

INTERNATIONAL : LE DÉFI DES DIFFÉRENCES CULTURELLES

[Michel Barabel](#), [Olivier Meier](#)

L'Express - Roularta | « L'Expansion Management Review »

2006/1 N° 120 | pages 34 à 45

ISSN 1254-3179

DOI 10.3917/emr.120.0034

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2006-1-page-34.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour L'Express - Roularta.

© L'Express - Roularta. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

La construction de relations commerciales avec des acteurs étrangers ne peut

International : différences

L'internationalisation croissante des marchés a fait émerger un grand nombre de questions relatives aux différences culturelles et à leurs conséquences sur les pratiques des entreprises. En particulier, la capacité à nouer et à construire dans la durée des relations commerciales de qualité avec les clients étrangers devient un facteur clé de compétitivité et de développement. Mais la négociation commerciale à l'international présente des spécificités du fait de sa dimension interculturelle. Les forces commerciales peuvent néanmoins parvenir à une meilleure gestion des négociations grâce à des comportements adaptés.



faire l'impasse sur les différences culturelles au risque de capoter.

le défi des culturelles

► **Michel Barabel et Olivier Meier**

Quand Français et Chinois négocient

Dans la négociation, la question des différences culturelles agit pleinement, en raison de l'existence de valeurs et de styles de comportements spécifiques à chacune des parties. Au-delà du contenu de la négociation (objet de l'accord), l'existence de différences marquées entre partenaires peut conduire à des incompréhensions, voire à des conflits entre les parties concernées. L'illustration proposée, entre partenaires français et chinois, prend appui sur des entretiens (15 au total) réalisés auprès d'équipes commerciales internationales de deux grandes entreprises du secteur de la grande distribution (point de vue de l'acheteur) et de la mécanique (point de vue du vendeur) ayant des relations commerciales suivies avec la Chine. Les propos recueillis ont été affinés et complétés par des entretiens approfondis avec deux avocats (A1 et A2) spécialisés dans le traitement des affaires internationales.

C'est rarement au niveau de la qualité technique et de l'amélioration de la compétitivité commerciale que les entreprises occidentales peuvent vraiment faire la différence auprès de leurs partenaires chinois. En effet, les négociateurs français ont souvent

MICHEL BARABEL et **OLIVIER MEIER** sont maîtres de conférences à l'université Paris-XII, chercheurs à l'Institut de recherche en gestion. Directeurs de Dever Research, ils accompagnent les dirigeants et responsables d'entreprises dans leurs problématiques de développement et de changement. Ils remercient le cabinet DPM et Associés pour son aide dans la réalisation de cette étude.

LES POINTS FORTS

- La confrontation d'équipes de cultures distinctes fait émerger des stéréotypes, préjugés et jugements de valeur qui constituent des réponses à la complexité des situations.
- Pour qu'une négociation soit profitable, il importe donc de repérer les motivations d'achat, les usages, codes culturels, styles de comportement, d'anticiper les attitudes dans les pour-parlers, de choisir les tactiques adéquates.
- Un bon négociateur devra faire preuve d'ouverture, de patience, d'humilité, de discernement, de contrôle, de souplesse... s'il veut pouvoir comprendre et communiquer.



Négociation : nouveau contexte, nouveaux enjeux

tendance à surévaluer l'atout technique et ont du mal à admettre que leurs efforts ne soient pas rapidement concrétisés par un accord entre les parties. Certes, le niveau technique est une condition nécessaire pour les négociateurs chinois mais ceux-ci intègrent dans la relation commerciale d'autres dimensions. Sa réussite dépend davantage d'un savoir-vivre (climat, confiance, gestion du temps) que d'un savoir-faire (expertise, expérience, compétence).

Les préliminaires à la négociation, en particulier, constituent une étape déterminante, où l'on est censé apprendre à se connaître et à s'apprécier en vue de créer progressivement des liens de confiance et des échanges fructueux pour les deux parties. Bien menée, cette phase permet (généralement) aux négociateurs chinois de révéler s'il y a ou non convergence d'intérêts. Elle correspond à une période de contacts ouverts et diversifiés destinés à recueillir le maximum d'informations sur le profil de l'autre partie, ses motivations à l'égard du partenaire et l'objectif qu'elle poursuit...

Les réponses à ces questions ont pour fonction d'aider l'acteur chinois à cerner les vrais enjeux de la partie adverse et à analyser ainsi les moyens que l'on est prêt à mettre en œuvre pour y parvenir. Les professionnels chinois raisonnent donc toujours à long terme : ils ne sont jamais pressés de conclure, et la simple phase de contact peut se prolonger plusieurs jours.

« Nous sommes allés trop vite, sûrs de la qualité de nos produits... Visiblement, du côté de nos clients chinois, on a eu du mal à comprendre notre comportement, qui a été jugé quelque peu agressif et déplacé. » (Equipe vendeur, mécanique)

« Mieux vaut, avec des négociateurs chinois, prendre son temps et éviter de les brusquer car, après, c'est difficile de revenir en arrière. La précipitation est vraiment risquée dans ce type de relation. » (Equipe vendeur, mécanique)

Or cette démarche est fortement éloignée des préoccupations des négociateurs français. Bien souvent, pour ceux-ci, le véritable apprentissage de l'autre ne commence qu'au moment des discussions techniques.

