

COMMENT PEUT-ON ETRE ETRANGER

**L'HOMME D'AFFAIRES FRANÇAIS
FACE A LA NEGOCIATION TRANSCULTURELLE**

L'homme d'affaires français face à la négociation

Le numéro du juillet 1996 du *Voyager*, magazine publié par la ligne aérienne British Midland, fait état d'une enquête conduite auprès de 1100 passagers européens de 11 nationalités différentes, sur leurs préférences concernant la *conduite des affaires* avec les interlocuteurs de différents pays.

La première place parmi les partenaires préférés appartient aux Britanniques qui en plus, dit-on également, savent le mieux entretenir des relations amicales avec leurs interlocuteurs étrangers, en dehors des échanges strictement professionnels pendant les heures de travail.

La dernière place, parmi les Européens avec lesquels les hommes d'affaires de différentes nationalités aiment le moins négocier, revient aux Français.

Les Allemands ayant été jugés les plus durs et inflexibles en affaires et les Italiens les plus souples face à leur interlocuteurs étrangers), ce n'est donc pas à cause de leur manière *dure* de négocier que les Français sont les moins recherchés des négociateurs européens.

Avant de tenter d'expliquer ce palmarès d'impopularité apparemment détenu par l'homme d'affaires français, nous rappellerons quelques bases communes à toute une gamme de situations de négociation, et notamment :

- quels sont les critères d'une négociation réussie ?
- qu'est-ce que le pouvoir dans la négociation ?
- quels sont les risques à prendre dans une négociation ?
- quels sont les principaux pièges à éviter ?

Nous poursuivrons par l'évocation des aspects spécifiques de la négociation "à la française" directement liés aux notions du pouvoir et de la prise de risque. pour terminer par quelques suggestions pratiques des attitudes à adopter, ou au contraire à éviter, face aux interlocuteurs des cultures différentes de la nôtre.

Cette dernière partie, consacrée plus spécifiquement à l'aspect inter-culturel de la négociation est tirée de nombreuses expériences des "voyageurs d'affaires" : d'une part celles des Français avec des étrangers, d'autre part celle des étrangers avec des hommes d'affaires et des fonctionnaires français.

Chapitre 1

Critères de réussite, le pouvoir, les risques à prendre, les pièges à éviter

Quels sont les critères d'une négociation réussie ?

L'art de la négociation, dit-on, consiste à permettre à l'autre de faire ce que nous souhaiterions qu'il fasse. On ne peut pas être plus loin, par conséquent, on ne peut plus loin des notions communément associées avec la négociation, telles que "amener à ", "convaincre" ou même "vaincre".

Une négociation réussie c'est aussi une négociation qui remplit deux conditions essentielles : d'une part elle aboutit à un accord jugé comme satisfaisant par les deux parties et, d'autre part, elle facilite d'éventuelles négociations à venir.

En effet, un des critères du succès d'une négociation est que chacun doit avoir envie de renégocier avec l'autre dans l'avenir. Non pour vaincre l'autre ou se venger de lui, mais parce qu'ils ont trouvé leur négociation non seulement utile mais aussi agréable et stimulante. La qualité de la relation entre les deux parties est tout autant importante dans le cas où la négociation aboutit à un accord que dans le cas où il n'y aurait pas accord. Car, dans la plupart des négociations commerciales ou professionnelles, qui par définition se déroulent en plusieurs étapes et sur une certaine durée parfois longue, c'est précisément l'aspect relationnel qui déterminera le choix du fournisseur (ou du partenaire d'une manière générale) parmi tous ceux dont les solutions techniques ou les conditions financières sont sensiblement les mêmes. Le fait de ne pas pouvoir conclure une affaire aujourd'hui ne devrait en aucun cas compromettre d'éventuels accords futurs.

Prenons ce jeune patron du restaurant /bar, ouvert récemment à proximité d'un grand lycée dans un de beaux quartiers de Paris : les groupes de lycéens ont vite fait de commencer à envahir ce sympathique bistro à longueur de journée, consommant peu et pour peu cher, et ne présentant pour le propriétaire, dans l'immédiat, qu'un intérêt très limité. Au contraire, ils ont pris l'habitude de venir à l'heure du déjeuner, après (ou avant) la cantine de l'école, occupant les tables destinées aux clients qui, eux, déjeunaient. La situation était délicate, car les lycéens, en tant qu'"habitues" se sentaient un droit à un traitement privilégié, c'est-à-dire aux consommations des express en jouant aux tarots à n'importe quelle heure de la journée, tandis que, pour le restaurateur l'heure du déjeuner représentait un investissement majeur (un chef cuisinier venait pour le déjeuner et le dîner) et, potentiellement, une grande partie de son chiffre d'affaires.

Il a décidé de jouer la carte de la franchise avec sa jeune clientèle, désargentée mais fidèle et, à terme, prometteuse. Il leur a parlé de la satisfaction qu'il ressentait à voir son bistro considéré comme "une annexe" du lycée, de l'importance qu'il attachait aux bonnes relations entre lui, ses deux serveurs et les différents groupes de lycéens et, en même temps, de l'enjeu que représentait pour son commerce le nombre des clients venant déjeuner. Tout cela ayant été parfaitement compris par les lycéens, une règle du jeu a pu être élaborée, concernant la non occupation des tables à l'heure du déjeuner, sauf pour déjeuner. Par contre le bar et une table à proximité (pour les joueurs de cartes) leur restaient réservés à toute heure de la journée satisfaisant ainsi les intérêts de tous, et consolidant encore davantage l'excellente relation existante entre les deux parties.

R.Fisher(1) consacre un chapitre entier aux risques qu'on court à confondre l'objet de la négociation avec la relation personnelle entre deux parties. Ainsi, le fait d'être "dur" et intransigeant quand il s'agit de défendre nos intérêts dans la négociation, de ne pas céder à la pression de l'autre en faisant des concessions susceptibles de conduire à un accord qui serait défavorable, n'empêche en rien de manifester un comportement plein d'égards voire d'empathie pour la personne de votre interlocuteur. Se montrer amical, coopératif, soucieux de son bien être et surtout, surtout, vraiment désireux de négocier valorise l'autre et facilite ainsi les accords à venir, même si, dans la négociation en cours un accord n'est pas possible.

Manifester clairement le désir de négocier est même plus appréciable dans le cas où on n'en a pas de besoin immédiat. En effet, **vouloir** négocier avec quelqu'un (nouer une relation d'affaires, l'avoir pour client...) n'implique en rien de liens de dépendance, ni de position de faiblesse par rapport à lui.

Une entreprise florissante peut continuer à très bien marcher sans vous comme client, et tout faire pour vous avoir quand même comme client. C'est là que l'on voit véritablement la qualité du service; tel un hôtel très côté qui, bien que ne disposant pas de chambre à vous louer tard dans la soirée, vous propose de faire la recherche de chambre à votre place et vous offre un verre au bar. L'expérience montre qu'une telle "négociation", à l'impact potentiellement négatif, si bien menée du point de vue relationnel, ouvre la voie à de futures négociations excellentes pour le "business".

(1) Roger Fisher, William Ury, Comment réussir une négociation, Seuil 1981

Qu'est-ce que le pouvoir dans la négociation ?

La notion de pouvoir revient souvent quand on parle de négociations difficiles. "C'est celui qui a le pouvoir qui gagne" ou "Est-ce que ma manière de négocier compte vraiment si l'autre partie a plus de pouvoir ?". La notion de pouvoir n'est pas statique : le pouvoir résulte d'une interaction entre deux personnes ou deux systèmes, inévitablement complexes, il est fluctuant et largement imprévisible. "Qui a le pouvoir, la mère ou le bébé ? Celui qui passe le premier par la porte ou celui qui laisse passer ?" demande Watzlawick.(2) Dans une négociation où il y a une possibilité d'aboutir à un accord, la manière de négocier déterminera si, d'une part, on aboutit ou non et, d'autre part, si l'accord conclu est très bon ou simplement satisfaisant. Et, contrairement à l'opinion communément partagée, c'est dans le cas où l'autre partie semble detenir tous les atouts, que votre manière de négocier sera déterminante.

Votre habilité à faire réagir quelqu'un (l'exemple de la mère et du bébé, d'un client lésé face à une grande banque multi-nationale, d'un modeste salarié municipal face au puissant maire d'une grande ville, des frères Tang, hommes d'affaires français reconnus comme leaders de la communauté chinoise en France face au gouvernement chinois) déterminera notre pouvoir dans une situation donnée.

La bonne relation, le respect ou la confiance qu'on inspire à l'autre partie, si puissants soient-ils, représente notre pouvoir dans la négociation. Faire sentir à l'autre qu'il compte pour nous et que nous avons investi de notre temps pour lui augmente également notre pouvoir dans une négociation. Dale Carnegie conseille à ses lecteurs dans son célèbre classique "Comment se faire des amis et influencer les gens" de traiter chaque personne qu'ils rencontrent au cours d'une journée donnée comme la plus importante du monde*.

Une partie importante de mon pouvoir dans la négociation réside aussi dans la maîtrise de mon propre comportement. En effet, si je ne peux que rarement prétendre contrôler le comportement de l'autre partie, je peux, par contre, contrôler le mien. Ne pas réagir à l'agressivité avec agressivité et ainsi prévenir une escalade contraire à mes intérêts, décider de ne pas répondre du tac au tac à la provocation - c'est aussi le pouvoir.(4)

Le pouvoir c'est aussi, paradoxalement, ne pas avoir seul l'autorité de conclure un accord. A première vue, on pourrait penser qu'une négociation est plus facile quand les personnes qui y participent sont habilitées à la conclure elles-mêmes. En fait, tout négociateur qui entre dans le débat avec le pouvoir de trancher se retrouve en position de faiblesse.

* Il est intéressant de constater que ce genre d'approche est souvent rejetée en France avec une certaine gêne comme irréaliste et naïve. Il n'est pas surprenant par conséquent que c'est précisément le plus souvent en France de tous les pays de la CEE que les différents acteurs sociaux, publics et privés, s'accusent mutuellement du mépris, de l'indifférence et de "red tape". Nous reprendrons ce point dans la 3^e partie de cet article.

(2) Conférence de Paul Watzlawick organisée par MCS en 1992 à Paris.

(3) Dale Carnegie, Comment faire des amis et influencer les gens".

(4) Nous renvoyons toute personne intéressée par cette approche contre-intuitive de la négociation à l'excellent ouvrage de W. Ury, Getting Past No, Negotiating with Difficult People, Century Business 1991.

Car, si vous disposez de cette autorité, votre interlocuteur sait qu'il ne doit convaincre que vous. Il a moins d'efforts à fournir pour vous satisfaire. L'affaire est conclue dès que vous avez donné votre accord.

Il n'en est pas de même avec une personne qui doit en référer à une autorité supérieure. Quand vous devez obtenir l'accord de votre patron, du conseil d'administration, des associés ou même de votre conjoint, l'autre négociateur se donne alors beaucoup plus de mal pour vous convaincre. Il sait qu'il doit vous séduire sans réserves pour que vous éprouviez à votre tour l'envie de convaincre votre conseil d'administration ou les autres.

Il va, dans son propre intérêt, vous fournir des arguments pour convaincre celui qui détient ou partage avec vous le pouvoir de conclure.

Chemin faisant, il modifiera ses exigences et ses conditions s'il comprend que même si vous êtes prêt à les accepter, les autres risquent de les trouver inacceptables. Cela désamorce également l'esprit de compétition, car au lieu de vous "combattre", il doit faire de vous un allié afin que vous acceptiez d'être son "messenger" auprès du décideur final. C'est la raison pour laquelle certains négociateurs expérimentés ne revendiquent jamais le fait d'être les seuls à avoir l'autorité pour conclure. Ainsi ils peuvent mieux résister à la pression de l'autre partie et réduisent le risque de la détérioration de la relation dans le cas de non-accord.

(" Ce sont les autres qui n'en ont pas voulu, moi j'étais pour. On réussira à les convaincre la prochaine fois").

