

PROSPECTEZ ET COMMUNIQUEZ À L'ÉTRANGER

La négociation internationale

La dimension internationale ne modifie pas la logique et les objectifs de la négociation ce qui rend tout à fait opérationnels votre savoir-faire et votre expérience en la matière. Cependant, elle introduit une composante culturelle qui définit les comportements, les attitudes et les attentes et qui donc influence les conditions des affaires. Pour éviter tout malentendu... ou exaspération, il vaut mieux s'enquérir au préalable des particularismes locaux qui interviennent sur le déroulement de la négociation et la formulation d'un éventuel accord.

Conseil

Il convient de ne pas tout placer sous le sceau de l'interculturalité. Si vous percevez que votre interlocuteur devient de plus en plus agressif au fur et à mesure que la négociation s'éternise, son attitude exprime peut-être un trait culturel au travers de sa volonté de vous intimider mais aussi une exaspération légitime et partagée par tous en raison d'un travail qui a déjà trop duré et éventuellement un caractère difficile.

LA PRÉPARATION DE LA NÉGOCIATION

Toute négociation commerciale met en présence deux ou plusieurs personnes à la recherche du meilleur accord possible pour préserver leurs avantages respectifs. Dans un cadre international, la difficulté tient au fait que les individus ne partagent pas la **même conception** de la négociation, ni le même **mode de pensée et d'agir**. Il convient de prendre quelques repères pour accroître les chances d'aboutir à un accord.

LA CONNAISSANCE DE VOTRE INTERLOCUTEUR

Elle s'appuie sur les informations collectées auparavant et elle s'affinera au cours des échanges.

SON STATUT

Les attentes d'un importateur, distributeur, d'un agent diffèrent de celles d'un acheteur et leurs fonctions respectives induisent un type de relations spécifiques. Il en résulte que la négociation ne portera pas sur les mêmes points.

Avec un acheteur potentiel, la discussion concerne votre offre et porte sur les produits et vos conditions de vente alors qu'avec un futur partenaire, elle définit les modalités de votre collaboration. Dans les deux cas, il convient d'identifier les **points négociables** et l'amplitude des modifications tolérables.

SON POUVOIR DE DÉCISION

Il importe de déterminer si votre interlocuteur **dispose ou non** de la capacité à engager son entreprise à signer un contrat. Or il n'est pas toujours aisé d'identifier au travers des titres inscrits sur les cartes de visite, **la réalité** des pouvoirs détenus.

▲ Certaines cultures, notamment asiatiques, accordent un primat au groupe que le négociateur représente. De ce fait, vous vous retrouverez non pas devant une mais plusieurs personnes et devrez prévoir plusieurs rencontres avant qu'une décision soit prise dans la mesure où elle suppose un consensus. ▲

LA PRÉPARATION DES OUTILS UTILES À LA NÉGOCIATION

Elle concerne votre proposition et les supports que vous utiliserez.

Au-delà de vos produits, vous vendez votre entreprise dont vous devez prouver **la fiabilité**. Assurez-vous de disposer de toutes les informations relatives à ses performances et aussi des fiches produits et d'un tarif export. Cette réflexion est essentielle pour contrôler que les informations communiquées ne **dévoilent** pas d'éléments essentiels sur votre savoir-faire.

LA DÉFINITION DE L'ENJEU DE LA NÉGOCIATION

Schématiquement, vous pouvez le concevoir de deux façons différentes.

Vous considérez la négociation comme le moyen soit de **maximiser** votre propre avantage dans un rapport **gagnant/perdant**, soit de satisfaire les aspirations des deux parties et de leur assurer les meilleurs résultats grâce aux effets positifs de l'accord dans une logique **gagnant/gagnant**.

Le choix dépend :

- de votre objectif, à savoir une rentabilité maximale, l'écoulement d'un surstock ou encore la conquête d'un marché...
- de votre degré de liberté par rapport à vos propres contraintes qui délimite votre capacité à pendre en compte et à intégrer les attentes du prospect,
- de la pérennité souhaitée de la relation avec la recherche d'un contrat ponctuel ou au contraire l'instauration de relations inscrites dans la durée.

LA PROGRAMMATION DE LA NÉGOCIATION

Il s'agit de prévoir :

- **les lieu et cadre** des négociations qui, éventuellement, expriment un **rapport de force** et sont déterminés dans un souci d'impressionner,

- la **durée** des négociations liée à la perception de l'enjeu, à la nature des relations souhaitées, à un **contexte fort ou faible**...
- la structure et la taille de l'équipe de négociateurs.

Contexte faible	Contexte fort
Caractéristiques	
Les messages sont explicites et interprétés littéralement indépendamment du contexte : seul le contenu verbal véhicule l'information.	Les messages sont implicites et tirent l'essentiel de leur sens du contexte dans lequel ils sont émis.
Conséquences	
L'objet de la négociation est abordé directement selon l'ordre du jour prévu dans le but d'obtenir rapidement un résultat.	Toute négociation est précédée d'une période d'observation qui permet aux interlocuteurs de se connaître, d'établir une relation de confiance réciproque.

LE DÉROULEMENT DE LA NÉGOCIATION

Il peut être perturbé par des difficultés de communication et par des attentes spécifiques de chacune des parties.