« Les professionnels français accordent peu de valeur aux préliminaires. Ils ont souvent pour unique préoccupation leur projet, sans réellement tenir compte des besoins et contraintes de leurs interlocuteurs. Leur souci est davantage de vérifier que leur argumentaire a été apprécié que de découvrir qui

sont exactement leurs partenaires chinois et ce qu'ils recherchent. » (A1)

« Mieux vaut, avec des partenaires asiatiques, faire preuve d'écoute, de compréhension et avoir si possible prévu différents scénarios... pour ne pas être pris au dépourvu en cas de changement de règles au cours de la relation. » (A2)

Ces différences d'approche ne sont pas sans poser des problèmes en matière de gestion des relations commerciales. Les risques sont en effet nombreux de voir la relation évoluer vers une situation d'enlèvement ou d'échec. D'ailleurs, les acteurs chinois reprochent souvent aux négociateurs français d'être prétentieux, colériques, pinailleurs, rigides, impulsifs et imprévisibles dans les actions... mais surtout d'être de fameux adeptes de la formalisation.

« On nous a souvent reproché notre arrogance.

Nous apparaissions comme des gens imbus de nous-mêmes et égocentriques. Nous voulons d'après eux toujours être au centre des discussions. C'est peut-être parce que nous cherchons avant tout à atteindre nos objectifs. » (Equipe acheteur, distribution)

« On a tendance à vouloir trop vite clarifier la situation, en étant parfois assez dirigiste. Visiblement, cette approche n'est pas très payante avec ce type d'interlocuteurs. Du moins, il faut faire attention à la manière de nous comporter, en évitant surtout d'être agressifs ou de montrer une trop grande impatience. Pour ces cultures, cela peut être considéré comme un signe de faiblesse ou de nervosité. » (Equipe acheteur, distribution)

Mais ce ne sont pas les seules caractéristiques qui nous donnent l'occasion de « perdre la face » devant des partenaires chinois. Le sens hiérarchique à la française fait souvent ignorer le rôle et les conseils des collaborateurs également impliqués dans le processus. Or dans la culture chinoise, la solidité du lien hiérarchique est basée sur les liens d'interdépendance, où chacun a un rôle et une légitimité au sein du système social. En effet, quelle que soit sa position au sein de l'organisation sociale, il existe pour chacun un espace où les remarques et les conseils que l'on formule méritent la considération de tous.

« Celui qui oublie ce principe peut le payer cher. Le pouvoir de nuisance ne dépend pas du rang hiérarchique que l'on occupe. Tout collaborateur ou membre du clan peut bloquer des situations, voire parfois modifier les logiques établies en cas de désac-

Les préliminaires
constituent une étape
déterminante, où l'on
apprend à se
connaître et à s'appré-
cier en vue de créer
des liens de confiance.

cords notables » (A2). Propos confirmés par les équipes commerciales du groupe de distribution interrogées : « Dans le cadre de nos négociations avec nos partenaires chinois... la principale difficulté a été de comprendre qui était en face de nous, le rôle et la fonction de nos interlocuteurs. Ceux-ci changeaient assez souvent, écoutaient beaucoup mais parlaient peu. Ils avaient tous des titres importants, si bien qu'il était difficile de connaître réellement leurs liens hiérarchiques et leur influence exacte dans l'organisation. On avait néanmoins l'impression que le nombre élevé de personnes autour de nous n'était pas le fruit du hasard, qu'ils se communiquaient entre eux, attendaient un signal de l'un ou de l'autre. » (Equipe acheteur, distribution)

Dans le cadre de négociations commerciales, les acteurs chinois peuvent aussi développer leur habileté dans l'art du quadrillage du terrain et du déplacement (stratégie indirecte et logiques de mouvement permanent). A l'appui, un questionnement fourni et croisé, sous divers angles, auquel s'ajouteront quelques manœuvres de provocation ou de blocage volontaire pour susciter des réactions (voire parfois des erreurs). De même, il n'est pas rare que plusieurs interlocuteurs chinois se relayent au fil des jours, voire des semaines, pour tester tant la cohérence des propos, que la résistance psychologique de leurs partenaires. « Il est fréquent de voir des négociateurs remettre en question ce qui avait été défini la veille. » (A1)

« L'un d'entre eux, par exemple, dormait à moitié. On ne savait pas d'ailleurs qui il était. Un autre faisait souvent des gestes ou parfois croisait le regard d'un tiers, sans que l'on soit véritablement impliqué dans les discussions. Tout cela dans un climat un peu informel, bon enfant. Enfin en apparence... Du coup, il n'était pas toujours évident de se concentrer et d'essayer de savoir qui réellement convaincre, qui était le véritable décideur. On l'a d'ailleurs souvent appris une fois l'accord signé. » (Equipe acheteur, distribution)

Ainsi, les managers occidentaux dans le cadre de négociations avec des partenaires chinois commettent souvent de nombreuses erreurs telles que la précipitation, l'excès de formalisme, la volonté de domination ou encore la recherche excessive de l'excellence, qui aboutissent à l'échec des pourparlers.

Cette illustration témoigne que des perceptions, représentations et comportements trop différents et in-

suffisamment pris en compte, peuvent constituer des sources de blocage et de conflit dans le cadre de relations commerciales.

Des risques de conflits liés aux différences

Les relations commerciales entre entreprises de cultures différentes sont propices à divergences de valeurs et de comportements. La culture devient dès lors un outil d'analyse à travers lequel nous regardons et jugeons l'autre. Car la tendance naturelle de tout individu est d'appréhender l'autre par rapport à sa propre culture, en instaurant une forme de hiérarchie entre les cultures. Cette hiérarchie n'est autre que le fruit d'une comparaison qui tend à renforcer la distance culturelle entre les groupes. Cette opposition se révèle très souvent supé-

rieure à la réalité des écarts observés. Le danger réside par conséquent dans les stéréotypes et autres généralisations négatives à l'encontre des autres cultures.