L'information est également une source importante de pouvoir. Connaître les échéances, les priorités et les intérêts de l'autre partie nous rend beaucoup plus forts, car il ne faut pas oublier que, dans un grand nombre de négociations, chaque camp s' imagine être dans une position de faiblesse par rapport à l'autre, pour la bonne raison que lui seul sait ce qu'il risque de perdre, mais ignore ce que l'autre a mis en jeu.

Connaître les contraintes de temps de l'adversaire est, par exemple, un des moyens les plus efficaces pour obtenir les conditions les plus favorables pour nous par un jeu de concessions, d'options et de compensations de dernière minute.

En 1968, lors des pourparlers de paix entre les Etats Unis, première puissance mondiale, et le Vietnam du Nord, petit pays pauvre, déchiré par la guerre, la délégation vietnamienne a utilisé ses renseignements sur les enjeux et les échéances électorales américaines pour obtenir d'étonnantes concessions sur les points essentiels de l'accord de paix signé 3 jours avant les élections. Dans une analyse postérieure très critique de son propre camp au cours de cette négociation, Averell Harriman (le mari décédé du dernier Ambassadeur des Etats Unis à Paris, Mme Pamela Harriman) chargé de la négociation de la part du président sortant Lyndon Johnson (contre Richard Nixon qui se présentait) décrit la grande différence entre les Américains et les Vietnamiens dans leur rapport au temps. Les pourparlers ayant lieu dans des endroits tenus secrets dans la région parisienne, l'administration américaine lui a retenu une suite à la semaine à l'hôtel Crillon, place de la Concorde. La délégation vietnamienne, par contre, dès le départ, avait loué un pavillon dans les Yvelines pour deux ans et demi. Ce qui lui a permis de passer les premières semaines de la négociation à n'aborder que les questions d'étiquette et afficher une attitude intraitable concernant certaines dispositions secondaires, même si symboliquement importantes, telles que la forme que devait avoir la table de négociation. En sachant mettre à profit les renseignements qu'elle possédait, elle a ainsi réussi à renverser le rapport de force "objectivement" à son désavantage. Le pouvoir a changé de côté.

Il est certain que quelques semaines plus tard, après les élections, le rapport de forces aurait été entièrement différent.

Le temps est, par conséquent, un des facteurs à la fois les plus importants et les plus fluctuants dans la négociation, tour à tour point faible ou atout. Tout comme la valeur de certains services a l'air de baisser très vite après qu'ils ont été fournis et les circonstances ont changé ou sont revenues à la normale. Les commissions payées à un intermédiaire nous paraissent abusivement élevées une fois la vente conclue (8% ou 194 000 F de commission sur la somme de 2 300 000 F obtenue pour la vente de votre appartement par l'agence immobilière du quartier, pour l'avoir eu sur ses listes pendant 2 mois et l'avoir fait visiter à 4 personnes), tout comme les prix d'une intervention de plombier (650 F pour 10 minutes d'intervention!) après avoir rétabli le bon fonctionnement de notre salle d'eau

Dans une situation donnée, certaines données neutres par ailleurs peuvent devenir des atouts. C'est à nous de bien nous en servir au moment le plus propice.

Un de mes amis, consultant en négociation, en rentrant à Paris après une intervention à Rome, a décidé d'obtenir qu'Air France surclasse son billet pour pouvoir voyager en première. Il considérait avoir une bonne raison de demander ce surclassement : le vol qu'il devait prendre avait été annulé et on l'avait transféré sur un vol plus tardif. Du coup, il n'arriverait chez lui que très tard, et il était très fatigué. Il considérait qu'il avait besoin d'un repas chaud et de confort supplémentaire.

Il savait que le personnel au sol serait plus souple s'il étaient pressé par le temps.

Il a donc exposé son cas au comptoir, une demi heure avant le décollage, pendant que la queue de passagers, pour la plupart italiens et français, fatigués et impatientes, s'allongeait derrière lui.

Finalement, il a dit à l'employée qui le servait:

"Je sais que votre chef de service serait d'accord. Pouvez-vous voir avec lui ce que vous pouvez faire pour moi ?"

S'il avait dit : "Je veux parler à votre chef de service", il aurait pu la vexer ou même paraître agressif. Elle risquait d'aller voir son chef de service et lui dire : "*Ca vous ennuie de venir expliquer à ce type qu'il n'aura pas de billet de première s'il ne le paie pas?*", et il n'aurait rien obtenu du tout.

Alors qu'il l'a mise de son côté en formulant sa demande de cette manière. Elle a probablement dit à son chef quelque chose comme : "*Est-ce que ça pose un problème si je donne un billet de première à ce type ? Il bloque toute la queue.*" Ce dernier n'avait probablement aucune envie de quitter ce havre de paix, son bureau, et de se retrouver face à une queue de voyageurs fatigués et furieux. Par conséquent mon ami n'a eu aucun mal à obtenir son billet.

On est rarement seul à récolter des renseignements. Les autres le font également avant et pendant la négociation. On doit donc déterminer avant la négociation ce qu'on est prêt à révéler sur ses intérêts, conditions et contraintes. Notre seule obligation est de ne pas donner à l'autre partie toute l'information concernant notre contrainte de temps, c'est-à-dire l'urgence que représente pour nous l'accord à conclure ("*Je ne dispose que de 48 heures pour trouver une maison de vacances sur la côte pour ma famille de sept personnes au mois d'août*") ainsi que la contrainte du budget, c'est-à-dire la somme maximum ou minimum dont nous disposons ou que nous demandons ("*Nous avons un budget de 20 000 F*").

Il est certain qu'en dévoilant entièrement nos contraintes et possibilités, nous nous exposons à payer le prix fort, l'autre partie prenant avantage, légitimement, des conditions favorables que nous lui avons nous-mêmes apportées sur le plateau.

Par conséquent n'oublions pas, quand nous partageons l'information, le pouvoir de la réserve mentale ou de la réticence. En effet, je ne mens pas dans la négociation, mais je ne me sens pas non plus obligé de tout dire.

On peut, par contre, augmenter son pouvoir dans une négociation en laissant entendre qu'on a le choix entre plusieurs solutions et qu'on n'a pas vraiment besoin de conclure l'affaire tout de suite. C'est pourquoi il est très utile de rassembler autant de renseignements que possible sur chaque fournisseur ou client potentiel, puis sélectionner le meilleur de ce que chacun a à offrir pour mettre au point un contrat. Une connaissance approfondie des options nous permettra d'évoquer le spectre de la concurrence auquel nos interlocuteurs, tout comme nous, sont particulièrement sensibles. Au moment de demander des contreparties supplémentaires, il est toujours utile de pouvoir dire "Vous savez, X m'a promis une livraison à 30 jours et une remise de 30%, et Y une excellente garantie....sur une période deux fois plus longue que celle que vous m'offrez".

L'information nous permet de conclure des contrats qui nous satisferont car ils auront été forgés au prix de beaucoup de réflexion et de préparation. De tels contrats ne tombent pas à l'eau aisément. Après la signature, les deux parties apprécient en général l'effort accompli. Le recueil de l'information est une tâche difficile qui prend du temps et dont on ne soulignera jamais assez l'importance. Information égale pouvoir.

Par ailleurs, la loi de Pareto (80% de la richesse concentrée dans les mains de 20% de la population) semble jouer pour d'autres domaines. Des études faites sur les affaires, l'éducation et la négociation montrent qu'elle s'y applique aussi : 80% des marchés conclus par une équipe de vente sont le fait de 20% des vendeurs. La recherche britannique suggère que dans les écoles primaires et les lycées, 80% des problèmes viennent de 20% des élèves.

Dans les négociations, 80% des concessions seront faites dans les 20% de temps précédant la fin de la transaction. Si les demandes sont formulées trop tôt, aucun camp n'est prêt à céder et la transaction toute entière peut capoter. A l'inverse, les demandes supplémentaires ou les problèmes qui apparaissent dans les 20% de temps restant aux négociateurs sont plus facilement pris en compte.

Le facteur temps présente un autre aspect. Le temps dévolu à une négociation est récompensé par les contacts qu'on noue. A condition de n'avoir pas négligé l'aspect relationnel de la négociation, un sentiment de camaraderie, l'impression d'être "embarqué sur le même bateau" se font jour. Après avoir longuement négocié, aucun des deux camps n'a envie d'abandonner la partie : ou plutôt ne pas l'abandonner pour de bon. Avoir réussi à développer une bonne relation avec l'autre partie est également une source de pouvoir.

L'écrit en est une autre. L'impact du mot écrit est très fort. Les gens ont tendance à prendre au sérieux ce qu'ils lisent, alors qu'ils ne croient pas tout ce qu'ils entendent. La parole est suspecte ou oubliée dès que ses vibrations se sont évanouies, alors qu'il y a une permanence du

mot écrit, et par conséquent, une plus grande confiance en lui. Une liste de prix ou un règlement imprimé ont un tout autre impact et commandent un tout autre respect que les mêmes communiqués oralement.

Depuis que la règle concernant l'obligation de libérer la chambre avant 13 heures est affichée sur le petit écriteau dans la chambre et à la réception, les hôtels n'ont que très rarement à la rappeler. Avant que cette pratique des notes affichées ne se soit répandue, des retards à quitter les chambres constituaient un problème majeur et partagé par un grand nombre d'hôtels.

De même, on a bien moins tendance à remettre en question un prix imprimé sur une étiquette attachée à l'article qui nous intéresse, ou exposé sur une liste des prix à la caisse, qu'un prix qu'on nous annonce oralement. Plutôt que de prendre au sérieux nous interpréterons ce dernier comme un point de départ d'une discussion-marchandage.

D'une manière générale le cadrage, c'est-à-dire la manière de présenter une information ou une proposition aura souvent un impact sur la décision. Prenons l'exemple d'une réduction de 250 F d'une part sur une montre de 650 F et d'autre part sur un magnétoscope de 2740 F. Même si, du point de vue purement rationnel, l'économie de 250 F que nous faisons reste la même, il est certain que c'est seulement dans le premier cas qu'elle nous paraîtra véritablement significative. Nous considérerons que les 250 F dans le premier cas "vaudront plus" que les mêmes 250 F dans le deuxième.

Ainsi une très forte réduction (ou une forte augmentation) sur un prix très élevé (ou sur un salaire très bas) aura plus d'impact qu'une réduction limitée sur un prix raisonnable (ou sur un salaire moyen)*

C'est par conséquence lors de la préparation que la décision sur la forme et la manière de présenter notre proposition devrait être prise. Car l'impact de ce cadrage sur notre interlocuteur déterminera également le poids que nous aurons dans la négociation.

* De même, l'expérience montre qu'une majorité des gens accepteront mieux de payer un prix fort pour le même article dans un endroit luxueux que dans un endroit modeste ou médiocre. Ainsi, hélas, nous offrirons les cadeaux plus chers à des personnes fortunées qu'à des personnes modestes, même parmi nos amis..

Quels sont les risques à prendre dans une négociation ?

La prise de risque n'est pas un trait stable de la personnalité. Ainsi les personnes les plus intrépides dans une situation donnée peuvent chercher à éviter le moindre risque dans une autre situation. Un analyste financier prudent et conservateur peut prendre de gros risques sur le plan personnel et sentimental, un grand passionné des jeux de hasard peut prendre de grandes précautions sur le plan de sa santé.

Là, également, la manière de présenter une option jouera un rôle prépondérant dans la prise de risque du décideur. D'une manière générale, la recherche et la pratique suggèrent que les gens auront tendance à éviter le risque afin de gagner un avantage supplémentaire, et de prendre des risques afin de ne pas perdre un avantage acquis. Cela est particulièrement vrai dans le cas où on ne maîtrise pas les événements ou les changements à venir. C'est pourquoi il nous arrive de penser que, dans beaucoup de négociations, les gens font des choix irrationnels. Pourtant, si nous allons au-delà de cette première impression, nous constatons souvent que ce n'est pas leur comportement qui est irrationnel mais que leur perception des risques à prendre par rapport aux enjeux a changé. Lors des grèves qui ont paralysé la France en novembre et décembre 1995 par exemple, bien plus nombreux étaient ceux prêts à prendre des risques considérables pour défendre "les acquis sociaux" (la Sécurité Sociale, par exemple) que ceux prêts à faire durer la grève pour obtenir un gain de salaire ou une amélioration des conditions de travail.