LA COMMUNICATION

La **communication verbale** se heurte à la barrière de la langue qui, au-delà d'un simple mode d'expression, reflète un mode de pensée. Le recours à l'anglais, langue véhiculaire des affaires internationales, apporte une solution universelle mais place les partenaires en **situation d'inégalité**. Hormis les cas de bilinguisme et de bi-culturalité, ceux qui ne recourent pas à leur langue maternelle sont défavorisés et éprouvent des difficultés à formuler correctement leur position et à cerner celle de leur(s) interlocuteur(s). Ils peuvent apparaître de ce fait, gauches et mal à l'aise dans la discussion sans que cette attitude ne présume de **réticences** ou d'une absence de pouvoir de décision.

Par ailleurs, le recours à un interprète pose l'éternel problème de la fiabilité de la traduction.

Conseil

La constitution d'un glossaire des termes techniques propres à votre activité facilite les communications ultérieures et en améliorent la qualité.

La **communication non verbale** au travers des gestes, mimiques, postures, contacts visuels, sons de la voix, silences... renforce et ponctue le **message verbal** mais constitue aussi un réel **langage du corps** qui n'est pas non plus universel.

Par ailleurs, toute communication se déroule dans un **contexte** qui lui confère une partie plus ou moins importante de sa signification. Ce « contexte » désigne à la fois le lieu de la communication, son enjeu mais aussi la qualité, l'âge, le sexe des interlocuteurs... autant d'éléments susceptibles d'infléchir sensiblement la portée du message dans la mesure où ils interviennent dans son interprétation.

▲ Une même offre commerciale aura-t-elle une crédibilité similaire selon l'âge et le sexe de votre collaborateur chargé de la formuler ? ▲

LA CONDUITE DE LA NÉGOCIATION

Selon l'origine des protagonistes, elle obéit à des **rituels particuliers** qui se manifestent au niveau :

- de la phase d'accueil plus ou moins longue selon qu'elle est perçue comme le moyen de mieux se connaître, condition nécessaire pour travailler ensemble,
- du strict respect d'un ordre du jour ou au contraire du développement de fréquentes digressions,
- de la durée utilisée parfois comme moyen de pression.

Le maître-mot est d'observer et de vous **adapter** tout en vous gardant d'interprétations hâtives.

LA FORMALISATION DE L'ACCORD

En matière de relations internationales, le **recours à l'écrit** constitue la modalité la plus répandue de formalisation des engagements mutuels et il y a lieu de l'exiger pour garantir leur respect.

Les différences de conception de l'accord selon les pays aboutissent à ce que celui-ci soit :

- détaillé point par point ou limité aux grandes lignes,
- considéré comme impératif et devant être respecté à la lettre ou perçu comme valable le jour de la signature et susceptible d'évolution,
- conforme à l'équité que les uns assimilent à l'équilibre des gains et les autres à l'égalité des concessions...

Le document final doit donc être soumis à un **examen attentif** pour vérifier qu'il correspond aux conclusions de la négociation.

Business France vous accompagne

En matière de commerce international, le paiement de « faveurs » peut s'avérer une pratique courante afin de favoriser la conclusion d'une affaire. Une quelconque facilité (matérielle ou pécuniaire) peut être attendue en échange de services fournis par l'administration, ou par d'autres entreprises. Ainsi, certaines entreprises qui travaillent régulièrement à l'international peuvent être invitées à payer des pots-de-vin en vue de gagner des contrats, ou des « pourboires » afin d'obtenir un traitement prioritaire de leur dossier au sein des administrations.

L'entreprise doit cependant être consciente que pratiquer la corruption peut être dangereux d'une part parce que certains pays la condamne fortement aux travers de mesures anti-corruption, d'autre part parce que la corruption peut avoir des implications directes sur la gestion de l'entreprise.

Le manager international doit être très attentif à tracer une ligne distincte entre « la voie raisonnable » pour faire du commerce international, et des pratiques relevant directement de la corruption. Les pots-de-vin ouvrent la voie vers une performance de mauvaise qualité et à la perte de repères moraux parmi le personnel de l'entreprise. La corruption mène à la propagation de pratiques commerciales contraires à l'éthique.

C'est pourquoi l'OCDE a adopté une convention, en décembre 1997, sur la lutte contre la corruption établit des normes juridiquement contraignantes tendant à faire de la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales une infraction pénale et prévoit un certain nombre de mesures visant à mettre en œuvre efficacement cette infraction.

Notre Agence souscrit aux principes de cette convention et invite l'ensemble de ses clients à prendre connaissance du décret n° 2000-948 du 28 septembre 2000 portant publication de cette Convention et à en mesurer les enjeux dans le cadre de leurs pratiques professionnelles.

Savoir négocier avec des partenaires de culture différente ne s'improvise pas.

- Le **Guide des affaires** Business France vous apporte une première réponse par rapport aux spécificités du droit local et aux principaux pièges à éviter lors de la mise en place d'une relation d'affaires. Pour plus d'informations : www.businessfrance.fr
- **L'entretien personnalisé avec un expert sectoriel du Bureau Business France** est une occasion privilégiée d'obtenir des réponses personnalisées, d'actualiser vos connaissances de la pratique des affaires et des conditions d'accès au marché, d'identifier de nouvelles opportunités ou encore de faire le point sur vos projets en cours. En bref, une rencontre centrée sur votre problématique export. Pour plus d'informations : www.businessfrance.fr
- Enfin, **FORMATEX, partenaire de Business France**, conçoit et anime des actions de formation à objectifs clairement opérationnels dans le but de vous aider à maîtriser diverses techniques commerciales, juridiques, financières, logistiques, administratives, douanières et fiscales et plus largement dans vos projets à l'export. Pour plus d'informations : www.businessfrance.fr