La catégorisation culturelle. La plupart des recherches en psychologie cognitive s'accordent sur le fait que, face à un nombre élevé d'informations, l'individu a recours à des catégories, afin de simplifier la réalité. Se concentrer sur les caractéristiques individuelles (attributs) de chaque personne qu'il rencontre lui serait impossible et, de toute façon, trop coûteux en termes de temps. Dans sa relation à l'autre, l'individu va dès lors opérer un classement en différents groupes, en s'appuyant sur un nombre limité de variables qu'il juge distinctives (1). Selon le principe de catégorisation cognitive, l'information sur le groupe va dès lors primer sur l'analyse approfondie des spécificités de chaque personne. Cette logique va permettre à l'individu de mettre de l'ordre dans ce qui l'entoure, de s'orienter et d'agir. Il fera ainsi appel à ses connaissances et à ses préférences concernant ces différents groupes, afin de déterminer avec quelle personne il souhaite communiquer et coopérer. La catégorisation est nécessaire à l'ajustement social d'un individu. Elle permet d'aborder l'autre, non pas en tant que personne prise dans sa spécificité mais

Dans les négociations avec les Chinois, les Occidentaux commettent des erreurs telles que la précipitation, la volonté de domination ou le formalisme.

(1) H. Tajfel, *Human Groups and Social Categories*, Cambridge University Press, 1981.

Négociation : nouveau contexte, nouveaux enjeux

comme un membre d'une catégorie sociale donnée. Elle amplifie les différences entre les membres de catégories ou groupes distincts. Inversement, elle tend à exagérer les similarités entre membres d'un même groupe. La catégorisation a donc pour principal effet d'accentuer les similarités intragroupes et les différences intergroupes (2). Dans la relation à l'autre, l'individu va ainsi analyser ce qui l'entoure, en distinguant le groupe auquel il se rattache (*in-group* ou endogroupe) des autres formations (*out-groups* ou exogroupes).

La comparaison et la hiérarchisation des valeurs.

Etablir une comparaison entre groupes a une signification précise pour l'individu : il va à cette occasion pouvoir exprimer certaines valeurs, en montrant son adhésion à l'égard du groupe auquel il est rattaché et une distance à l'encontre des autres groupes. Par conséquent, l'existence d'un groupe extérieur contribue à faire prendre conscience de son appartenance à son groupe culturel d'origine, à travers la comparaison. Cette comparaison interculturelle va notamment consister à analyser les ressemblances et les différences entre groupes, en cherchant à mettre en évidence des traits caractéristiques pour situer l'autre (3). Elle peut avoir pour effet de créer une forme de discrimination (attitude négative) à l'égard des membres de l'autre groupe. La tentation est grande, en effet, de se raccrocher aux valeurs culturelles d'un groupe connu plutôt que de quitter son système de référence pour se mettre à la place de l'autre. Avec pour conséquence de dévaloriser les caractéristiques catégorielles de l'autre groupe, pour mieux faire valoir son propre système de valeurs (4).

L'exagération des distances culturelles. Certaines situations interculturelles peuvent contribuer à accentuer le processus de discrimination vis-à-vis de groupes exogènes. C'est notamment le cas lorsque deux groupes culturels sont en compétition. En effet, cette concurrence peut occasionner des changements d'attitude et de comportement et modifier durablement les perceptions. Ceci s'explique par la nature de l'enjeu (obtention d'un gain) et les risques qui y sont associés (perte de la légitimité ou de l'identité de son propre groupe). Face à cette menace, chaque individu va avoir tendance à se recentrer sur ses propres valeurs et à défendre son groupe culturel d'origine.

Le processus de différenciation devient alors un enjeu de pouvoir et de domination. Ce type de situation peut se traduire par la volonté de chacun d'accroître l'autorité de son groupe culturel, en veillant à lui attribuer les réussites et, inversement, à reporter sur l'autre groupe les situations d'échec. Pour Sherif (5), les conséquences pour les deux groupes sont multiples et incluent notamment :

- l'impression d'une menace continue sur les intérêts de son groupe d'appartenance (endogroupe);
- le développement de sentiments hostiles à l'égard de l'autre groupe (exogroupe);
- le renforcement des liens de solidarité et de loyauté vis-à-vis de son groupe d'origine;
- la volonté de consolider les frontières entre les groupes dans le but de protéger ses intérêts;

- le développement de stéréotypes négatifs envers l'autre groupe (exogroupe).

Ainsi, la perception de distances culturelles entre groupes (ou sous-groupes) peut être fortement altérée selon le contexte dans lequel interagissent les acteurs de l'organisation. Les distances culturelles sont d'autant plus importantes que les groupes en question ressentent un risque de perte de pouvoir ou d'indépendance dans leur relation à

l'autre. De ce fait, l'existence d'une autorité supérieure ayant valeur d'arbitre, garante des libertés de chacun peut contribuer à réduire les risques de cliquage entre les différentes formations.

Les erreurs courantes à l'origine des conflits

De manière générale, l'existence de conflits entre groupes provient de l'utilisation consciente ou inconsciente d'une simplification de la réalité, au travers de stéréotypes, de préjugés ou de jugements de valeurs. La confrontation à un autre groupe met au jour, en effet, des idées préconçues qui permettent à

La tentation est grande de se raccrocher aux valeurs culturelles d'un groupe connu plutôt que de quitter son système de référence.