La manière dont les options et les alternatives sont présentées et perçues aura un grand impact sur le processus de la négociation. On se résignera à accepter les conditions proposées par l'autre partie si on ne souhaite pas courir le risque de rupture de la négociation. On exigera les concessions des adversaires si on est prêt à prendre le risque que l'autre partie préfère rompre plutôt que céder. Que l'accord proposé nous apparaisse comme une perte ou un gain par rapport à un statut quo déterminera notre acceptation ou notre rejet de cet accord - même si les options identiques nous sont proposées dans les deux cas.

Considérons, à titre d'exemple, le cas suivant. Un salarié négociant une augmentation liée à un changement de fonctions aura une série de références objectives et subjectives, telles que :

- i) sa rémunération actuelle
- ii) la proposition initiale de son employeur
- iii) le minimum qu'il est prêt à accepter
- iv) son hypothèse concernant le maximum que l'employeur serait prêt à payer
- v) l'augmentation qu'il a demandée initialement

En fonction de la référence choisie, il va naviguer entre la perte et le gain : ainsi, un modeste gain par rapport à sa rémunération actuelle (i) sera perçu comme une perte comparée à l'augmentation qu'il aurait voulu avoir (iv ou v).

On constate que les négociateurs qui prennent moins de risques dans la négociation concluent dans l'ensemble plus de transactions et ont une profitabilité globale supérieure. Ce sont donc ceux qui ont tendance à percevoir les accords en termes de gain (un "plus" par rapport à maintenant). Par contre, leur gain moyen par transaction est inférieur à celui des négociateurs qui

ont tendance à prendre plus de risques et tendent à percevoir les accords proposés en termes de pertes (un manque par rapport à l'accord souhaité).

Ainsi le proverbe "qui risque plus a plus" ne s'applique pas à la négociation dans son ensemble. Par conséquent, la manière de présenter des enjeux est particulièrement importante pour déterminer la stratégie de négociation : formuler sa proposition en termes des gains potentiels pour l'autre partie les rendra plus prêts à d'éventuelles concessions. On peut également mettre l'accent d'une part sur les risques propres à toute situation des négociations et d'autre part sur la certitude des gains personnifié par l'accord proposé.

Un autre constat particulièrement intéressant pour la pratique de la négociation et confirmé par nos expériences est que, dans l'ensemble et à pouvoir égal, les acheteurs ont des performances nettement meilleures que les vendeurs. Comment l'expliquer ? La présentation des enjeux en termes des gains entraîne une diminution dans la prise de risque. Ainsi, le fait même d'être acheteur ou vendeur, nous met dans un cadre naturel soit d'une acquisition pour l'acheteur (entraînant une diminution dans la prise de risque), soit d'une perte pour le vendeur (entraînant une augmentation dans la prise de risque).(6). Ainsi, si nous nous trouvons dans la situation des vendeurs (des biens ou des services) nous avons intérêt à être conscients des risques démesurés que nous serons tentés de prendre, pour atteindre les objectifs souvent trop ambitieux que nous nous sommes fixés. Ceci est étroitement lié à un autre phénomène inconscient, celui de la survalorisation (the endowment effect) par le vendeur.

En effet, pour qu'une transaction entre un acheteur et un vendeur aboutisse, il faut que l'acheteur soit prêt à payer au moins le prix minimum acceptable par le vendeur. Et s'il est vrai que, la valeur "objective" d'un objet (service) est dans la plupart des cas déterminée par un critère ou un tiers objectif (le marché immobilier ou du travail par exemple), il est tout aussi vrai que sans en être tout à fait conscient, le vendeur sur-évalue presque toujours l'objet (ou le service) qu'il vend en y ajoutant la valeur de son attachement affectif. Le marché immobilier en est une bonne illustration, où les prix initiaux des maisons mises en vente par les particuliers dépassent de plus de 30% les prix de celles mises en vente par des agences spécialisées.

Le phénomène de survalorisation affective et largement inconsciente par le vendeur intervient même avec des objets affectivement neutres, comme il transparait de certaines situations-tests. Une série d'expériences menées par l'auteur de l'article entre 1993 et 1995 avec un groupe d'étudiants de l'IEP a confirmé que les résultats de la recherche américaine et britannique sont tout aussi probants à Paris, France*.

A titre d'exemple, une des expériences consistait à diviser un groupe de 30 à 45 personnes en 3 sous-groupes. Devant un tiers des participants (des "vendeurs") nous avons placé un objet neutre, un bloc-notes fantaisie. Nous leur avons dit que cet objet était à eux à partir de maintenant, et qu'ils avaient la possibilité soit de le vendre si le prix leur convenait soit de le garder et de l'amener chez eux. On leur a également fourni une liste des prix, allant de 2F50 à 60F50 (voir le tableau 1 à la page suivante). On leur a donné une minute pour consulter la liste des prix et apporter leur réponse.

(6) A toute personne intéressée par la notion de la prise de risque dans la négociation, nous recommandons comme référence *Negotiating Rationally*, par Max H. Bazerman & Margaret A. Neale, Free Press, 1992

* Précision jugée utile pour éviter toute confusion avec cet autre Paris dans le Texas!

Tableau 1

Pour chaque prix spécifié ci-dessous, indiquez si vous préférez vendre votre bloc-notes fantaisie pour ce prix ou de le garder pour vous-même.

Si le prix est 2F50, je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

Si le prix est 4F50, je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

.....
Si le prix est 20F50, je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

Si le prix est 22F50 je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

Si le prix est 24F50, je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

Si le prix est 26F50, je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

.....
Si le prix est 36F50 je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

Si le prix est 36F50 je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

Si le prix est 40F50 je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

Si le prix est 42F50 je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

.....
Si le prix est 56F50 je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

Si le prix est 56F50 je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

Si le prix est 58F50 je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

Si le prix est 60F50 je préfère vendre le bloc-notes fantaisie ; _____ je préfère le garder ; _____

A un autre tiers du groupe (les "acheteurs") nous avons annoncé qu'ils allaient recevoir une somme d'argent qu'ils étaient libres soit de dépenser pour acheter le bloc notes fantaisie soit de garder. On leur a fourni une liste des prix identique à celle des "vendeurs" et on leur a demandé de décider à partir de quel prix il préféreraient garder l'argent plutôt que d'acheter le bloc-notes fantaisie ou la tasse.

Au dernier tiers du groupe (ceux qui avaient le libre choix) nous avons fourni la liste des prix en leur indiquant qu'ils avaient l'option soit de recevoir le bloc-notes soit recevoir une somme d'argent comprise entre les valeurs de 2F50 et 60 F.

On a assuré les trois groupes que leurs réponses n'influenceraient d'aucune manière ni le prix déjà fixé de l'objet en question ni la somme d'argent qu'on allait leur donner.

Sur les trois années où cette expérience-test a été conduite, les résultats étaient sensiblement les mêmes. Pour l'objet en question le prix moyen choisi par les vendeurs tournait autour de 42 F, celui des acheteurs autour de 16 F et celui des libres choix autour de 19 F. Il est intéressant de constater que la valeur attribuée aux objets en question était sensiblement la même chez les acheteurs et les libres arbitres.

Par contre, le fait même d'avoir été propriétaires d'un bloc notes ou d'une tasse ne fût-ce que pendant quelques minutes, a pratiquement triplé leur valeur pour les vendeurs. Le simple fait que ces objets leur avaient appartenu, à leurs yeux ajoutait de la valeur. Les vendeurs se sont apparemment "attachés" à leur bloc-notes et cet attachement se traduisait par une forte augmentation du prix. Après avoir "possédé" un objet, le fait de ne plus en être propriétaire était ressenti comme une perte et sauf à obtenir un fort dédommagement pour cette perte, ils préféreraient garder l'objet pour eux-mêmes plutôt que de le "brader".

D'une manière générale les choses se passent comme si, du moment où un objet m'appartient, sa valeur augmente, par le fait même de m'appartenir. En être privé sera vécu comme une perte qui doit être récompensée par un prix fort.

Reconnaître la réalité et l'aspect inconscient de ce phénomène permet d'éviter un comportement inefficace et facilite le processus de la négociation aussi bien pour le vendeur que pour l'acheteur. Nous y reviendrons dans la dernière partie de notre réflexion.

Quels sont les principaux pièges à éviter ?

Défendre sa position au lieu de ses intérêts

Les positions sont rarement conciliables : entre la demande d'une augmentation de votre rémunération de 7,5% à partir du premier janvier et la contre-proposition de votre employeur de ne vous augmenter que de 3% et cela à partir du 1 juillet, la négociation risque de prendre la forme d'un marchandage, d'une épreuve de force qui peut durer longtemps et se terminer par le fait que l'un ou l'autre doive "céder". Vous céderez, si aucune autre offre d'emploi, équivalente ou meilleure, ne vous permet de partir en claquant la porte. Votre employeur cèdera s'il a vraiment besoin de vous et ne peut se permettre de vous perdre à présent .

Par ailleurs les deux parties pourraient avoir de bonnes raisons "objectives" justifiant les positions respectives (telle, pour votre employeur, une marge bénéficiaire de l'entreprise particulièrement médiocre cette année ou, pour vous, votre besoin de vous mettre au même niveau de rémunération que vos collègues afin de rattraper le retard initial au moment de l'embauche). Que ce soit vous qui cédiez ou que ce soit votre employeur, cet accord forcé aura nécessairement un impact négatif sur toute relation future entre vous, que cela vous paraisse important aujourd'hui ou pas. Le risque de mal évaluer l'importance de cet impact négatif futur est d'autant plus grand si les deux parties n'ont pas les mêmes conceptions de "ce qui se fait et se qui ne se fait pas", comme c'est fréquemment le cas entre les négociateurs des cultures différentes.

Prenons un exemple réel qui nous a été rapporté: depuis 3 ans, un jeune cadre, adjoint du directeur d'une agence bancaire, a demandé une promotion au poste du directeur d'agence, assortie d'une augmentation de 10% de sa rémunération annuelle. Son employeur a d'abord refusé de lui donner satisfaction sur ces points, en tout cas pour l'année à venir.

Comment sortir de cette guerre de positions afin d'éviter une épreuve des forces néfaste pour la qualité des relations futures ? Dans le cas cité au-dessus, l'employeur (une banque britannique) en la personne du Directeur des Ressources Humaines pour l'Europe, soucieux de retenir un cadre français dont la réputation, renseignements pris, a été excellente, a essayé de comprendre quel était l'intérêt derrière sa position, en l'occurrence la revendication d'une promotion. Lors d'un entretien auquel il l'a convoqué, il a demandé au jeune adjoint les raisons de sa demande de promotion au poste du directeur d'agence. "Depuis trois ans que je suis adjoint, j'ai eu le temps de faire le tour du poste, je n'ai plus rien à apprendre. J'ai 34 ans et pour continuer à évoluer dans ma carrière à la banque j'ai besoin d'élargir mes responsabilités et que cela soit reconnu comme une progression."

Le DRH, auteur d'une récente charte de mobilité des cadres de la banque en question, n'a pu que constater que la demande de son collaborateur français était formulée pratiquement dans les termes qu'il a utilisés lui-même pour parler de l'enjeu majeur que représentait pour la banque

la mobilité de ses cadres qui *"devaient travailler activement à leur propre progression professionnelle pour s'assurer d'une évolution régulière de carrière"*.

