaque partie. Chacun doit sortir de la négociation en ayant le sentiment d'y avoir gagné quelque chose.
- ◆ Cependant, dans un contexte international, l'aspect culturel entre en ligne de compte et complique les choses...à bien des égards.



# Les différentes phases de la négociation

- la préparation ou pré-négociation
- l'ouverture des négociations
- la phase d'observation
- la phase d'ajustement et de concessions
- la conclusion

# Préparer sa négociation

La préparation de la négociation conditionne sa réussite. Il importe notamment de parfaitement connaître le dossier et l'autre partie, d'établir une stratégie - tout en sachant qu'elle devra probablement évoluer en cours de route -, de mobiliser son équipe, et enfin de créer les conditions du succès.

Il s'agit de préparer les données nécessaires à la négociation :

- le lieu
- l'objet avec précision
- les conditions de la négociations
- les arguments et documents nécessaires
- les enjeux

# Préparer son argumentaire

- ◆ Or, bien que tout le monde s'accorde à reconnaître son importance, l'argumentaire n'est pas toujours bien préparé et la valorisation de l'offre en pâtit. Il ne suffit pas pour un commercial de le lire rapidement et de retenir deux ou trois idées fortes.  
*Résultat* : de concepts mal digérés en expressions inadaptées, de réponses approximatives en contradictions, le discours s'effiloche, perd de son tranchant, de sa crédibilité.
- ◆ L'argumentaire doit être clair, précis et préparé. L'offre commerciale doit être aussi précise que possible (prix, produit, quantité, transport, frais de dédouanement, conditions de paiement). Veuillez à mettre absolument en avant l'avantage concurrentiel de votre produit.
- ◆ Anticiper les questions et objections.

# Les points à préparer

Voici une liste non exhaustive de points à renseigner :

- La négociation porte sur un objet. Le décrire dans le détail. S'assurer que l'on n'a rien oublié.
- L'enjeu : quel est-il, pour vous, pour l'autre ? Comment obtenir une situation gagnant/gagnant.
- L'autre partie : Quel est leur besoin, leur niveau d'information sur le sujet de la négociation ? Quel est leur pouvoir de négociation ? Quel est leur timing de décision ? Ont-ils une raison particulière de régler rapidement la négociation ? Ne pas oublier qu'ils peuvent prendre plusieurs décisions : non, oui, plus tard, peut-être, ne sais pas...

# Ouvrir les négociations

De la première impression dépend souvent la conduite de la négociation. Il faut donc soigner son attitude pour créer un contact franc, de qualité où règne la confiance.

- ◆ **Apparence et courtoisie**

La présentation physique est importante. Pour être persuasif, cultivez la première impression : tenue vestimentaire, sourire chaleureux, poignée de main ferme... Attention aussi aux règles élémentaires de courtoisie en réunion (arriver à l'heure, éteindre le portable etc.). Attention au respect du protocole, selon les différentes cultures.

- ◆ **Ecouter pour comprendre**

L'écoute est essentielle pour comprendre et décoder les besoins ou motivations d'un client. Elle doit être profonde. On a généralement tendance à réfléchir à la réponse qu'on va faire avant même que notre interlocuteur ait fini.

Demandez le plus d'éclaircissement possible à la partie adverse sur ses positions et ses propositions. Discutez point à point. Ecoutez attentivement leurs idées, même celles qui paraissent fantaisistes. Votre adversaire ne cherche pas obligatoirement à vous piéger. Vous n'êtes pas seul à chercher des solutions qui puissent arranger les deux parties.

# Ouvrir les négociations

## ◆ Parler

Exprimez vous lentement, de façon claire et concise, surtout si l'interlocuteur ne parle pas parfaitement votre langue ou l'inverse. Tentez de rester clair et concis.

N'exposez pas la proposition avant d'en avoir présenté les arguments. Si on commence par « le prix est de 100 000 Fcfp » sans justification, on ne sera pas écouté.

## ◆ Présentation des arguments

La technique la plus efficace pour présenter ses propositions est d'aborder les points un à un. On commencera par traiter les questions les plus faciles, celles pour lesquelles chacun s'accorde. Cela donne une bonne base de compréhension et de satisfaction. Puis la route s'élève à mesure qu'on aborde les points les plus délicats.