(2) B. E. Ahsforth et F. A. Mael, « Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual », in J.A.C. Baum et J.E. Dutton (eds.) *Advances in Strategic Management*, 1996.

(3) H. Tajfel, M. G. Billig, R. P. Bundy et C. Flament, « Social Categorization and Intergroup Behaviour », *European Journal of Social Psychology*, 1, 1971.

(4) S. Schäferhoff, « Categorization Is not Enough : Intergroup Discrimination in Negative Outcome Allocation », *Journal of Experimental Social Psychology*, 28, 1992.

(5) M. Sherif, *Group Conflict and Cooperation : Their Social Psychology*, Routledge & Paul Kegan, 1966.

l'individu de réduire la complexité (simplification cognitive), d'augmenter le sentiment de sécurité (refus de sortir de son cadre de référence) et de renforcer son estime de soi par une dévalorisation de l'autre (subjectivité des perceptions).

Les stéréotypes. Les stéréotypes sont des croyances instantanées que les personnes ou les groupes sociaux portent les uns sur les autres et qui consistent à voir tous les membres sans distinction, à travers des caractéristiques générales (approche prototypique) ou exemplaires (stockées dans la mémoire des individus), simplificatrices, répétitives et donc proches de la caricature (6).

Les stéréotypes culturels sont très prégnants notamment dans les relations entre cultures de pays différents. Plus ou moins fondées, ces représentations vont généralement servir de points de repères lors de premiers échanges entre individus de nationalités différentes.

Exemple. Dans le cadre de négociations commerciales, les Français sont généralement perçus par les Allemands comme désordonnés, manquant de sérieux et de rationalité. À l'inverse, ces derniers sont jugés par les Français comme des négociateurs rigides, efficaces, disciplinés et stricts. Autre stéréotype culturel fréquent, les forces commerciales américaines sont considérées dans de nombreux pays comme des équipes dures, manquant de subtilité, dominatrices et arrogantes.

Le problème principal d'un stéréotype est qu'il donne souvent une image figée et incomplète des individus, fondée sur des généralisations qui ne tiennent pas compte des caractéristiques de chacun des membres du groupe étudié. En raison de son caractère simpliste et répétitif, il tend à apparaître comme une vérité universelle, unanimement admise.

Les préjugés. Le mot préjugé signifie « jugé avant » : on conclut sur une personne (juger) avant même de la connaître (pré). Il renvoie donc à une logique de subjectivité, alors même qu'il est souvent ressenti comme une opinion impersonnelle. Les préjugés doivent par conséquent être vus comme des jugements qui s'appuient sur des évaluations généralisantes, forgées a priori (prématurées), sans fondement empirique (expérience) ou rationnel (approche analytique), amenant les individus à apprécier quelqu'un en fonction de son appartenance catégorielle. Il s'agit

bien souvent d'un jugement construit à partir de son environnement personnel (famille, entourage, relations amicales) ou de ses propres impressions et difficilement modifiable.

Le préjugé se distingue du stéréotype. Alors que le stéréotype est une croyance qui dispose d'un contenu (affectation de caractéristiques descriptives), le préjugé est avant tout une évaluation à dominante négative. Le préjugé et le stéréotype sont liés au sens où ils supposent le regroupement d'individus au sein d'une même catégorie, unis par des rapports de similarités qui transcendent les spécificités individuelles.

Les jugements de valeurs. Milton Rokeach (7) définit la valeur comme « une croyance durable » (8) selon laquelle un mode de conduite ou un état final

d'existence est personnellement ou socialement préférable à un mode de conduite ou état d'existence opposé ou contraire ». On considère généralement que les valeurs sont organisées en systèmes; elles sont ordonnées, hiérarchisées par importance relative (échelle de valeurs). Les valeurs ont une charge affective. L'adhésion n'est pas seulement rationnelle. Elle résulte d'un mélange de raisonnement et d'intuition dans lequel l'affectivité joue

un rôle important. L'individu utiliserait cette hiérarchie comme critère lors du jugement et du choix.

On oppose traditionnellement jugements de valeur et jugements de réalité. Dans un jugement de réalité, on se contente de constater la réalité d'un objet ou d'un fait. Il s'agit par conséquent d'un énoncé qui décrit ce qui est. C'est un simple constat qui ne comporte aucune appréciation. Il correspond à un jugement de fait, c'est-à-dire de ce qui est (était ou sera). Il est susceptible d'observation et de vérification. Il peut être vrai mais il peut aussi être faux. Un jugement de valeur se veut plus qu'une simple expression de préférence. Il comporte une appréciation fondée sur les caractéristiques de l'objet ou sur des critères qui peuvent être discutables mais qu'on cherche à rendre universels. Un jugement de valeur est par conséquent un énoncé normatif affirmant ce qui de-

Les Français sont perçus par les Allemands comme désordonnés. À l'inverse, ces derniers sont jugés rigides par les Français.

(6) W. Koomen et A. J. Dijker, « Ingroup and Outgroup Stereotypes and Selective Processing », *European Journal of Social Psychology*, 27, 1997.

(7) M. Rokeach, *The Nature of Human Values*, Free Press, 1973.

(8) Une valeur peut néanmoins évoluer avec le temps et l'espace et doit être rapportée à une société et à un contexte donnés. Un changement de valeurs est plus souvent une transformation dans la hiérarchie des valeurs qu'une création de nouvelles valeurs. Avec le temps, la hiérarchie des valeurs peut se modifier.