Cette prise de conscience de l'identité d'intérêts du cadre et de la banque lui a permis tout d'abord de l'exprimer exactement en ces termes auprès de celui-ci, rendant sa demande légitime et sortant ainsi d'une situation de confrontation conflictuelle. Il a confirmé néanmoins la difficulté réelle de lui trouver à court ou à moyen terme un poste disponible du directeur d'agence. Il lui a proposé enfin de le revoir 15 jours plus tard ce qui lui laissait le temps de recherche d'une solution. A leur deuxième entretien, le DRH a confirmé qu'il n'existait pas à court terme de postes disponibles de directeur d'agence dans sa région ou même en France. *"Mais"*, a-t-il dit, *"nous réfléchissons depuis peu au poste de coordinateur régional pour la France au niveau du siège à Londres, poste dont le poids serait plus ou moins égal à celui de directeur d'une agence. Puisque vous souhaitez élargir votre expérience, nous pensions que ce poste pourrait vous convenir"*.

Après quelques jours de réflexion de la part du jeune cadre, l'accord dans ce sens a été conclu, avec l'assurance de la part du DRH que la mission à Londres ne devait pas dépasser 3 ans et que la candidature au poste du directeur d'agence dans sa région serait prioritaire. Une fois l'accord formalisé par écrit, le futur coordinateur a avoué qu'il était sur le point d'accepter, à regret, l'offre d'une autre banque tant il avait redouté une épreuve de force avec sa hiérarchie qui tournerait à son désavantage.

Si la solution trouvée peut paraître "normale" et même "banale" au lecteur non averti, ceux parmi nous qui connaissent la pratique quotidienne de la gestion de carrière de cadres dans nos entreprises apprécieront d'une part le processus qui a mené à trouver cette option enrichissante pour les deux parties, d'autre part la cohérence, oh combien rare, entre un discours de stratégie générale et sa mise en œuvre sur le terrain.

L'escalade irrationnelle

Conséquence d'une guerre de positions où il y a nécessairement un gagnant et un perdant, le désir de "gagner" aboutit à une escalade dans la compétitivité irrationnelle. Paradoxalement, c'est le plus souvent le gagnant qui perd. En effet, ce sont dans une large majorité des acquéreurs qui perdent de l'argent : des sociétés cibles (rachetées) sont plutôt bénéficiaires dans ces transactions.

Dans les féroces batailles concurrentielles auxquelles se livrent périodiquement les grandes multinationales (Pepsi versus Coke, Polaroid versus Kodak, lignes aériennes entre elles, chaînes de télévision, etc...) l'escalade irrationnelle conduit à des surcoûts énormes (dû à la publicité principalement) et à des baisses de prix à des niveaux qui nuisent à la branche toute entière (ventes à perte) sans bénéficier à aucun des concurrents, chacun continuant à détenir sensiblement les mêmes parts de marché.(7)

L'escalade irrationnelle peut être définie comme une poursuite obstinée d'une tactique adoptée dans le passé sans tenir compte des changements du contexte ou des données du problème. Elle est souvent due au refus par un négociateur/décisionnaire de la notion d'investissement à fonds perdus, investissement qui ne peut plus être recouvert et qui ne doit pas influencer les décisions présentes et futures. Tandis qu'au contraire, nous ne devrions prendre en compte que les coûts et les gains à venir comme critères de décision et comme principes d'action.

Nombreux sont nos dirigeants qui n'échappent pas au piège qui consiste à allouer des ressources à une cause perdue afin de justifier une décision passée dont le bien fondé est en train d'être démenti. Les exemples en sont nombreux, qu'il s'agisse d'investissements financiers (CFF, GIAT Industries, déploiement international du Crédit Lyonnais) ou de management. Tel ce manager qui aura la tendance à sur-évaluer le potentiel et les performances du collaborateur qu'il a embauché lui-même afin de justifier, involontairement, son choix. Intuitivement il ne prendra en compte que l'information qui confirme sa décision initiale et cela (fréquemment) pendant une période étonnement longue.

Nous aurions tout intérêt à être conscients de ce risque (réel) qui ne peut être réduit que par une recherche active des critères objectifs, comme un autre avis, impartial et bien informé, sur une situation ou une personne donnée.

Ce qui, pourtant, pourrait nous détourner de notre décision "rationnelle" de prendre uniquement en compte des coûts et des gains à venir (plutôt que de nos investissements passés), c'est le paradoxe de l'opinion publique. En effet, dans un grand nombre de situations professionnelles on risque d'être le plus souvent récompensé pour la reconduction de certaines mauvaises décisions passées. Ce comportement, objectivement irrationnel, est perçu comme étant cohérent et fiable. Cela est particulièrement vrai pour les hommes politiques, pour qui tout changement d'avis, indépendamment des raisons et des circonstances, est à haut risque.

Un comportement trop compétitif ou trop coopératif dans la négociation

Dans une négociation chacun cherche à promouvoir ses propres intérêts, ce qui fait de nous des concurrents. En même temps, les parties, afin de conclure, sont bien obligées de trouver une zone commune d'intérêt (un accord possible et désirable pour les deux parties) et donc de coopérer. Ces deux éléments, la coopération et la compétition, sont présents dans toutes les négociations, intimement mêlés et inséparables. Cette tension entre le comportement coopératif (pour créer de la valeur ajoutée pour les deux parties) et compétitif (pour obtenir des avantages individuels) est au centre de chaque négociation et détermine tout choix tactique et stratégique.

Le négociateur risque à tout moment de tomber dans un des deux pièges : soit procéder à des offres uniques "à prendre ou à laisser" (position "dure" sur l'objet de la négociation et sur la personne, exiger des concessions pour préserver la relation) mettant ainsi l'autre partie sur la défensive avec le risque d'une rupture, créant des conditions défavorables pour les éventuelles négociations futures ; soit, sous pression, consentir à des concessions en série sur l'objet de la négociation pour préserver la relation "à tout prix", allant ainsi directement à l'encontre de ses propres intérêts tout en se forgeant une réputation de "faible", qui risque de desservir plus tard. Dans le cas où l'on force, c'est -à-dire de gagner (unilatéralement) comme dans celui où l'on cède, c'est-à-dire de perdre, la qualité de la relation finit par se détériorer.

(7) Des nombreux exemples du phénomène de l'escalade irrationnelle entre les multinationales peuvent être trouvés dans Max H. Bazerman & Margaret A. Neale, *Negotiating Rationally*, Free Press, 1992.

Dans le premier cas, celui de la négociation "dure" où le comportement compétitif l'emporte, nous aurons tendance, afin de nous protéger, à dévoiler aussi peu que possible nos contraintes, besoins et intérêts. Et c'est ainsi, en retenant toute information personnelle pertinente que l'on rate les meilleurs accords mutuellement satisfaisants.

Par contre, dans la négociation où le comportement coopératif l'emporte, nous aurons tendance, afin de conclure à tout prix, à mettre prioritairement l'accent sur les besoins et les intérêts de l'autre partie, de donner trop d'informations sur nos propres limites et contraintes. Et c'est ainsi, en ne nous préoccupant pas assez de nos intérêts, que nous concluons des accords qui nous sont défavorables, ou, du moins, qui nous laissent une impression désagréable de nous "être fait avoir".

Ainsi, le fondateur du Centre Européen de Négociation, Michel Ghazal (8) définit 4 styles extrêmes de négociation, largement déterminés par la personnalité même du négociateur.

1 - **Le compétitif agressif.** Il réclame la satisfaction de ses intérêts sans se soucier du reste et cherche à obtenir en force quelque chose pour rien.

2.- **Le compétitif efficace.** Il réclame la satisfaction de ses intérêts mais, si l'autre reste ferme, il accepte de prendre en compte ses intérêts et accepte de coopérer.

3.- **Le coopératif assertif.** Il commence par explorer les moyens d'agrandir le gâteau par la coopération et les options innovantes, puis va le partager sans s'oublier (ne se sacrifie pas).

4.- **Le coopératif soumis.** Il va d'abord agrandir le gâteau mais fera preuve de naïveté et se laissera exploiter pour préserver la relation.

"L'efficacité en négociation, dit-il, ne dépend pas du style adopté mais de la stratégie déployée au sein de ces deux grandes familles (compétitive versus coopérative)...La question n'est pas d'opter invariablement pour un style coopératif ou un style combatif" mais "d'exploiter ses atouts et d'être vigilant quant à ses propres tendances à "*se laisser avoir*" ou à enliser la négociation".

Dans l'ensemble, les hommes d'affaires français semblent plus portés sur l'alternative : forcer ou céder que sur des techniques de négociation entre ces deux extrêmes: ils ont une grande difficulté à gérer la tension entre la satisfaction de leurs intérêts sans se préoccuper des intérêts de l'autre, et la croyance naïve qu'il suffit de préserver les intérêts de l'autre et la bonne relation personnelle pour que se crée une réciprocité de la prise en compte de nos propres intérêts.

La vraie négociation pourtant est un va et vient constant entre ces deux pôles (compétitif et coopératif) et un jeu d'options et de compensations par lequel on peut aboutir à des accords judicieux pour les deux parties sans compromettre la qualité des relations personnelles, si importantes pour d'éventuelles relations ultérieures.

(8) Michel Ghazal, Réussir vos négociations, Memento du Centre Européen de la Négociation, 1995.

Chapitre 2

Quelques aspects spécifiques de la négociation à la française.

A la question qui nous est fréquemment posée, à savoir : y a-t-il des spécificités culturelles et locales significatives dans la manière de négocier, et plus particulièrement des hommes d'affaires des différents pays, la réponse est un grand et incontestable "OUI".

En effet, les déterminants culturels des hommes d'affaires ont un très grand impact sur ce qui est perçu comme règles du jeu, comme les choses à dire ou à cacher, comme les initiatives à prendre ou à refuser dans une relation professionnelle. Dans cette véritable mosaïque de styles nationaux, régionaux et/ou ethniques, comment caractériser la négociation à la française ? Pourquoi les Français occupent-ils cette dernière place, citée au tout début de notre article, dans les préférences des hommes d'affaires européens ?

Nous proposons de nous servir de cette hypothétique dernière place comme d'un point de départ de l'examen des attitudes et des comportements d'affaires en jeu dans ce manque apparent d'ouverture des Français aux contacts internationaux.

Cet examen se limite aux situations professionnelles et aux relations d'affaires, car (et cela constitue une autre spécificité) les Français adoptent dans leurs contacts privés et amicaux des attitudes diamétralement opposées à celles qu'ils préfèrent ou se croient obligés d'adopter dans leurs contacts professionnels. Ce qui est loin d'être le cas chez la plupart de nos voisins européens ainsi que chez des hommes d'affaires américains.

Fondements culturels de la difficulté à négocier à l'étranger

La pression du temps

Pour le négociateur français le temps semble rarement être un atout, si on en juge par des dizaines de cas de négociations qu'on nous apporte lors de nos séminaires* ou par nos propres constats lors de l'exercice de nos fonctions chez nos employeurs respectifs**.

Dès le début d'une négociation, les cadres et hommes d'affaires français sont pressés d'en finir, pressés par nature et par leurs sociétés. Cela est frappant quand on les voit négocier avec les étrangers et, d'autant plus, s'ils négocient à l'étranger. Les commerciaux français partent pour leur première mission ("de reconnaissance" dirait-on ailleurs...) avec l'impression d'avoir pratiquement le contrat en poche. L'investissement en temps de préparation, en temps et en frais de déplacement, en temps de ré-ajustement du tir après une première vérification des hypothèses de départ... cet investissement-là est trop souvent formidablement sous-estimé.

Cela est généralement dû, d'une part à la méconnaissance des difficultés réelles qu'ils faudra résoudre avant de pouvoir conclure et d'autre part à l'impact négatif possible sur les décideurs dans le cas où la durée réelle et le coût réel de la négociation à mener était connu dès le départ. On appréhende d'essayer un refus avant même d'avoir tenté sa chance et on ne présente à sa hiérarchie que des informations qui nous aideront à la convaincre.

* En plus de 10 ans d'interventions auprès des grandes entreprises et des PME, le Centre Européen de Négociation a touché plus de 15 000 cadres en France. Ceci est une précision et non pas une page publicitaire.

