

# Introduction

Entrer dans le monde de la négociation est une aventure surprenante. La négociation a trait aux rapports humains les plus complexes et les plus chargés d'émotions. Elle se rapporte aux notions de jeux de pouvoir, de statut, de distribution des ressources...

Différentes questions se posent :

- comment interagir afin d'atteindre ses objectifs ?
- quels seront les chemins empruntés ou au contraire, quelles seront les voies sciemment évitées ?
- comment la notion même de négociation est-elle perçue ?

Il est intéressant de remarquer à quel point les perspectives de divers individus, sur une même situation, peuvent diverger. Tous ne perçoivent pas le monde à travers le même regard, à travers le même système de références... Tous nos sens sont imprégnés de notre vécu au sens large. Nos attentes, nos motivations profondes sont influencées, entre autres, par l'environnement.

Ces différences sont d'autant plus visibles et perceptibles lors d'interactions avec des personnes issues de cultures différentes. C'est au contact d'individus d'horizons divers que les contours se dessinent et les contrastes se marquent.

Les personnes travaillant à l'international ne sont pas les seules personnes susceptibles de vivre ces différences culturelles. Dans le monde tel qu'il se dessine aujourd'hui, *nous sommes tous des acteurs de l'interculturel* : à l'école, dans les entreprises, dans les institutions politiques et associatives...

Gérer les contacts entre cultures est un défi majeur. Ces différences culturelles représentent une richesse inestimable pour ceux et celles qui

savent les appréhender. Capitaliser sur ces différences au lieu de les subir permet de *se démarquer durablement*. Cela représente un avantage compétitif décisif, et ce, quel que soit le domaine d'activité envisagé.

L'interculturel est, et restera encore durant de nombreuses décades, un sujet d'actualité. Son importance ne cesse de croître avec la multiplication des échanges mondiaux.

Afin d'appréhender efficacement les contacts interculturels, il est nécessaire de disposer d'un outil de lecture performant. Le GPS interculturel est un outil modulaire qui permet de déchiffrer et de comprendre l'essence et les bases des cultures. Dans le cadre de ce livre, le GPS interculturel a été combiné à une méthode pratique de négociation, permettant ainsi de passer du stade de la compréhension à celui de l'application !

## Structure et utilisation du livre

La première partie de cet ouvrage pose le cadre. Elle vise à permettre au lecteur de comprendre les fondements de la négociation interculturelle et le sens de la culture. Elle l'aide également à déchiffrer les cultures grâce à un outil pratique et innovant : **le GPS interculturel**.































La deuxième partie fournit une méthode de négociation interculturelle performante et directement actionnable : **le SNA** (*Successful Negotiation Activator*). Celle-ci est présentée dans un ordre logique. Les outils permettant de débiter, de conduire et de clore une négociation sont successivement présentés. Avant de « rentrer » dans ce processus, le lecteur est invité à se pencher sur les clés d'une négociation interculturelle réussie. Il s'agit de principes qui doivent être respectés tout au long de la négociation. C'est le terreau des négociations à succès, le ciment sans lequel le négociateur ne peut découvrir tout son potentiel. Cette partie est richement illustrée d'exemples, faisant ainsi le lien entre le GPS Interculturel et la méthode SNA.

La troisième partie est celle de la mise en pratique et de l'auto-évaluation. Elle invite le lecteur à évaluer son style et ses compétences afin d'agir au mieux en conséquence. Un cas intégrateur offre une vue d'ensemble utile.

Dans le chapitre 9 se trouvent divers formulaires à utiliser au cours de la préparation de la négociation, pendant sa conduite, lors de la clôture ou encore, tout au long de celle-ci.

Le livre comprend de nombreux exemples relatifs aux pays présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 – Pays illustrés dans cet ouvrage

	Afrique du Sud	ZA		Cuba	CU		Mexique	MX
	Allemagne	DE		Égypte	EG		Pologne	PL
	Arabie Saoudite	SA		Espagne	ES		Roumanie	RO
	Argentine	AR		États-Unis	US		Royaume-Uni	GB
	Australie	AU		France	FR		Russie	RU
	Autriche	AT		Inde	IN		Suède	SE
	Belgique	BE		Indonésie	ID		Thaïlande	TH
	Brésil	BR		Italie	IT		Tunisie	TN
	Canada	CA		Japon	JP		Turquie	TR
	Chine	CH		Maroc	MA		Ukraine	UA

À qui s'adresse ce livre et que va-t-il vous apporter ?