# Phase d'observation

- ◆ **Soyez attentif aux réactions et attitudes des autres** : regards pleins d'ennui, comportements agressifs, bras qui se croisent... N'oubliez pas non plus, dans votre observation, que dans une négociation à plusieurs, vos interlocuteurs se jugent entre eux. Que leur attitude, leurs décisions, sont bien souvent influencées non seulement par le débat qu'ils ont avec vous, mais aussi par celui qu'ils mènent en interne.

Maîtrisez également l'image que vous donnez aux autres. C'est une chose de leur dire que vous avez pris connaissance de leurs revendications ; c'en est une autre que de leur laisser croire qu'elles vous conviennent.

- ◆ **Les pauses**

Evitez de dépasser deux heures de débat sans pause... sauf à vouloir faire craquer physiquement vos interlocuteurs. La pause est utile à maints égards. Elle permet à chacun de souffler. Donc de redevenir plus objectif. Elle facilite les rencontres « dans le couloir ». Enfin, elle permet de vérifier si les arguments de l'autre partie sont fondés. Par ailleurs, dans une argumentation il est souhaitable de se ménager des périodes de relative passivité (par exemple en posant une question de forme à un interlocuteur) qu'on mettra à profit pour souffler, mais aussi observer et éventuellement prendre des décisions pour la suite de l'argumentation.

# Ajustement et concession

- ◆ Il n'existe pas de négociation qui se déroule selon le plan prévu. On commence en présentant ses objectifs dans l'ordre assigné, selon les voies préparées. Mais l'autre partie en fait de même. Soit les objectifs d'un point de discussion donné coïncident, auquel cas on passe rapidement au point suivant ; soit ils s'opposent. Il faut alors faire preuve de patience et d'adaptation, en utilisant une pause, en discutant d'un compromis ou en cherchant une solution de contournement.
- ◆ Soyez sûr d'avoir bien compris leurs objections, en reformulant par exemple pour valider la compréhension.

# Traiter une objection

- ◆ A une objection il faut éviter de répondre : « Vous avez tort », mais plutôt de reformuler ou recadrer.
- ◆ D'autre part, tentez de grouper les objections avant d'y répondre : « Est-ce votre seule objection ? En avez-vous d'autres ? ». Cela permet d'éviter l'effet « fusillade » où les objections s'enchaînent aux parades sans discontinuer.
- ◆ Si l'objection est fautive, si c'est un mensonge, il faut nuancer le propos de l'interlocuteur sans le contredire frontalement, mais en trouvant les arguments en votre faveur.

# Situations difficiles

Une négociation réussie est souvent... une négociation qui n'a pas échoué. En effet, chaque partie ayant intérêt à conclure le plus vite possible, le temps joue en faveur du succès. Il ne s'agit donc pas seulement de trouver des solutions en vue d'un accord final, mais aussi d'avoir les bonnes réactions pour éviter un désaccord persistant.

## **Agressivité**

Si l'objection est très agressive ou sans valeur (on parle alors de « fausses barbes »), il faut demander des précisions, puis contre-attaquer sur des faits précis, sans rentrer dans le cercle vicieux de l'agressivité. Parfois plus difficile à dire qu'à faire...

# Situations difficiles

## Refus

Un refus ne doit pas être pris pour définitif. Eprouvez d'abord la résistance de vos adversaires en présentant les aspects positifs d'un oui et les conséquences négatives d'un non. S'ils persistent, laissez-les avancer leur propre proposition. On pourra alors chercher un compromis (concession/contrepartie).

## Blocage

Quand on est confronté à un blocage, c'est-à-dire un refus prolongé, il n'y a que trois solutions : imaginer une solution de contournement, reporter la décision à plus tard et avancer sur d'autres points, ou rompre les négociations.

Parmi ces trois issues, la première est évidemment à privilégier. Reste qu'elle demande bonne dose d'imagination pour dépasser les jugements hâtifs, l'idée qu'il n'existe qu'une solution. Pour trouver une solution de contournement, le plus simple est d'approfondir les sources du blocage. Pourquoi bloquez-vous ?

## Situations imprévues

L'imprévisible est une donnée importante de la négociation. L'imprévisible devient d'ailleurs... probable quand la situation de négociation se prolonge.

# Situation de crise

## Quelques conseils :

- Si un interlocuteur se met en colère ou menace, restez calme. Calquez-vous sur la technique du Jiu-jitsu : évitez la confrontation directe avec ses émotions.
- Les 2 armes essentielles pour désamorcer une colère sont **poser des questions et rester longtemps silencieux**. Le silence est un outil efficace pendant une négociation : il affaiblit l'adversaire (qui, gêné, en dira davantage qu'il n'aurait souhaité), et renforce le poids de vos déclarations.