** Dans mon propre cas Thomson-CSF dans les années 80 et la Caisse des Dépôts et Consignations depuis.

Ainsi, il nous est arrivé de prendre connaissance de plans d'action commerciale (dont un, récemment, en Chine à propos de partenaires "faciles"!) où l'entreprise en question a prévu au maximum 3 à 4 missions sur 6 mois pour conclure un contrat où les enjeux financiers allaient se compter en millions de francs.

La pression de la hiérarchie au cours de la négociation joue également un rôle important et souvent néfaste. Des attentes irréalistes font qu'après une 3^e mission à l'étranger le commercial d'une PME, s'il revient les poches vides, (ce qui à ce stade là est souvent le cas), se heurte à des reproches, des ricanements et des insinuations à peine voilées :

"Quelle vie de château ! Hôtel 4 étoiles, piscine.. ...je comprends que tu ne sois pas pressé de conclure!" ou *"Bientôt ça ne vaudra plus la peine, vos notes de frais dépasseront la minable marge qu'on aurait éventuellement pu avoir sur votre affaire"*.

Ou encore, une fois le contrat signé, les deux parties en viennent à découvrir que contrairement à ce qu'elles pensaient, elles n'étaient pas d'accord sur les termes exacts. Ou encore qu'une des parties, dont le consentement était essentiel pour que l'accord puisse être appliqué, n'a même pas été prévenue du contenu des changements à venir, sans parler de véritable consultation (l'année 1995 et 1996 en France en est, hélas, une excellente illustration).

Il arrive que d'autres considérations (politiques, économiques..) soient en jeu dans cette furieuse précipitation visant à mettre tout le monde devant un fait accompli. Néanmoins, dans notre expérience des négociations commerciales en France, c'est la simple pression du temps qui est le plus souvent à la base de contrats dont l'application ne survient que des mois ou des années après la signature. Et il n'est pas rare qu'un accord ne soit jamais appliqué, étant jugé un ou deux ans plus tard, inapplicable. Annulé, abrogé, l'une des parties poursuivant l'autre dans la presse ou même devant les Tribunaux pour dommages et intérêts dus au non respect du contrat.*

Dans les négociations avec les étrangers, cet "état permanent de guerre contre le temps" dessert les négociateurs français de plusieurs manières. Tout d'abord, les négociateurs "pressés" sont par la force des choses plus vulnérables que ceux qui peuvent prendre leur temps pour conclure, (cf. p.3 et 4).

On peut fortement redouter les concessions que le directeur commercial de la PME citée plus haut, à l'origine des pourparlers avec les Chinois, se sentira obligé de "lâcher" lors de la 4^e mission (dont sa hiérarchie a espéré ne plus avoir besoin).

Entre le choix de tâcher de :

- convaincre que l'affaire est sur la bonne voie à condition de multiplier les missions et les contacts avec les Chinois pendant encore plusieurs mois voire ans,
- le désaveu de sa recommandation initiale à lancer sa société dans cette coûteuse affaire, suivi de son abandon pur et simple
- et le retour avec un accord de principe quitte à revoir certaines clauses par la suite, la tentation de tout faire pour que cette dernière solution soit possible est forte.

*Plusieurs exemples du domaine audio-visuel français pourraient être cités, commençant par la privatisation de France 5 en 1985 dont l'aboutissement légal n'a eu lieu qu'en août 1996, et terminant par l'accord avorté avec Daewoo en janvier 1997.

Comparons maintenant ce schéma, que de nombreux lecteurs ont sans doute reconnu, à un autre, qui celui-là ne sera reconnu que par ceux qui ont eu l'occasion de négocier des contrats avec des délégations (jamais un individu seul) japonaises.*

Les premiers contacts avec les délégations japonaises (dont la composition n'a rien d'évident pour un observateur non averti) sont vécus comme une expérience profondément frustrante par les Français. En effet, disent-ils, les Japonais freinent la négociation, en revenant sur les points sur lesquels tout le monde s'était déjà mis d'accord, en exigeant plusieurs fois les mêmes explications et en répétant les mêmes exposés,... bref, pour des raisons qui ne sont connues que d'eux-mêmes, ils mettent des bâtons dans les roues.

Si l'enjeu est assez important pour que cette inexplicable mauvaise foi japonaise ne décourage pas les décideurs français et si de nouvelles séries de négociations voient le jour, l'avis des négociateurs français change du tout au tout. En effet, dès que la démarche de la délégation japonaise est comprise, tout soupçon de "mauvaise foi" ou de "mauvaise volonté", s'évanouit. Parmi les membres de la délégation japonaise il y a en règle générale un "grand" patron (un seul), puis plusieurs cadres moyens, spécialistes dans leurs domaines respectifs et enfin un personnage discret qui ne participe jamais à la négociation mais qui passe son temps à prendre des notes. Le soir, après une journée de pourparlers, la délégation japonaise se rencontre pour une deuxième longue séance de travail : c'est là, que le preneur des notes lit toutes les questions posées par les Japonais et par les Français, ainsi que toutes les réponses que les deux parties ont fournies.

C'est à cette occasion que les membres de la délégation, se trouvant entre eux, se sentent libres d'admettre qu'ils n'ont pas compris certaines réponses des Français ou certaines de leurs questions, ce qui a fait que leurs propres réponses risquaient d'être incomplètes, trompeuses ou simplement décalées. Il leur aurait été, par contre, impossible d'admettre publiquement devant les étrangers de n'avoir pas compris, d'autant plus que les négociations se passent le plus souvent en anglais, une langue étrangère pour tous.

C'est pourquoi les hochements de tête, les sourires et les "yes, yes" émis pendant la journée ne signifient nullement le message interprété par les interlocuteurs européens non avertis comme un acquiescement sur des progrès accomplis. Ils peuvent plutôt être comparé à des échanges de genre : "Ca va ?" et "Ca va bien, merci et vous ?" que, d'après la tradition, deux Français (de même que deux Britanniques) même moribonds auront entre eux.

C'est aussi pourquoi le lendemain, quand la délégation japonaise commence par le retour sur des points que la délégation française pensait avoir bien établis et dépassés, l'impression de "mauvaise foi" et "mauvaise volonté" se fait sentir.

Ce n'est qu'après un certain nombre de négociations et le constat que dans le cas où un accord a pu être trouvé, il était applicable pratiquement de suite car tout a été vu, prévu et vérifié, que l'exaspération initiale cède la place à l'appréciation d'une méthode avant tout fiable, même si elle a été laborieuse et, dans l'ensemble, susceptible de faire gagner du temps.

* Sur plusieurs années nous avons recueilli un grand nombre des témoignages des entreprises françaises (Cogema, Indosuez, Elf Aquitaine...) qui tous confirment l'application à la lettre de cette manière de négocier par leurs interlocuteurs japonais.

Le fondement institutionnel de l'initiative et de la prise de risque vers l'étranger

Bien que fiable et applicable rapidement, le processus de négociation "à la japonaise", comme tout autre processus de négociation efficace risque d'être long et de représenter un investissement considérable. C'est cet investissement-là, dont le coût peut neutraliser le cas échéant une bonne partie des bénéfices des premières années qui ne sera accepté dans le contexte français que si l'Etat en assume la responsabilité. Il suffit de comparer le nombre et la nature des investissements britanniques ou allemands en Extrême Orient ou dans les pays de l'Europe de l'Est avec ceux de la France. Ce sont des PME ou même souvent des particuliers qui sont responsables d'une très grande majorité des investissements britanniques et allemands : l'initiative et la prise de risque est fortement individuelle chez nos voisins. Une grande partie des investissements français sont, d'une part, proportionnellement bien moins nombreux que les investissements allemands, britanniques ou même italiens et, d'autre part, dépendent plus ou moins directement de l'Etat. L'entreprise française à l'étranger est parrainée par l'Etat ou, au mieux, par de grosses sociétés (Peugeot, Danone...depuis peu), le businessman français suivant des accords d'Etat à Etat ou de grosses sociétés à Etat.

En France nombre de patrons des PME qui acceptent, en toute connaissance de cause, d'investir dans de longues négociations à l'issue incertaine, puis de risquer leurs propres fonds dans une joint venture qui peut prendre plusieurs années avant de commencer à rapporter des bénéfices se comptent, apparemment, en quelques centaines, comparé à plusieurs milliers en GB et en Allemagne.

Cette dichotomie entre le traitement de l'argent public et de l'argent personnel existe bien évidemment partout : qu'elle existe d'une manière extrême en France où (si notre réputation correspond à la réalité) on n'ose prendre des risques qu'avec des deniers de l'Etat rend un bien mauvais service à l'ensemble d'hommes d'affaires français qui agissent pour leur propre compte.

Le reproche souvent adressé à l'ensemble de businessmen français de "vouloir qu'on leur apporte tout sur un plateau" s'adresse à ceux, nombreux, qui exigent comme condition préalable à toute intervention à l'étranger, des garanties (en termes de sécurité et de délais) du retour sur l'investissement supérieurs à ceux pratiqués en France. Nous sommes ici en présence d'un comportement paradoxal : la réticence (souvent justifiée) à prendre des risques financiers sur un marché étranger conduit les hommes d'affaires français à prendre, par contre, de grands risques stratégiques lors du processus de la négociation. D'une part, en sur-évaluant la valeur réelle de leurs produits ou prestations (piège courant dont doivent se méfier les "vendeurs", voir la discussion p.7), d'autre part en négligeant de quantifier et de valoriser les gains potentiels de leurs partenaires étrangers à chacun des tournants que prend la négociation. La présentation des gains doit être faite en termes assez motivants pour que le spectre de la rupture apparaisse comme la pire des alternatives entraînant des pertes significatives.

A titre d'exemple, prenons l'exemple du secteur de l'assurance en Chine, marché gigantesque à moyen et à long terme. Depuis le début des années 80, plus de 70 compagnies d'assurance étrangères y ont ouvert leurs bureaux de représentation. Dû, entre autres, au manque de législation chinoise en ce domaine, aucune des sociétés étrangères présentes n'a à ce jour commencé à vendre le moindre contrat d'assurance, sans parler de faire des bénéfices. Leur présence, que les Chinois considèrent comme une condition normale et nécessaire à l'octroi, le cas échéant, des licences, est un investissement lourd et à long terme.

Bien que tardivement, car seulement entre 1992 et 1994, trois sociétés d'assurance françaises sont également arrivées en Chine, Depuis, pour deux entre elles, leur présence à

Shanghai est remise en cause au moins une fois par an en interne, car le coût du maintien des bureaux de représentation est élevé, le retard pris par rapport aux sociétés américaines et japonaises constitue un grave handicap et le cadre légal n'a toujours pas été mis en place par le gouvernement chinois. De plus, les tensions vécues par les responsables français de ces agences par rapports à leurs concurrents américains ou japonais sont plus nombreuses. En effet, une très grande partie de leur énergie est consacrée à une justification quasi permanente de leur présence en Chine auprès de leur hiérarchie en France ainsi qu'à l'élaboration d'un argumentaire qui leur permettrait de sauter des étapes dans cette longue liste d'attente auprès des autorités chinoises. Cette remise en cause permanente de l'utilité de leur présence ainsi que les lourdeurs administratives locales contribuent à créer un sentiment d'exaspération qui, hélas, se manifeste fréquemment par des attitudes accusatrices et agacées envers les autorités chinoises, ressenties comme injustifiées et agressives par ces dernières.

D'autant plus, que de nombreux interlocuteurs chinois se plaignent, de leur part, du manque des propositions "concrètes" de la part des businessmen français. La meilleure manière de présenter les enjeux est celle qui motive le plus l'autre partie, ce qui présuppose la capacité de se mettre à la place de l'autre (voir la discussion dans le chapitre suivant) et de disposer des informations quant à ses intérêts et à ses besoins. Une des sociétés étrangères les mieux implantées en Asie a utilisé la stratégie commerciale suivante. Dès le départ, ils présentaient les conséquences chiffrées des retards dans le lancement de l'activité souhaitée, en termes de perte pour leur interlocuteur.