Négociation : nouveau contexte, nouveaux enjeux

vrait être et non ce qui est, était ou sera. Il n'est ni vrai ni faux. Il est toutefois acceptable ou non acceptable sur la base de l'argumentation qui le justifie. L'acceptabilité d'un jugement de valeur dépend, entre autres choses, de sa cohérence. Un jugement de valeur peut porter sur la vérité d'une proposition ou sur l'enchaînement des idées (logique), la moralité d'une action (morale), la beauté d'un objet, d'un être (esthétique).

Stéréotypes, préjugés et subjectivité sont inévitables en tant que réponses à la gestion de la complexité. Toutefois, leur aspect destructeur ne vient pas de leur nature mais d'une mauvaise utilisation. Le tableau ci-dessous détaille les différents biais constatés dans les relations intergroupes, aux plans cognitif, affectif et comportemental.

Les points clés de la négociation interculturelle

Pour éviter les erreurs et les conflits qui peuvent naître de la relation et afin que la discussion avec un interlocuteur étranger porte ses fruits, certains comportements sont recommandés durant les différentes phases du processus.

1. Repérer les motivations d'achat. Dans le cadre de négociations commerciales, il importe en premier

lieu de repérer les motivations d'achat des clients. En effet, cette identification est essentielle pour permettre à un vendeur d'être en position favorable face à ses clients. Les motivations peuvent à la fois relever de besoins objectifs (éléments rationnels et explicatifs) et subjectifs (éléments émotionnels et affectifs).

2. Connaître les usages et les codes culturels. Dans le cadre de négociations internationales, il importe de bien connaître les usages et les codes culturels de ses interlocuteurs qui varient d'un pays ou groupe de pays à un autre (voir tableau ci-dessous).

Le négociateur doit s'attacher à cerner les points sensibles sur lesquels l'autre partie peut réagir avec force. Il faut en particulier éviter des propos et des attitudes qui seront jugés par l'autre comme blessants, offensants et humiliants.

Un même fait (mot, geste, attitude) peut avoir une signification différente et produire par conséquent des résultats inverses de ceux escomptés. Pour éviter les dommages causés par un manque de sensibilité culturelle, il est essentiel de bien comprendre les pratiques, comportements et langages (sémantique, gestuelle, rapport au temps et à l'espace) de son interlocuteur.

3. Cerner les styles de comportement. Les négociations commerciales internationales créent une situation de confrontation entre deux ou plusieurs parties

Pour éviter les ravages du manque de sensibilité culturelle, il faut comprendre les pratiques, comportements et langages de son interlocuteur.

Les biais des relations entre groupes

Niveaux	Manifestations
Cognitif	Conformation à son système de valeurs (logique de conformité) Incompréhension/méconnaissance de l'autre Jugement partiel ou tronqué Jugement de valeur Focalisation sur les forces du groupe et les faiblesses de l'autre Attribution partielle des apports de chacun, selon que les résultats se révèlent positifs (attribués à son groupe) ou négatifs (associés à l'autre groupe)
Affectif	Peur de l'autre Méfiance/réticence/intolérance Refus de communiquer Développement de stéréotypes
Comportemental	Logiques de rivalité et de concurrence Tentative de domination Attitude et comportement agressifs à l'égard de l'autre Rejet des membres de l'autre culture Discrimination

Codes et usages, questions préalables

Codes culturels et usages commerciaux	Questions clés à se poser avant les négociations
Présentation/accueil	Comment dois-je me présenter ? Comment utiliser les cartes de visite ? Quelle est la durée des présentations ?
Degré de formalisme dans les relations	Comment dois-je m'habiller ? Avec quel niveau de formalisme et selon quel rituel dois-je m'adresser à mon interlocuteur ? Quelle importance accorder aux mots, gestes, regards et silences dans ma relation à l'autre ?
Pratique commerciale des échanges de cadeaux et de souvenirs	Les cadeaux sont-ils appropriés ? Dois-je les accepter ? Comment les accepter ? Existe-t-il certains présents à proscrire ? Quelle place accorder à la valeur du présent ? Quelle part accorder à sa portée symbolique ?
Rapport à l'espace	Quelle distance physique dois-je avoir avec mon interlocuteur ?
Importance du regard	Comment sera interprété un regard direct et continu ? Comment sera perçu le fait d'éviter le regard de mon interlocuteur ?
Comportement interpersonnel	Comment dois-je me comporter dans les relations sociales ?
Rapport aux émotions	Dois-je manifester mes sentiments ? Dois-je montrer mes émotions ? Un (sou)rire est-il considéré comme une marque d'acquiescement, de gêne ou de moquerie ?
Rôle et perception du silence dans les négociations	Le silence est-il considéré comme embarrassant ? L'hésitation, les pauses, les intonations sont-elles perçues comme embarrassantes ou constructives ?
Usages et comportement lors de repas d'affaires	Comment se comporter pendant les repas ? Quel est le cérémonial à respecter ? De quoi doit-on parler ? Le repas a-t-il un rôle dans le cadre des négociations ?
Langage non verbal et réactions face à certaines postures du corps	Certains gestes sont-ils à proscrire ? Comment me placer et me positionner par rapport à mon interlocuteur ? Certains gestes ou mouvements corporels ont-ils un sens précis pour le partenaire ?
Relation au temps	La ponctualité est-elle un critère déterminant ? Le respect des échéances a-t-il un caractère essentiel ? Doit-on opter pour une gestion séquentielle ou globale des éléments à traiter ?

qui vont au cours de la relation exprimer leurs points de vue, avis et sensibilités culturelles. On peut dans ce domaine distinguer différents types de systèmes de collecte et de traitement des informations, révélateurs de fondements culturels distinctifs et qui orientent la perception et le jugement des acteurs :