1- **rappeler les faits** : « sauf erreur de ma part »

2- faites comprendre à la partie adverse que vous êtes prêts à un affrontement mais que **vous préférez l'éviter**.

3- expliquez votre position : « Personne n'aime à penser qu'il fait une mauvaise affaire. Nous voulons faire une affaire juste, ni plus, ni moins. Il s'agit donc seulement d'établir les bases de ce que peut être une affaire juste, **une bonne affaire pour les deux parties** ».

4- pour chaque point de litige, ne pas affirmer une position mais **poser des questions. Circonvenir le problème**.

5- Ne prenez pas de décision sur l'instant. **Donnez-vous le temps de réfléchir**.

## En quelques mots...

Pendant toute la durée de la négociation, rappelez-vous que pour que la partie adverse dise « oui », il faut :

- qu'elle soit intéressée par notre offre
- que cet intérêt justifie qu'elle y passe du temps par la suite (donc qu'elle y trouve un intérêt supérieur aux inconvénients soulevés par la nouvelle donne, voire supérieur aux offres concurrentes)
- et qu'elle ne la mette pas en danger

# Conclure la négociation

Les critères décisifs qui joueront en votre faveur :

- Votre **crédibilité** sur le dossier
- Votre **pertinence** (des objectifs réalistes s'appuyant sur des arguments fondés)
- La **clarté des bénéfices** que votre interlocuteur va retirer de l'accord
- Sa **conviction** que ce que vous proposez est réalisable
- Le sentiment partagé que **l'accord doit être conclu maintenant**, que plus tard sera trop tard.

# Conclure la négociation

## Quelques conseils :

- ◆ Ne revenez jamais sur un accord conclu, quel qu'en soit le motif. Fuyez les questions d'après closing, elles ne peuvent que tout remettre en cause, voire générer des frustrations.
- ◆ On aura eu soin de préparer à l'avance la conclusion d'un accord. Car une fois l'accord signé, il va falloir l'annoncer.

Qui va s'en occuper ? Auprès de qui ? Comment ?

- ◆ Enfin, prenez le temps d'analyser les résultats d'une négociation. Discutez-en avec vos collaborateurs, validez les chemins suivis, assurez-vous de leur soutien pour la prochaine négociation.

# Négociier en contexte multiculturel

Les objets de négociation sont multiples et font apparaître des spécificités telles que :

- ◆ Différences culturelles ;
- ◆ Différences linguistiques ;
- ◆ Distances géographiques ;
- ◆ Différences temporelles ;
- ◆ Différences juridiques....

Ces spécificités font naître des risques, difficultés et coûts qu'il faut au mieux appréhender.

Il apparaît donc nécessaire de :

- ◆ S'adapter au contexte interculturel de la négociation.
- ◆ Maîtriser les techniques et outils pour défendre et optimiser ses marges dans ce contexte.
- ◆ Savoir gérer les négociations difficiles.

# Importance de la culture

- ◆ D'un pays à l'autre, d'un continent à un autre, une négociation suppose un préalable de connaissances dans différents registres. Par respect, pour instaurer un climat de confiance, pour connaître les attitudes à tenir lors des négociations, pour s'adapter aux différents styles de communication, pour minimiser les divergences de signification, de conception de termes comme planning, engagement, pour minimiser les risques d'erreurs, de pertes de temps, il s'avère crucial de découvrir, de connaître la culture de l'autre.
- ◆ On entend par culture « un ensemble de significations, valeurs et croyances de nature collective et dotées d'une certaine durabilité qui caractérisent un groupe d'individus sur une base nationale, ethnique ou autre et orientent leurs conduites.»

**Comprendre la culture, c'est comprendre l'autre.** La culture influe sur :

1. La façon dont les acteurs de la négociation chercheront à comprendre, intégrer la culture de l'autre ;
2. La manière de raisonner ;
3. L'analyse de la situation ;
4. La recherche de solutions.