"D'après le contrat que nous proposons, sur chaque véhicule sorti de l'usine, les autorités locales percevront une taxe de 12% de son prix de vente. Sur 10 ans et avec une moyenne de production de x véhicules par an, les taxes prélevées seront de l'ordre de y millions de yuans. Ainsi, chaque année de retard dans le lancement de la production coûte le gouvernement local z millions de yuans. Sans compter les rémunérations de mille cinq cents ouvriers et ingénieurs que nous vous proposons d'embaucher à partir de l'année n ."

Ainsi, la pression du temps subie par une des parties peut devenir un intérêt partagé et contribuer à la facilitation plutôt qu'à la détérioration de la relation. Au lieu des accusations suivies de contre-accusations ou de comportements d'évitement (traduits par l'impossibilité de rencontrer les décideurs locaux) la stratégie de la constante mise en avant des gains ou, inversement, des pertes de l'autre partie mobilise bien mieux les intelligences et les responsabilités locales. Même dans un contexte des lourdeurs administratives cela est plus prometteur pour la qualité des négociations futures que des confrontations de volontés suivies de concessions forcées ou de ruptures...

Difficulté à se mettre à la place des autres

"On a les défauts de ses qualités", - connue de longue date, cette expression s'applique particulièrement bien à un autre trait national français, à savoir la facilité de parole. Parmi nos voisins anglais ou allemands, ou même d'autres francophones, les Français ont la réputation méritée d'être "beaux parleurs" (aussi bien "fins et spirituels" que "sachant parler pour ne rien dire") et d'avoir une grande vivacité d'esprit. Dans la pratique, cela se manifeste par des échanges et des réactions extrêmement rapides où sont privilégiés l'esprit de repartie* et la satisfaction d'avoir eu le dernier mot.

Tout cela contribue au fait que, d'après de nombreux témoignages formels et surtout informels d'étrangers, les Français sont très appréciés dans des situations d'échanges culturels ou de loisirs avec leurs égaux, ce qui est après tout normal, nos amis (français et étrangers) venant le plus souvent du même milieu que nous. Dans ce contexte privé, les Français sont souvent décrits comme généreux, attentionnés et loyaux, tout en ayant besoin à tout âge de considérablement plus de temps pour développer une relation d'amitié que beaucoup d'autres nationalités et/ou représentant d'autres cultures**. Cependant, du moment où des liens d'amitié sont noués (un des signes explicites de reconnaissance d'un lien d'amitié en France étant traditionnellement une invitation à la maison), il s'agit d'une relation durable et sur laquelle on peut compter.

Le revers de la médaille est que dans un contexte d'échanges professionnels avec les étrangers, il arrive fréquemment que toutes ces qualités de rapidité, de vivacité et de "parole facile" aient paradoxalement un impact négatif sur la négociation. Car, tandis qu'elles valorisent celui qui fait preuve de ces belles qualités, elles risquent de faire sentir à l'interlocuteur étranger qu'il est nettement moins doué, lourdaud et vaguement "foolish" comme l'a décrit un voyageur d'affaires anglais. On apprécie bien rarement les situations où quelqu'un d'autre a brillé à nos dépens. Ni les situations dans lesquelles on se sent mal à l'aise car les choses ont l'air d'aller trop vite, où personne ne prend en compte ce que nous disons sur nos besoins et nos intérêts et où, de surcroît, on révendique comme un dû un traitement préférentiel et des efforts bien au-delà de ceux consentis aux autres interlocuteurs.

Assurément bien peu nombreux sont ceux qui se reconnaîtront dans ce pastiche de l'homme d'affaires français négociant à l'étranger. Et pourtant, c'est exactement le tableau qu'on nous peint ou que nous pourrions peindre nous-mêmes à la suite de nombreuses actions de formation et de conseil auprès de sociétés multi-nationales où on voit fréquemment travailler ensemble les cadres de différentes nationalités.

* Le récent film français "Ridicule" en donne une bonne représentation.

** Par rapport au temps plus ou moins long nécessaire à établir une relation personnelle, on constate que les Américains sont cités fréquemment comme se trouvant à l'autre extrême par rapport aux Français, à savoir ils manifestent une "amitié" instantanée et désintéressée en temps réel, qui cependant n'implique aucune suite dans la durée.

Prenons un exemple réel : un stage de négociation pour une grande société américaine qui, depuis les années cinquante, a décentralisé toute son activité européenne. Par conséquent, ses 9 bureaux en Europe (Paris, Londres, Francfort, Hambourg, La Haye, Bruxelles, Zûrich, Rome, Athènes) sont dirigés par des nationaux, avec une coordination bi-annuelle assurée par roulement par chaque bureau et une lointaine bien que régulière présence des envoyés du siège de Chicago. Les cadres dirigeants des bureaux européens se rencontrent une fois par semestre lors de réunions de 3 ou 4 jours organisées par la coordination du moment à des endroits dits "de prestige". En règle générale, une partie des 3 jours est consacrée aux affaires internes, une autre à des interventions d'experts dans les différents domaines, dont le management.

Notre intervention a eu lieu lors d'une des rencontres semestrielles et a duré quatre jours. Les trois premiers dans la région parisienne (à Chantilly - cela a de l'importance) tandis que la quatrième, six mois plus tard, à Londres. C'est au bout du deuxième jour qu'un véritable clash entre nationalités a eu lieu, comme c'est d'ailleurs le cas dans beaucoup d'autres séminaires trans-culturels de négociation où la franchise dans les échanges et le feed back entre les participants sont encouragés. Ici, comme dans d'autres cas, ce sont les Français et les Anglais qui se sont affrontés le plus farouchement, malgré le fait que, dans ce cas-là, ils se connaissaient tous de longue date.

L'accusation la plus fréquente des Français contre les Anglais, réitérée également cette fois-ci, était :

- *"On ne peut jamais vous faire confiance, vous êtes des hypocrites".*

Tandis que, d'après les Anglais, leurs collègues Français étaient :

- *"Arrogants, imbus d'eux-mêmes et égocentriques. Il n'y en a que pour eux".*

C'est au cours du troisième jour, suite à des analyses détaillées du processus de négociation qui ont eu lieu, que les uns et les autres sont arrivés à la conclusion que les hostilités du deuxième jour étaient peut-être l'effet sur de malentendus ou en tout cas d'une interprétation totalement différente des comportements en jeu.

A titre d'exemple, les Anglais étaient jugés comme "hypocrites" car ils exprimaient leur désaccord de telle manière (*"Je ne suis pas tout à fait convaincu"*, ou *"J'ai bien peur que cela ne soit un peu difficile"* ou encore *"D'accord, on en reparle quand vous voulez"*) que leurs interlocuteurs français en tiraient soit de faux espoirs soit des conclusions tout à fait optimistes, même si elles étaient infondées. Ainsi, quand les Anglais, finalement, concluèrent un accord avec un autre partenaire ou formulaient tout à coup des demandes des concessions supplémentaires après avoir "presque donné leur accord", leur indignation était grande et leur déception sincère.

"Mais", protestaient les Anglais quand on leur reprochait d'être "two-faced", *"nous étions parfaitement clairs que nous n'étions pas d'accord. Nous avons dit que "we were not quite sure"!. Et que "it may prove difficult" et aussi "why dont we talk it over before deciding for good ?".*

"Vous par contre," contre-attaquaient-ils, *"vous nous coupez la parole pour ne parler que de vous, vous rejettiez d'emblée toute proposition de notre part avant que nous ayons le temps de vous expliquer pourquoi c'était dans notre intérêt commun de procéder ainsi, vous ne saviez que*

dire "Ah no" et "you dont understand" et "I want you to listen to me" et "no, but". Vous nous traitiez mal! ("you were so rude!").

Le but de ces citations n'est pas de faire de la linguistique comparée, mais d'indiquer à quel point les bonnes intentions ne suffisent pas à prévenir les malentendus résultants d'interprétations déterminées par les spécificités culturelles et souvent même par le milieu social dont viennent les protagonistes.

Nous ne pourrions pas, même si nous le souhaitions modifier profondément notre manière "naturelle" d'agir et de réagir, réflexe conditionné qui souvent nous vient de très loin. De plus, c'est un comportement le plus souvent conforme aux codes de conduite de notre pays, de notre société et de notre milieu.

Nous pouvons, par contre, dans des situations professionnelles à forts enjeux, prendre l'habitude de nous poser systématiquement la question de l'impact de notre comportement sur l'autre partie et anticiper sa réaction. Ainsi, dans le cas de négociation avec les étrangers (comme avec les Anglais du cas cité au-dessus), il suffira de se poser quelques règles très simples pour éviter le risque de les offusquer ou de les décourager ou qu'ils se tournent contre nous*, non pas par le contenu de nos arguments, mais par la forme qu'ils prennent. Dans ce cas précis, tout ce qui sera formulé comme une négation ou une accusation directe risque très fort d'être interprété comme une offense ou une attitude méprisante car c'est uniquement avec l'intention d'insulter qu'on exprimera, en anglais, son désaccord en termes aussi forts.

Ainsi, la capacité de se mettre à la place de l'autre afin de prévoir ses réactions constitue un atout important et à la disposition de tous. En France, cependant, on en fait peu de cas, même si les conséquences de ce manque d'anticipation des réactions des autres ("the significant others") sont fréquemment dramatiques. Il suffit de rappeler certaines récentes déclarations publiques d'Alain Juppé au sujet de Thomson-CSF qui "ne valait rien de plus qu'un franc symbolique" pour se rendre compte qu'à condition de vouloir en faire une provocation délibérée (ce qui paraît peu probable vu le contexte) le premier ministre a omis entièrement de se poser la question sur l'impact que cette déclaration aurait sur l'opinion publique en général et sur les quelques milliers de salariés de Thomson-CSF en particulier.

Dans d'autres cultures par contre, on s'entraîne à se mettre à la place des autres très tôt dès l'enfance. La première règle de politesse enseignée aux petits Anglais est "Dont stare" ("to stare" - "fixer des yeux") et on l'explique en disant "imagine ce que la dame va *sentir* si tu la fixes comme ça").

En France, on demanderait plutôt à un enfant de dire "bonjour à la dame", car sinon "elle va penser que tu es mal élevé" ou "que tu ne sais pas parler".

* Car toutes ces réactions de leur part vont directement à l'encontre de nos intérêts si notre intérêt est de conclure

L'impact de ces différences sur le comportement quotidien social et professionnel est très grand. Une anecdote récente en est une bonne illustration. A l'occasion des fêtes de la fin d'année, en décembre 1996, un ami français de l'auteur a participé en tant qu'invité à une réception dans un club britannique, Standard Athletic Club, qui existe en France depuis la fin du 19^e siècle et regroupe environ 1300 membres, essentiellement des citoyens du Royaume Uni, établis de longue date ou travaillant temporairement en France. La tradition veut que la fonction de Président honoraire du Club soit occupée par l'Ambassadeur britannique en France. Comme il y a eu un changement d'ambassadeur en 1996, le nouvel ambassadeur, après avoir officiellement accepté la fonction de Président honoraire du Club, a été convié avec son épouse à venir, à titre privé, au dîner de la mi-décembre, qui traditionnellement joue aussi le rôle de lieu d'accueil et de rencontre pour les nouveaux membres.

La soirée ayant commencé par un cocktail, les quelques cent personnes présentes, dont l'ami français de l'auteur, se trouvaient debout, un verre à la main, réparties en petits groupes dans la grande salle de réception du Club. Pendant ce temps-là, les deux vice-Présidents se tenaient près de l'entrée afin d'accueillir l'Ambassadeur et son épouse dès leur arrivée. Les conversations en petits groupes allaient bon train, quand le groupe composé des invités d'honneur ainsi que de leur escorte a fait son entrée dans la salle de réception. Personne n'a bronché et les conversations continuaient comme si de rien n'était. "Voilà votre Ambassadeur" - a dit l'invité français aux quatre ou cinq personnes dans le même cercle que lui, se tournant vers le prestigieux groupe qui avançait dans la foule sans que personne ne fasse la moindre attention à eux, "chut, les voilà". A sa surprise, personne n'a réagi et tout le monde a continué à parler et à tourner le dos aux invités d'honneur, qui allaient tranquillement à travers la salle de réception s'arrêtant de temps en temps pour regarder un tableau que leur commentait l'un des deux vice-présidents.