■ **le type sensation** : ces négociateurs ont avant tout besoin de faits et aiment s'appuyer sur des procédures ou pratiques existantes. Ils valorisent l'efficacité pratique et apprécient l'action et l'obtention de résultats rapides ;

■ **le type intuition** : ces professionnels sont attachés à la formulation d'hypothèses, n'aiment pas les démarches trop rigoureuses et précises, et éprouvent de l'intérêt à formaliser des approches nouvelles originales ;

■ **le type pensée** : ce profil agit à partir de principes et procédures impersonnels, en ayant recours à des démarches standards et précises. Ce sont des personnes organisées et structurées qui préfèrent examiner soi-

gneusement les différents points à traiter avant de donner leur accord ;

■ **le type sentiment** : ces négociateurs tiennent compte du contexte et des relations avec les autres. Ils recherchent en premier lieu l'harmonie, la conciliation, en accordant une importance particulière aux facteurs émotionnels.

Dans le cadre de négociations interculturelles, le profil des négociateurs et le mode d'interaction entre les parties peuvent fortement varier en fonction des cultures en présence qui orientent certaines logiques de comportements (voir tableau page suivante).

Ainsi, des négociateurs nord-américains vont plutôt opter pour une démarche de type « sensation », en recherchant des résultats rapides et concrets, alors que des négociateurs de type « intuition » – à l'image des Français – auront tendance à privilégier la réflexion et le développement de solutions originales. De telles différences peuvent conduire à des oppositions culturelles marquées dans le cadre de négocia-

Négociation : nouveau contexte, nouveaux enjeux

tions internationales, notamment au niveau de la définition des objectifs et de la gestion du temps. Il en va de même en ce qui concerne les différences entre des négociateurs de type « pensée » et ceux de type « sentiment ». Le premier profil correspond généralement à la vision allemande et s'inscrit dans une démarche rationnelle avec une maîtrise stricte des actions à réaliser. Le second se retrouve dans les pays d'Amérique latine et accorde une place importante aux émotions et aux relations interpersonnelles. Des négociations entre ces deux types de négociateurs peuvent facilement générer des incompréhensions, notamment en ce qui concerne le degré d'implication des acteurs et leur niveau d'exigence professionnelle.

4. Recueillir des informations sur la partie adverse.

Dans le cadre de négociations commerciales, il importe d'obtenir le maximum d'informations au sujet de la partie adverse. En particulier, il convient de savoir :

- quelle est sa situation financière ;
- si elle a actuellement des problèmes internes à gérer en son sein ;
- quelle est son image ou sa réputation en général ;
- quelle est sa réputation (sélective, ouverte, distributive, coopérative...) en tant que négociatrice et cliente ;
- si elle se montre plutôt rapide, lente, prudente ou impulsive dans la prise de décision ;
- si elle remplit ses engagements ;
- si elle est soumise à des pressions de temps ;
- pourquoi elle souhaite négocier.

On distingue deux types de négociation : le style distributif (*win/lose*), cher aux Anglo-Saxons, et le style intégratif (*win/win*) dominant en Chine.

Avant et pendant les négociations, il convient de faire une distinction entre les faits et les présomptions. Il faut être conscient de ses propres prérogatives et se souvenir que la manière dont on se rapproche de l'autre est principalement induite de ces dernières. S'il faut être au fait des valeurs et des habitudes culturelles et sociales qui sont en relation directe avec le processus de négociation, il ne faut pas

pour autant trop régler sa conduite sur celle de la partie étrangère ; d'autant plus que si elle a fait le même effort, votre comportement risque de la déstabiliser.

5. Anticiper la façon dont l'autre partie va se comporter.

Les discours utilisés, les approches retenues, les relations recherchées et le comportement social constituent des points importants de différenciation culturelle. On a

souvent coutume de distinguer deux types de négociation : le style distributif (*win/lose*) que l'on associe généralement au modèle anglo-saxon et le style intégratif (*win/win*) dominant dans la culture chinoise (voir tableau ci-contre).

■ **Le style distributif** correspond à un jeu à somme nulle de type gagnant/perdant, fondé sur un rapport de forces permanent entre les parties présentes. Selon ce schéma, l'objectif de la relation est de parvenir à prendre l'ascendant le plus rapidement possible sur l'autre, en essayant de prendre le maximum de ressources au partenaire. Ce dernier est donc considéré comme un concurrent qu'il faut dominer et contrer, si l'on souhaite obtenir des résultats concrets et rapides. Le style de négociation distributif, appelé également

Les quatre styles de négociateurs

	Accent mis sur	Orientation vers	Sources de satisfaction	Points forts	Points faibles
Type sensation (États-Unis, Canada)	L'action, la réalisation, les résultats	Le passé, le présent, le futur	La rapidité des résultats	Pragmatisme, compétitivité, efficacité	Domination, arrogance, agressivité
Type intuition (France)	Les idées, les concepts, les théories	L'avenir	La réflexion et la créativité	Innovation, originalité, imagination	Irréalisme, dogmatisme, abstraction
Type pensée (pays germanophones)	La logique, l'analyse systématique	Le passé, le présent, le futur	L'application stricte et organisée des actions menées	Rationalité, précision, rigueur	Prudence, froideur, classicisme
Type sentiment (Brésil, Argentine)	Les relations, les sentiments, les émotions	Le passé	Le climat social et le contact	Spontanéité, compréhension, tradition	Impulsivité, subjectivité, culpabilité