## Facteurs d'expression de la culture

### Portée de la culture sur

Les acteurs	La nature de l'interaction : confrontation, coopération mutuelle, débat, rituel... ; La perception de l'autre : stéréotypes, intentions perçues ; Les valeurs et l'éthique introduites dont la signification et les implications seront perçues différemment par l'autre.
La structure (cadre juridique, de l'organisation...)	Le nombre de participants à la négociation ; La répartition du pouvoir suivant des critères comme l'âge, l'expérience, la position d'acheteur ou de vendeur, les ressources....
La stratégie	Le type de stratégie (directe, indirecte) ; La fixation des buts va dépendre de préoccupations culturelles comme l'équité, l'harmonie, l'honneur... La manière de procéder (inductive, déductive, segmentée, holiste). Les tactiques ; Les échanges d'informations ; La formulation d'options ; La répartition des ressources ;
Le processus	L'octroi de concessions ; La communication (décodage, signification du non-verbal... ) ; Les rituels (remise de cartes, de cadeaux, repas... ) ; Le temps (Certains se projettent dans un avenir lointain favorable à l'émergence de solutions nouvelles, d'autres ont un horizon plus court, ont tendance à segmenter la négociation.) La définition des zones d'accords possibles ;
Le résultat	La forme du résultat (précis, vague) ; Le sens accordé au contrat (devant être strictement suivi et respecté, réexaminé en fonction des circonstances) ; Le sens de l'équité (en terme de gains, de concessions, des besoins satisfaits). La façon de percevoir et de comprendre la négociation avec les risques de biais et d'obstacles posés par la culture ;
Les niveaux d'influence	La façon de percevoir autrui ; La définition de l'objet, des enjeux ; La nature de la relation.
Les croyances	Les valeurs à réaliser ; L'orientation des conduites, des comportements qui sont par ailleurs affectés par la profession, les valeurs de l'organisation, la religion....
Les conduites	Les tactiques à déployer (menace, silence, attendre) ; Les arguments à employer ; Le degré d'incertitude à faire ou laisser régner.
L'identité	En tant que partie centrale de la culture, elle est un élément ultra fragile et sensible pouvant faire basculer la négociation vers le succès ou l'échec total.

# Quelques exemples et expériences multiculturelles

Parole d'un expert de la négociation à l'international, contexte européen.

## Quels sont les traits dominants des.....

- **Allemands** : Avec eux, les négociations sont simples, concises, rapides. Ils acceptent la critique
- **Italiens, Espagnols** : Je dirai qu'avec les « européens du sud », les négociations sont légèrement « fleuries ». La négociation est importante, négociateur fait partie du jeu.
- **Anglais, nordiques** : la réalité du budget est plus forte que dans le reste de l'Europe. La négociation est plus simple que dans l'Europe du Sud.

## Quelles sont les erreurs à ne pas faire avec un :

- **Allemand** : Dans les négociations avec les allemands, l'innovation est fondamentale, son insuffisance peut faire échouer tout le processus de négociation.
- **Italien, Espagnol** : Les italiens et espagnols ne supportent pas la critique directe de la vision qu'ils ont de leur solution actuelle, que leurs choix antérieurs soient contestés.
- **Anglais, nordique** : L'excès, le non respect des distances, le manque de formalisme sont les ennemis de la négociation avec les britanniques.

# Négociation Asie-Etats-Unis

## 3 situations :

1. Celle d'une entreprise **américaine** faisant fabriquer des vélos en Chine et qui semblent comporter quelques défauts (bruit) ;
2. Celle d'une entreprise **asiatique** qui, du fait de l'évolution de cours des matières premières, cherche à obtenir de son client américain, une augmentation du prix d'achat pour préserver sa marge ;
3. Celle d'entreprises **américaine et chinoise** qui cherchent, avant de se rapprocher, à obtenir des informations pour minimiser les risques d'échec de leur stratégie de croissance externe.

## Face à un problème (que veut résoudre l'..... )

### 1. L'américain a tendance à :

- \* Rentrer directement en confrontation ;
- \* Créer un contact direct ;
- \* Aller à l'essentiel pour préserver les résultats escomptés.

### 2. L'asiatique va privilégier les voies indirectes en :

- \* Utilisant des mots dont le sens est ambigu exigeant analyse, interprétation et finesse ;
- \* Pratiquant les silences induisant la patience, le sang-froid ;
- \* Recourant à des intermédiaires, des tiers pour faire passer les messages.