Intrigué, le Français a insisté mais, en guise d'explications, il n'a obtenu qu'un laconique :
- "*ils viennent à titre privé, voyons*".

Et ce n'est qu'au moment du discours de bienvenue pour les nouveaux membres, dont l'Ambassadeur et son épouse, que les compères ont arrêté de parler entre eux et se sont tournés vers le centre de la salle où se tenaient les vice-présidents avec l'ambassadeur.

Il est certain que, dans le contexte français, l'accueil initial que nous venons de décrire, c'est-à-dire une indifférence ostentatoire de l'audience vis-à-vis de l'invité d'honneur (les yeux détournés, les conversations ininterrompues,...) serait vécue comme une vexation préméditée ou une marque de mépris. Et en effet, nombreux sont les témoignages que nous recevons qui relatent des incidents de ce genre.

Tel ce grand patron français, lui aussi invité d'honneur à la grande réception qui a suivi la remise des diplômes d'une prestigieuse université de l'autre côté de la Manche. Il a raconté par la suite comment cette expérience lui a été pénible. D'abord, il a eu l'impression de n'exister pour personne, à part le doyen qui l'accompagnait. De plus, les cadeaux qu'il a remis aux trois meilleurs diplômés de français à la suite d'un bref discours, n'ont pas attiré la moindre attention et après un remerciement tout ce qu'il y a de plus sommaire, ont été laissés de côté sans que les bénéficiaires daignent même les ouvrir.

Bien que par la suite il ait reçu de belles lettres de remerciement de la part des trois personnes et de la part du doyen, il regrettait particulièrement de n'avoir appris qu'a posteriori que dans plusieurs pays européens, on n'ouvre jamais de cadeaux en public et surtout pas en présence de celui qui l'offre.

L'avoir su lui aurait épargné un moment très désagréable.

Règles implicites de conduite ou le piège à étrangers

Pour en revenir au cas de la négociation (citée à la p. 16) entre les cadres dirigeants de différents bureaux européens d'une grande entreprise américaine, un incident illustre bien la différence de la perception de "ce qui se fait et ne se fait pas". Le séminaire se passait à la fin du mois de juin dans un beau château à côté de Chantilly, et le hasard a voulu qu'exactement en même temps se déroulât à Chantilly un championnat international de polo dans lequel a participé, entre autres, l'équipe nationale de la Grande Bretagne. Le directeur du bureau de Londres m'a prévenue en tant qu'animatrice que deux personnes de son équipe de cinq "*devraient malheureusement s'absenter*" les deux après-midi où l'équipe britannique jouait. Mon manifeste manque d'enthousiasme n'ayant entraîné que de profuses excuses de sa part, un "*I'm sorry but it just cant be helped*" et la promesse qu'il allait s'assurer personnellement qu'ils "*rattrapent tout*" le soir, j'ai dû, bon gré mal gré, accepter cet état de choses. La direction du bureau de Paris, coordinateur au niveau européen cette année-là et par conséquent organisateur et bailleur des fonds pour les 4 jours à Chantilly, informée en même temps que moi (le matin même du premier jour des championnats) semblait surprise mais à part quelques plaisanteries classiques sur le Prince Charles et les traditions britanniques elle n'a rien dit.

C'est seulement six mois plus tard, lors de la session organisée et financée cette fois par le bureau de Londres (dont la quatrième et dernière journée de notre séminaire) que nous avons reparlé de l'absence autorisée par leur hiérarchie de deux cadres britanniques. Cela a été provoqué par le discours de bienvenue, le dimanche soir, du directeur du bureau de Londres qui a déploré, en termes plutôt vifs, le retard de quelques personnes qui ne devaient arriver que le lundi matin. D'autant plus, a-t-il précisé, que les chambres de l'hôtel 4 étoiles où nous nous trouvions avaient été retenues et donc payées à partir de ce soir-là, ainsi que le dîner d'accueil qui nous attendait.

La tonalité critique de son annonce a provoqué des réactions immédiates et hostiles de la plupart des cadres présents dont plusieurs ont évoqué les championnats de polo à Chantilly. "*Mais c'était différent !*" s'exclama le directeur du bureau de Londres, "*d'abord c'était très important d'apporter du soutien à notre équipe à l'étranger, ensuite ce n'était pas pour des raisons de convenance personnelle (personal convenience) et enfin, à part peut-être Maya (l'animatrice), cela n'a contrarié personne. Le bureau de Paris n'a rien dit*".

L'explication qui a suivi a fait ressortir le fait que les organisateurs français étaient apparemment "**trop choqués**" **pour réagir*** et que leur manque de réaction (eux, renommés pour leurs réactions si vives!) a été compris comme un acquiescement ou au moins de l'indifférence.

"*Si vous nous aviez dit que c'était contre les règles*", confirmait le responsable anglais, "*nous aurions suivi vos consignes. C'était vous les coordinateurs. Mais il n'y avait que Maya, ce que j'avais d'ailleurs prévu, qui a fait des réserves. Et je me suis engagé ("we had a contract") à ce qu'ils rattrapent le soir.*"

"*Tandis que ce soir,*" a-t-il ajouté, "*les personnes absentes ne sont pas venues pour des raisons personnelles et de plus ils ne respectent pas l'engagement de venir toujours la veille des travaux pour commencer par une soirée informelle*" (a social evening).

Il est intéressant de constater que ce qui a choqué les Français, à savoir privilégier une activité "puérile" à une activité sérieuse et professionnelle organisée et prévue de longue date au

prix fort, a paru tout à fait légitime aux Anglais, puisque ce n'était pas une question "de convenance personnelle" et que cela ne violait pas le contrat ("les coordonateurs n'ont rien dit").

Les "*Pourquoi n'avez-vous donc rien dit?*" de la part des Anglais se heurte à "*Puisque c'était entendu, on n'avait même pas à en parler*". La réitération des règles du jeu, une pratique considérée comme pesante et superflue en France, est utilisée couramment ailleurs. L'exploration méticuleuse des termes d'un contrat afin de s'assurer de l'applicabilité et du respect de toutes ses clauses paraît contradictoire avec cette logique de l'honneur que met en avant Iribarne, car elle apparaît comme exagérément méfiante. Et en effet, quand on reste "entre soi" avec des valeurs, des traditions et un langage partagés on se comprend bien en règle générale, même d'un milieu social à un autre.

La formalisation des règles et des codes de conduite implicites ne devient réellement nécessaire qu'à partir du moment où elles ne sont plus respectées soit parce qu'elles ne sont pas connues et/ou comprises, soit parce qu'elles sont rejetées comme contraires à un code de conduite personnel acquis plus tôt et ailleurs.

Le rôle de ces troubles-fêtes est souvent joué par les "étrangers", que ce soit en France ou ailleurs dans le monde. Dans la vie de tous les jours les exemples abondent. En voici quelques uns.

Depuis plus de cent ans on respecte en Suisse le libre service des journaux dans les rues. Les passants mettent 1.50 F suisse (équivalent de 6 F français) dans une boîte prévue à cet effet et se servent eux-mêmes du nombre d'exemplaires qu'ils ont payés.

Basée sur la confiance cette pratique est répandue dans toutes les villes, petites et grandes, de la Confédération, en absence de tout contrôle. Sa seule remise en question a eu lieu à Genève dans les années 60, avec l'arrivée massive des étrangers pour qui ce manque de contrôle signifiait une permission implicite de ne pas payer. Après un débat public dans les journaux de l'époque, la décision a été prise de faire un effort pédagogique dans les écoles, ce qui a apparemment été efficace car depuis, à part la publication occasionnelle dans la presse des statistiques sommaires sur le nombre approximatif des exemplaires "volés" (ce qui joue d'ailleurs le rôle de réitération de la règle) la plupart des grands quotidiens suisses continuent à être vendus de cette manière. De nombreux étrangers qui continuent à vivre en Suisse se sont apparemment appropriés cette règle implicite de conduite au même titre que la population helvétique locale.

C'est également à cause des "étrangers" que certains cafés des quartiers touristiques de Paris ont rompu avec la tradition uniquement française de "faire confiance" en ne faisant payer les consommations, même sur une terrasse noire du monde et par conséquent impossible à contrôler, qu'au moment du départ du client.

*Une analyse détaillée des situations de ce genre figure dans l'ouvrage bien connu de Philippe Iribarne "La logique de l'honneur", aux Editions du Seuil, Paris, 1989.

Ou encore, combien de fois un serveur français ahuri, présentant le plateau de fromage à la fin du repas à une table d'étrangers les entendait lui annoncer qu'ils n'avaient plus faim mais, lui demandaient -ils d'"emballer tous ces délicieux fromages pour qu'ils les emportent avec eux " Convaincus qu'ils les avaient achetés en payant pour le repas qu'ils venaient de terminer, ils considéraient que leur demande était parfaitement légitime*.

Ou encore, l'exemple vécu par tous ceux parmi nous à qui il arrive de dîner avec des amis étrangers dans leur restaurant favori ; nos amis nous conseillent de ne prendre que deux ou trois menus pour quatre personnes, car "*c'est tellement copieux, vous allez voir et le potage de toute façon est à volonté, on pourra partager à plusieurs*". Leur expliquer qu'ils pourraient froisser le patron en partageant à plusieurs le potage commandé pour une personne et servi effectivement en grande soupière ne convainc qu'à moitié car, demandent-ils, dans ce cas-là pourquoi n'est-ce pas écrit ? *

Enfin, on connaît d'innombrables expériences vécus par ceux qui ont travaillé avec les étrangers, concernant la différence de perception sur ce qui peut se faire ouvertement et légitimement ou, au contraire, ce qui choque sur un lieu de travail.

A titre personnel je citerai une filiale de formation de Thomson-CSF dont la plupart des salariés cadres étaient ingénieurs et formateurs et dans laquelle j'ai travaillé pendant plusieurs années. Comme ses prestations étaient en grande partie destinées aux stagiaires étrangers, une proportion plus importante qu'ailleurs d'ingénieurs étaient eux-mêmes d'origine ou même de nationalité étrangère, entre autres quelques personnes d'Europe de l'Est (dont moi-même qui n'était pas ingénieur).

Il nous arrivait souvent à l'époque d'avoir des cadences de travail exceptionnellement longues et intenses avec quelques moments de repos bien mérité entre deux sessions pratiques et/ou réunions.

Pendant cette heure ou demi-heure du temps libre il est arrivé que, pour se détendre, un tel ou un autre de notre petit groupe de "Slaves" se mette de bonne foi à lire dans son bureau, vitré et ouvert à tous les regards, un policier de série noire ou un journal.

En l'absence de message explicite, il nous a fallu un bon nombre de messages implicites (échanges de regards, sarcasmes vagues..) avant de nous rendre compte que ce qui nous paraissait parfaitement légitime était un comportement profondément choquant pour nos collègues (et notre hiérarchie!) français.

La règle "on ne lit pas de romans sur son lieu de travail, même si on a terminé ce qu'on nous a demandé de faire" a beau être implicite, elle est très forte et respectée par la plupart de ceux qui la connaissent. Après l'avoir involontairement violée, une fois prévenus, nous l'avons nous aussi, (bien qu'un peu à contre-cœur si mes souvenirs sont bons...) adoptée et respectée, aussi implicite et non formulée qu'elle reste encore aujourd'hui.