Négociation distributive *versus* négociation intégrative

	Négociation distributive (le modèle anglo-saxon)	Négociation intégrative (le modèle asiatique)
Objectif recherché	Parvenir à un accord définitif entre les parties	Créer un climat favorable à une coopération durable
Résultat attendu	Doit être envisagé avant les négociations	Doit germer au cours de la négociation
Moyens utilisés	Confrontation directe Approche démonstrative Prise de position ferme Compétition Politique de persuasion ou d'intimidation	Confrontation indirecte Approche discrète (prise de recul) Coopération Recherche de solution, échange, écoute, compréhension
Horizon temporel	Court terme	Long terme
Système de pensée	Individualiste Séquentiel Orienté sur l'information	Collectif Circulaire Orienté sur la relation
Attitudes et comportement	Attitude peu conciliante Sentiment de supériorité Impatience (<i>deadline</i>) Rapport de forces	Attitude cordiale Modestie Patience Ouverture

conflictuel, est par conséquent fondé sur une logique de compétition et de rivalité, dont la seule issue est la soumission du plus faible. Cette approche agressive (et parfois dure) peut conduire le négociateur à recourir à des actions de menace, de déstabilisation ou de force.

Ce type de démarche trouve une efficacité optimale, lorsque l'autre partie dispose de moyens limités (en termes de pouvoir, crédibilité, persuasion) et que le négociateur distributif parvient à conclure rapidement la négociation. La lenteur du processus peut en effet réduire l'efficacité de cette approche, en créant une situation d'enlisement dans laquelle le style distributif peut perdre de sa force.

■ **Le style intégratif** consiste, au contraire, à favoriser un jeu à somme non nulle de type gagnant/gagnant, fondé sur la recherche de relations de coopération et d'échanges entre les acteurs concernés. Dans cette approche, les acteurs acceptent une certaine forme de consultation et tiennent compte des remarques et avis de leur interlocuteur pour parvenir à un accord. L'accord recherché se veut donc le résultat d'une démarche consensuelle et légitime, où la confiance et l'intérêt commun prennent une place essentielle.

L'argumentation, les concessions mutuelles, l'empathie sont par conséquent des éléments déterminants dans ce type de négociation. Un tel processus

peut déboucher sur de nouvelles représentations, en élargissant le périmètre de la négociation et en permettant aux deux parties de trouver un accord sur un nouveau partage.

Exemple. Dans le secteur de la grande distribution, chaque protagoniste est intéressé par la marge. La négociation y est donc le plus souvent distributive et en général à l'avantage de l'acheteur (distributeur).

Les fabricants essaient par conséquent de proposer des services associés ou complémentaires, afin de sortir de cette logique de domination et de revenir progressivement à un rapport plus équilibré entre les parties. L'orientation des fournisseurs est ainsi de parvenir à des négociations intégratives basées sur une logique de réciprocité et d'échanges.

Généralement, la stratégie distributive intervient lorsqu'il y a

une forte domination d'une des parties et que les objectifs recherchés sont à court terme. Mais, bien souvent, même en cas de position dominante, il est conseillé de négocier avec un esprit *win/win* (négociation intégrative ou coopérative). Néanmoins, une négociation commerciale à prédominance coopérative n'exclut pas des comportements conflictuels, comme l'ont montré Lax et Sebenius (9).

Généralement, la stratégie distributive intervient lorsqu'une des parties domine et que les objectifs recherchés sont à court terme.

(9) D. A. Lax et J. K. Sebenius, *The Manager as Negotiator*, Free Press, 1986.

Négociation : nouveau contexte, nouveaux enjeux

6. Choisir et reconnaître les tactiques utilisées. Les négociations peuvent se voir comme un système dynamique dans lequel des groupes d'acteurs initient différentes tactiques possibles pour défendre leurs intérêts, rapprocher leurs points de vue, prendre l'ascendant ou encore parvenir à un accord commun. En fonction de la nature des partenaires, de leur culture, du contexte, les tactiques utilisées seront différentes. Ces tactiques ne sont pas nécessairement exclusives, certaines peuvent être complémentaires ou constituer une parade à d'autres tactiques. D'autres, au contraire, se cannibalisent entre elles mais peuvent être utilisées par le même négociateur à différentes phases du processus, en fonction du contexte et de l'évolution des comportements.

Le nombre de combinaisons est par conséquent élevé, ce qui rend nécessaire de regrouper les différentes tactiques en catégories homogènes significatives (voir tableau ci-dessous) (10).

Ces tactiques traduisent des conceptions différentes de la relation à l'autre. Elles mettent en avant des oppositions fortes dans la manière de gérer les relations avec d'autres groupes sociaux. Dans le cadre de négociations interculturelles, il s'agit de savoir quelle tactique adopter au regard de ses caractéristiques mais aussi de la nature de son interlocuteur : adopter une tactique conforme à son mode de

pensée mais présentant un risque de rejet de la part de l'autre partie doit en effet être mûrement réfléchi car le résultat ne sera pas nécessairement celui attendu.

Profil d'un bon négociateur à l'international

En raison de ses particularités, la négociation commerciale internationale met en lumière un certain nombre de points sensibles. La préparation doit être rigoureuse sur le contenu (objectifs, priorités, position affichée), fine et approfondie sur les aspects juridiques, économiques et relationnels. Au-delà de la dimension professionnelle – connaître son offre, cerner les enjeux, identifier les risques – la négociation internationale demande (plus que toute autre) des qualités d'écoute et d'empathie, ainsi qu'une réelle expérience des relations interculturelles. Il s'agit d'une discipline complexe qui ne

La négociation internationale demande des qualités d'écoute et d'empathie, ainsi qu'une réelle expérience des relations interculturelles.

peut être abordée avec succès que par des acteurs polyvalents et nécessairement ouverts sur l'extérieur (voir le tableau ci-contre qui synthétise les qualités essentielles d'un bon négociateur). En effet, le négociateur international doit s'attacher en permanence aux spécificités des marchés et à la culture de ses interlocuteurs.