### *Profil du lecteur*

Ce livre s'adresse à tous les négociateurs, des plus novices aux plus expérimentés. L'ossature modulaire de l'ouvrage permet à chacun de se concentrer sur les points spécifiques de la méthode qu'il souhaite approfondir.

### *Résultat escompté en fin d'ouvrage*

Permettre aux personnes travaillant à l'international (et aux autres acteurs de l'interculturel) d'acquérir, en quelques semaines seulement, des compétences solides en négociation interculturelle afin de se différencier positivement et durablement.

## PARTIE I

---

# Introduction à la négociation interculturelle

---

« Acheter est moins coûteux que demander. »

Proverbe allemand

La pensée courante voudrait que la négociation interculturelle soit une « sous-branche » de la négociation générale. En réalité, c'est plutôt l'inverse. Négocier à l'international s'avère plus complexe que de négocier dans un environnement culturellement « uniforme ». Appréhender la négociation interculturelle demande donc d'intégrer simultanément les concepts de négociation et de culture.

*Voyons tout d'abord ce qu'est la négociation.*

La négociation est le processus par lequel deux ou plusieurs interlocuteurs cherchent à aboutir ensemble à un accord. Cette recherche est

limitée dans le temps, basée sur des enjeux quantifiables et elle implique la confrontation d'intérêts divergents.

En théorie, on parle de *négociation interculturelle* lorsque les parties en présence sont originaires de cultures différentes. Il en va de même pour la *négociation internationale*, « entre nations ». En pratique, le choix de la terminologie se fait davantage en fonction de la situation : interculturelle (lorsque l'on souhaite mettre l'accent sur la dimension interculturelle) ou internationale (lorsque l'on souhaite mettre l'accent sur les enjeux internationaux). Imaginons le cas d'un touriste français qui négocierait le prix d'un djembé lors d'un voyage au Sénégal. Dans cette situation, on parlerait plutôt de négociation interculturelle.

Les négociations peuvent être classifiées en fonction du nombre de parties en présence (bilatérales ou multilatérales), en fonction du niveau d'interaction (de gré à gré<sup>1</sup> ou via un marché organisé<sup>2</sup>) ou encore en fonction de l'objet de la négociation (juridique, légale, commerciale...).

On distingue quatre conditions préalables à la négociation :

1. reconnaître le compromis et la coopération comme fondements de l'échange : l'échange est basé sur le compromis et sur la coopération, sans lesquels il n'y aurait pas de négociation. Un des secrets des négociations réussies est de comprendre que chaque concession doit être compensée par un avantage. En termes de concessions, il faut veiller à distinguer clairement les concessions acceptables de celles qui ne le sont pas. Au-delà des concessions, la coopération est généralement le seul moyen de créer des situations gagnantes pour toutes les parties ;
2. avoir la volonté de comprendre les besoins et modes de fonctionnement des parties en présence dans la négociation : comprendre ce qui pousse les interlocuteurs à agir et réagir est essentiel. De la même manière, nous devons identifier nos propres modes de fonctionnement. Garder ces éléments en mémoire facilite tout le processus de

---

1. Dans la négociation de gré à gré, les parties se connaissent et sont juridiquement mutuellement engagées. La négociation peut toutefois avoir lieu par l'intermédiaire d'un courtier, mais le rôle de celui-ci se borne à mettre les intervenants en relation. Sur un marché de gré à gré, tous les termes du contrat peuvent être négociés, pour autant que les parties se mettent d'accord. Il s'agit d'un marché « sur mesure ».