*Emporter le repas payé et consommé en partie est une pratique courante dans plusieurs parties du globe, dont l'Amérique du Nord, l'Australie et certains pays scandinaves. Il suffit pourtant de quelques mois ou d'une autre visite à Paris, pour qu'ils apprécient cette "générosité" , avec les règles implicites de conduite qu'elle implique et qu'ils ne réclament plus que tout, même les plaisirs de table, soit régimenté et standardisé.

Quelques règles à respecter face aux interlocuteurs étrangers

Il est évident qu'une grande majorité des règles de base qui s'appliquent à la négociation en général, s'appliquent également à la négociation avec les étrangers. Plusieurs ouvrages que nous avons cités plus tôt* fournissent une excellente bibliographie sur les règles à suivre dans des situations de négociation professionnelle et privée et nous encourageons nos lecteurs à les consulter.

La spécificité de la négociation avec les étrangers tient moins aux ethnocentricités qui leur sont propres qu'à la manière dont ils vont percevoir et vivre nos ethnocentricités à nous. Ainsi, nous allons reprendre deux exemples d'attitudes caractéristiques aux négociateurs français citées dans les pages précédentes afin de suggérer quelques règles pratiques pour prévenir ou au moins limiter les dégâts causés par des malentendus, coûteux et souvent difficiles à rattraper.

Anticiper l'impact du facteur temps sur la négociation

Si le délai dont nous disposons pour conclure une affaire est réellement très limité, il est indispensable de reconnaître d'emblée le facteur temps comme un point faible de notre jeu et préparer notre stratégie en conséquence.

Dans la plupart des cas, nous avons intérêt à tout faire pour ne pas faire savoir à l'autre partie à quel point nous sommes pressés de conclure. Par contre, parler de leurs contraintes de temps.

- *"Avec les prix immobiliers qui n'arrêtent pas de baisser dans ce type de quartiers, vous avez intérêt à vendre avant qu'ils ne touchent le plancher", ou au contraire :*

- *"Avec les taux d'intérêt qui ne cessent de baisser, vous avez intérêt à acheter avant que les investissements mobiliers ne valent plus rien et que les prix de l'immobilier chez nous remontent...."*

Mieux nous connaissons le contexte de l'autre partie, leurs urgences et priorités, les risques qu'ils prennent à ne pas conclure ou à conclure avec un autre partenaire que nous, mieux nous réussissons à détourner leur attention de notre point faible, à savoir l'urgence pour nous de conclure.

* R.Fisher et W.Ury, Comment réussir une négociation, Seuil , 1981.

W.Ury, Comment négocier avec des gens difficiles, Seuil , 1993.

M.Ghazal, Réussir vos négociations, Memento du Centre Européen de Négociation, 1995.

M.H.Bazerman & M.A.Neale, Negotiating Rationally, Free Press, 1992.

Une récente négociation qui nous a été rapportée en est une bonne illustration .

A la suite d'un conflit suivi de rupture entre Fiat et un de ses principaux fournisseurs italiens en housses, un industriel français, patron d'une PME de 15 salariés, le plus petit parmi trois sous-traitants d'un grand constructeur automobile français, a été contacté en urgence au printemps 1995 par un acheteur de Fiat. On lui proposait, à des conditions financières qui lui convenaient, un contrat de trois ans pour le type de housses qu'il fabriquait , à condition qu'il s'engage contractuellement à en fournir une quantité déterminée à des échéances régulières dès la rentrée suivante. Or, pour fournir la quantité en question il lui aurait fallu tripler sa production du moment, ce qui, vu l'équipement et le personnel de son usine ainsi que ses engagements envers son client français lui était impossible.

Sachant ne disposer que d'un délai de réponse très réduit avant que les autres sous-traitants européens, plus grands, ne soient contactés à leur tour (il en a été informé en premier grâce à des liens professionnels amicaux avec un cadre technique de Fiat) il a choisi de contacter un de ses confrères en ancienne Allemagne de l'Est qu'il savait être en sous-charge de travail.

Il a tout d'abord mobilisé tous ses contacts professionnels susceptibles d'obtenir des informations sur la société allemande en question ainsi que sur le contexte légal et financier européen. Au moment de contacter son homologue allemand il détenait les informations concernant des périodes de chômage technique passées et programmées pour un avenir proche, les licenciements probables en vue, les principaux contrats déjà signés ou perdus pour l'année à venir ainsi que les montants et les conditions des subventions des länder et de la Commission Européenne pour les projets industriels franco-allemands.

La négociation a duré 7 heures réparties sur 2 jours, dont la première partie a eu lieu par téléphone et fax. A aucun moment pendant la négociation, l'industriel français n'a fait état des délais extrêmement courts dont il disposait pour trouver un partenaire. Au contraire, il a mis l'accent sur les avantages à conclure à titre expérimental un partenariat entre la société allemande et sa petite PME.

Il a d'abord évoqué le contexte extrêmement difficile de la sous-traitance automobile en ex- Allemagne de l'Est et les difficultés récentes de son interlocuteur, puis la possibilité d'obtenir, dans certaines conditions, d'importantes subventions européennes (il a communiqué un exemplaire de la demande d'ouverture du dossier à son interlocuteur allemand) et enfin l'atout que représentait pour l'avenir des deux partenaires potentiels le contrat avec Fiat.

Enfin, il a laissé entendre que, dans son choix de partenaires pour cette affaire, il n'excluait pas de conclure avec l'une de deux autres sociétés contactées auparavant, sa décision finale devant être prise en fonction des avantages respectifs que chacune d'entre elles présentait pour sa société à moyen terme. Le fait d'avoir bien préparé le terrain (ce qu'il avait déjà démontré par la précision des informations qu'il détenait rendait ce qu'il disait sur cette alternative tout à fait plausible.

Ainsi, c'est à la fin de la 2ème journée que les deux sociétés ont conclu un accord de sous-traitance pour l'année 95/96, accord qui vient d'être reconduit pour une année dans d'excellentes conditions, sans que le partenaire allemand ait jamais su à quel point, vu l'urgence, il aurait pu dicter ses termes à la PME française.

Par contre, dans le cas où l'autre partie connaît le délai très court dont nous disposons, présentez votre contrainte de temps comme la leur. *"Vous n'avez que 2 semaines à me convaincre*

d'investir dans votre pays. Comme vous le savez, j'ai des consignes strictes de faire une recommandation avant la fin du mois".

Neutralisez leur éventuelles tentatives de jouer sur votre point faible, le manque de temps, en préparant minutieusement la négociation, et particulièrement en examinant leurs besoins et contraintes, afin de donner l'impression que tout le travail ayant déjà été fait de votre côté, vous n'êtes pas pressé, vous êtes prêt.

Avant tout, en amont de la négociation, recueillez un maximum d'information sur la situation de l'autre partie. Pas uniquement les données évidentes et faciles à obtenir ou celles qui, en confirmant vos hypothèses de départ, vont dans le sens qui vous est favorable. Investissez dans une véritable chasse aux informations, celles qu'on tâche fréquemment de vous cacher ou celles qui risquent d'être tronquées. Cela s'applique tout autant à des négociations personnelles (achat d'une maison, signature d'un contrat d'embauche...) qu'à des négociations sociales ou industrielles, au sein d'une entreprise aussi bien qu'au niveau national ou international.

Enfin, tâchons d'être réalistes et de reconnaître que plus nous sommes pressés, plus nous aurons à compenser ce point faible, soit par un recueil d'informations particulièrement attentif au préalable, soit en disposant d'arguments particulièrement convaincants (dont la force...), soiten acceptant de payer le prix fort.

Se mettre d'accord sur la procédure et les règles de jeu

Que faire pour répondre au malaise des businessmen étrangers qui se plaignent fréquemment du sentiment de confusion ("feeling lost") tout au long de la négociation avec leurs homologues français ainsi que de la pression qu'on met sur eux pour qu'ils changent, eux, leur manière de procéder ?

Est-il vrai en effet que les Français demandent que l'on s'adapte toujours à leur manière de faire (en sous-entendant : "c'est la meilleure") et s'attendent à bénéficier d'un traitement privilégié, ce qui est ressenti par leurs interlocuteurs étrangers comme un sans gêne et une injonction de "bruler les étapes". ?

Que cette réputation repose sur des faits réels ou sur des malentendus réciproques n'est que d'un intérêt purement académique. Afin d'améliorer l'efficacité de nos négociations, notre souci principal sera d'éviter des comportements et des situations qui génèrent ce genre de réactions négatives à notre égard.

La meilleure manière d'éviter de "perdre en route" nos clients, fournisseurs ou partenaires étrangers ou de les détourner de nous par une série de malentendus culturels est de commencer la négociation par une explication de la procédure ou des règles du jeu.

A titre d'exemple, une négociation réelle en cours, où, dès le départ, tout a été fait pour mettre en place un cadre de travail rigoureux et partagé par les deux parties.

Les porte-parole d'une société française et de son fournisseur potentiel, British Telecom, ont d'abord évoqué par téléphone puis confirmé par écrit (fax et courrier électronique) tous les détails possibles concernant la forme et le contenu de leur premier contact.

Tout d'abord la forme : le lieu (Londres, salons d'un grand hôtel retenus et payés par le fournisseur ainsi que les repas de midi pour la semaine) la durée [1 semaine, à raison de deux réunions collectives (5 personnes) par jour, dont 2 jours en déplacements], les noms, fonctions, titres et coordonnées des responsables respectifs à contacter, ainsi que les noms et fonctions d'autres spécialistes participant activement dans la négociation.

De point de vue contenu, tandis que l'ordre de jour pour la première journée a été défini en détail, l'ensemble des principaux aspects techniques et commerciaux à examiner ensemble pendant le reste de la semaine ont été listés, sans toutefois les avoir enfermés dans des emplois de temps et des chronologies rigides.

Les deux parties ont clairement stipulé que la semaine passée ensemble n'était qu'une première étape de la négociation qui servirait de base à une éventuelle deuxième étape au cours de laquelle les décideurs finals (les signataires) devaient, le cas échéant, se rencontrer pendant une journée à Paris.

Enfin, la partie française s'engageait formellement à informer British Telecom au plus tard 6 semaines suivant la première étape de la négociation si elle décidait de ne pas donner suite.

Un échange a également eu lieu concernant les détails pratiques de la rencontre et, à titre anecdotique nous citerons un même point, soulevé respectivement par chacune des parties.

Tandis que les négociateurs français ont demandé de déjeuner ailleurs qu'à l'hôtel où devait se dérouler la négociation (de peur, nous ont-ils dit, qu'on les oblige à manger tous les jours des plateaux de sandwiches à l'anglaise, ce qui était arrivé à l'un d'eux quelques années auparavant), les hôtes britanniques stipulaient que la pause déjeuner n'excède pas une heure trente. Comme ils l'ont admis plus tard devant leurs clients français interloqués, leur méfiance était basée davantage sur la réputation traditionnelle des Français passant des après-midi entiers à table que sur des expériences réelles vécues.

La démarche décrite plus haut, pleine de bon sens, a ceci de remarquable qu'elle est quasi absente dans les négociations en France. Que les règles du jeu ne soient pas définies dès le départ dans une négociation entre les interlocuteurs au même contexte culturel peut se concevoir, même si chez la majorité de nos voisins européens l'explicitation des procédures a lieu plus tôt et plus fréquemment qu'en France. Par contre, qu'on fasse économie d'une telle définition des règles de jeu/mode d'emploi entre les interlocuteurs venant d'horizons différents et parfois très éloignés compromet fortement les chances d'aboutir à un accord efficace au terme d'un processus optimal, c'est-à-dire en gardant la qualité relationnelle et en facilitant d'éventuelles relations futures.

C'est en négociant dans un cadre clairement défini et partagé par les deux parties qu'on se donne une meilleure chance d'aboutir à un accord, dans le cas où un accord est possible.

Dans le cas où, dans l'immédiat, il ne l'est pas, le fait d'avoir réussi à bien travailler ensemble permet aux deux parties de dire, telle Scarlett O'Hara dans *Autant en emporte le vent* : *"Demain est un autre jour..."*.