L'aspect culturel est ici primordial. Il permet notamment au négociateur de comprendre le compor-

(10) L'identification de ces différentes catégories prend appui sur les travaux de P. Audebert-Lasrochas, *La Négociation*, Editions d'organisation, 1999.

Différentes catégories de tactiques

Exemples de tactiques	Objectifs et caractéristiques
La menace	Faire pression, mettre en garde, insister sur les risques, s'indigner, harceler, augmenter ses revendications, lancer des accusations...
La déstabilisation	Placer son interlocuteur en situation d'infériorité ou de justification, augmenter ses exigences, changer fréquemment d'attitudes et de comportements, donner des informations contradictoires, demander systématiquement des explications...
L'affrontement	Prendre une position déterminée, afficher son optimisme, profiter des défaillances de l'interlocuteur, attaquer sur sa cohésion et/ou ses cohérences, argumenter sur ses forces...
Le forcing	Jouer systématiquement sur le temps pour forcer la décision (donner un délai, un ultimatum, utiliser l'urgence).
La coopération	Rechercher un dénominateur commun, parier sur la confiance, accepter certaines concessions, ouvrir de nouveaux champs d'action...
L'usure	Faire durer les négociations, entretenir le flou dans les réponses, ajouter de nouvelles conditions, reporter certaines démarches, temporiser...
La feinte/diversion	Faire des mouvements ou propositions dans une direction différente pour détourner l'attention du but ou de l'objet recherché.

Les sept qualités d'un bon négociateur à l'international

Qualités	Ce qu'il faut éviter	Commentaires
Connaître les particularités nationales en matière de droit et pratiques commerciales	L'ethnocentrisme, la non-prise en compte des différences, l'arrogance managériale	Maîtriser les principaux codes de comportement. Connaître les points sensibles en matière de culture. Les actions valent plus que les paroles. Les précédents, les réputations, les faits ont une valeur persuasive évidente. Attention à ne jamais négocier dans une langue que l'on ne parle pas vraiment couramment (mieux vaut préciser son réel niveau de compréhension et d'expression).
Faire preuve d'ouverture et de patience	L'inflexibilité, l'aveuglement lié à une préparation trop rigide	Ne pas se hâter pour présenter ses points de vue, simplement attendre jusqu'à ce que l'autre partie ait exposé toutes ses idées. Ne jamais se précipiter avant que l'autre n'ait eu l'opportunité de présenter le problème en totalité. La précipitation constitue une des erreurs fréquentes commises par les négociateurs nord-américains et parfois français soucieux de conclure trop rapidement l'accord, avec la volonté de dominer ou de réduire la durée de l'échange.
Faire preuve d'humilité	L'excès de confiance en soi	Ne pas interrompre. À éviter notamment avec certains négociateurs de cultures très différentes (asiatiques notamment).
Savoir se maîtriser, contrôler ses émotions.	Une trop grande émotivité, l'excitation, la précipitation	Faire en sorte de ne pas trop parler. Ne pas hésiter à marquer des pauses. Plus on parle, plus l'autre partie peut obtenir d'informations. Cette retenue est souvent l'apanage de certains modèles culturels (Asie, Moyen-Orient).
Faire preuve de discernement	Le dogmatisme	Faire ressortir les proximités entre la position adoptée par l'interlocuteur et la vôtre puis sélectionner et traiter les principales différences.
Accepter l'imprévu et l'émergent	La focalisation sur une solution préférée d'emblée, l'intolérance à l'ambiguïté	Avoir une orientation mais plusieurs objectifs. Disposer de plusieurs tactiques. Il peut parfois être intéressant de ne pas officialiser exactement le pouvoir (et les marges de manœuvre) que l'on détient effectivement. Cela donne la possibilité de reconsidérer, de revenir en arrière, et de présenter de nouvelles demandes en fonction de l'évolution.
Savoir délimiter sa zone de légitimité et son périmètre d'actions	Le bluff sans fondements véritables, la non-valorisation de ses vraies forces	Toute négociation peut se transformer en relations de dépendance et de pouvoir. Mieux vaut donc, au-delà du jeu relationnel, avancer et construire sur ses réelles forces si l'on ne souhaite pas être à un moment donné déstabilisé. Dans ce domaine, il convient de ne jamais sous-estimer l'autre partie.

tement parfois déroutant de ses partenaires étrangers et surtout de communiquer à des fins opérationnelles. Or, trop souvent, on constate que les conseils adressés aux équipes commerciales confrontées à une première expérience à l'international sont issus de l'observation de négociations entre membres d'une même culture. Ces informations ne manquent certes pas d'intérêt, mais elles présentent le risque de procurer un sentiment de sécurité injustifié.

La plus grande prudence est donc de mise : le fait de disposer d'un savoir théorique sur la négociation en Chine n'est pas d'un grand secours quand on se

trouve en situation. Pour pallier ces difficultés, nous avons proposé d'analyser l'impact de la culture sur la négociation en partant de travaux de recherches et d'entretiens avec plusieurs praticiens confrontés à ce type de situations. L'intérêt d'une telle démarche est essentiellement de faire ressortir des différences significatives dans la manière de négocier, d'analyser les risques encourus par les acteurs et de préciser la façon d'y répondre en termes de comportements et d'attitudes. ■