### 3. Que faire pour négocier avec un interlocuteur asiatique ?

- \* Faire appel à un intermédiaire pour mieux faire passer le message ;
- \* Ne pas oublier que le respect et l'honneur sont des valeurs essentielles dans la culture asiatique ;
- \* Ne pas oublier que le groupe domine sur l'individu ;
- \* Ne pas laisser s'exprimer ses émotions ;
- \* Choisir une voie qui démontre la confiance accordée en autrui ;
- \* Choisir une voie qui ne remette pas en cause l'harmonie du groupe ;

## Renégocier un contrat (prix) avant terme pour préserver ses marges

### 1. L'américain a tendance à :

- \* Rationaliser ;
- \* Exposer les faits tels qu'il les voit ;
- \* Exprimer les raisons de faire des concessions ;
- \* Exprimer des promesses/menaces.

### 2. L'asiatique a tendance à :

- \* Exprimer des sentiments ;
- \* Exprimer une tristesse quant aux éventuelles implications de ce qui est à l'origine de la renégociation ;
- \* Demander une aide émotionnelle qui renforcera le caractère persuasif de la démarche
- \* Prendre des responsabilités et protéger ceux qui sont plus faibles (statutairement)

### 3. Que faire pour négocier avec un interlocuteur asiatique ?

- \* Ne pas oublier que la culture asiatique est collective et hiérarchique à la différence des sociétés occidentales plus égalitaires mais dans lesquelles la position peut rapidement changer en fonction de sa réussite ;
- \* Faire appel aux émotions qui rappellent à l'autre l'existence de la relation ; affirmer sa position dominante et de fait sa responsabilité pour protéger le plus faible.

## Obtenir et partager suffisamment d'informations avant de formuler une proposition

Tout type de négociateur est convaincu du caractère crucial et créateur de valeur de l'information.

### 1. L'américain a tendance à :

- \* Etre direct ;
- \* User d'une communication non codée ;
- \* Mettre en confiance ;
- \* Poser des questions concernant les préférences et priorités de l'autre ;
- \* Postuler qu'autrui est digne de confiance ;
- \* Donner quelques informations pour inciter l'autre à en donner encore davantage

### 2. L'asiatique a tendance à :

- \* Faire de la communication indirecte ;
- \* Déduire ;
- \* Faire une ou des propositions dans lesquelles des enjeux sont identifiables ;
- \* Faire plusieurs propositions avec un seul enjeu ;
- \* Travailler sur ces propositions pour en déduire les priorités et les préférences ;
- \* Comparer

# Quelques généralités

- ◆ Négocier avec les Américains
- ◆ Négocier avec les Japonais
- ◆ Négocier avec les Chinois

# Négociier avec les Américains

- ◆ Des relations plus directes : posent des questions sans tourner autour du pot, pas de distinction « tu / vous », utilisation du prénom, simplicité des relations, franchise par rapport à ce que l'on attend de la négociation
- ◆ La théorie contre les faits : les Américains privilégient les faits / Les Français aiment les concepts
- ◆ La vision de la hiérarchie : le chef sait tout pour els Français
- ◆ Time is money : on optimise son temps, on respecte un ordre du jour
- ◆ Making the best deal : c'est l'objectif !
- ◆ Formalisme dans les contrats : toutes les garanties juridiques sont prises

# Négociier avec les Japonais

- ◆ Une négociation basée sur l'harmonie et le consensus : décisions collégiales
- ◆ Une société masculine : éviter d'imposer une femme-décideur
- ◆ Ne pas perdre la face, ni soi-même, ni à l'autre : offrir une porte de sortie à l'autre
- ◆ Respect de la hiérarchie
- ◆ Priorité à la confiance
- ◆ Codes culturels : carte de visite Japonais/anglais à remettre à deux mains, petit cadeau du pays
- ◆ Prendre le temps de se connaître et faire connaître son produit, sa société : ne pas commencer la négociation par les termes du contrat !
- ◆ La ponctualité !
- ◆ Importance du contact personnel avec détails sur la vie privée

# Négocier avec les Chinois

- ◆ Patience et réactivité : les Chinois aiment faire jouer la montre, mais il faut aussi savoir prendre une décision rapidement
- ◆ Marchander est culturel
- ◆ La plupart des points peuvent être renégociés : même s'il y a un contrat, il peut souvent être renégocié
- ◆ Vérifiez les informations : les informations sur les clients et les produits ne sont parfois pas structurées et erronées
- ◆ Assurez vous que vous négociez avec le décisionnaire
- ◆ Ne pas faire perdre la face
- ◆ Priorité au relationnel : le « guanxi », sorties, cadeaux...
- ◆ Faire jouer la concurrence : justifier le prix par rapport à la qualité, avantage concurrentiel