2. Sur un marché organisé, les intervenants ne se connaissent pas. Toutes les opérations sont conclues via un intermédiaire unique, garant de la bonne fin des contrats : la chambre de compensation. Les contrats sont standardisés et les prix sont dépendants de la loi de l'offre et de la demande.

négociation. Sans cette volonté de comprendre les besoins des différentes parties, le résultat final de la négociation ne peut être que hasardeux. En négociation, il faut séparer le contenu du contenant ou encore faire la distinction entre trois éléments : le contenu à proprement dit de la négociation, le processus de celle-ci et les personnes qui y sont liées ;

3. avoir un ou plusieurs intérêts communs : les parties en présence doivent avoir un intérêt commun. Il est conseillé de veiller à ce que cet objectif commun reste visible de tous.
4. avoir son libre arbitre : on ne peut envisager de négociation que dans la mesure où les parties en jeu sont libres de leurs choix ;

Voyons maintenant quel est le déroulement type d'une négociation.

La grande majorité des négociations, interculturelles ou non, suivent un schéma d'évolution similaire composé de six phases successives : la phase de préparation, la phase d'introduction, la phase de différenciation, la phase d'intégration, la phase de décision et la phase de suivi.

Le processus de négociation qui vous est présenté dans cet ouvrage est une adaptation du processus décrit par Graham (figure 1).

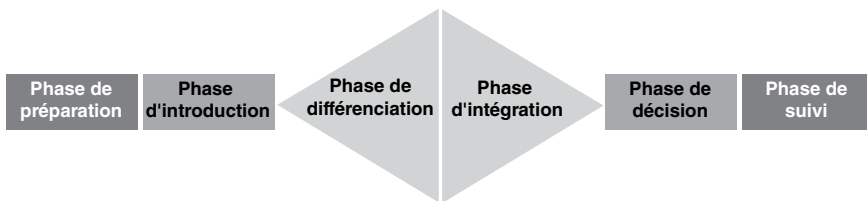


Figure I.1. Processus de négociation de Graham  
(adapté par Manoëlla Wilbaut)

- *Phase de préparation* : collecte des informations. Durant cette phase, les parties identifient les problèmes potentiels qui vont devoir être discutés et auxquels on donnera priorité. En cas de négociation de groupe, il est conseillé de se réunir en équipe avant la phase d'introduction pour se mettre d'accord sur un certain nombre de points : le code de communication interne à l'équipe, les sujets à traiter...
- *Phase d'introduction* : mise en place. Les parties posent le décor et cherchent à nouer des relations en se concentrant sur un terrain d'entente.

- *Phase de différenciation* : exploration des divergences en tous genres et de mise en perspective des points de vue. Les parties examinent leurs différences, prennent position et déterminent les limites du « domaine de conflit ».
- *Phase d'intégration* : retour à un terrain d'entente commun et mise en avant des points de convergence. Les parties cherchent des solutions alternatives qui pourraient être utilisées afin de résoudre les problèmes et aboutir à un accord. À ce stade, les sujets sur lesquels les parties sont en ligne apparaissent clairement.
- *Phase de décision* : accord. Les parties font l'offre finale et scellent l'accord.
- *Phase de suivi* : le processus de négociation de base se termine ici. En revanche, dans la majorité des cas, un négociateur expérimenté veillera à organiser un suivi de la négociation et à travailler ses relations pour le futur.

Les négociateurs expérimentés connaissent ces phases et ils se préparent pour chacune d'entre elles. Ils prennent également diverses décisions en fonction de l'état d'avancement de la négociation : choix du moment opportun pour introduire certaines tactiques, faire des concessions et une offre finale... Enfin, ils savent que, pour aboutir à un résultat optimal, chaque phase doit se dérouler entièrement et aucune ne doit être expédiée à la hâte.

La négociation est une activité fondamentalement *humaine*. L'homme négocie pour obtenir des avoirs matériels (comme des biens de consommation) ou encore pour obtenir des éléments beaucoup moins tangibles (comme du prestige ou de la reconnaissance). L'homme négocie également pour communiquer et échanger. Ainsi, aux États-Unis, la négociation revêt principalement un caractère fonctionnel. On observe que dans d'autres pays, au Moyen-Orient par exemple, elle revêt également un caractère social. Le contexte culturel impacte fortement la notion même de négociation.

Si la négociation est une activité ancienne, vieille de plusieurs milliers d'années, il nous faut néanmoins la considérer dans son contexte actuel. Les échanges mondiaux se démultiplient et les contacts interculturels font partie du paysage de tout un chacun. *La prise en compte des matières interculturelles n'est plus une option. Aujourd'hui, c'est une nécessité !*