

L'art du "deal" dans le monde

Faire des affaires à l'étranger ne s'improvise pas. Pour éviter malentendus et faux pas, il est indispensable de connaître les codes culturels du pays.

R

Rapides, concis et factuels. Comme les Américains, les Scandinaves n'aiment pas tourner autour du pot. Leur objectif? Réussir une transaction, au meilleur prix, de laquelle chaque partie sorte gagnante. Le relationnel compte peu. Contrairement aux pays d'Amérique du Sud où la confiance entre partenaires s'instaure grâce aux liens personnels tissés autour de rendez-vous informels. Quant aux Russes, ils la jouent haut en couleur et n'hésitent pas à bousculer pour voir à qui ils ont affaire... Décryptage des styles de négociation selon les cultures.



AUX ÉTATS-UNIS, on valorise le "win-win"

/ Constructif / La négociation va bon train. Alain est rassuré, il ne regrette pas d'avoir passé du temps à peaufiner son argumentaire. Mais son interlocuteur américain commence à montrer des signes d'impatience. Il finit par le couper et lui lance : «*Hey Alain, what's in it for me ?*» Par cette phrase, le patron américain signifie au Français d'aller plus rapidement au but et de lui indiquer exactement en quoi sa proposition est avantageuse pour la société new-yorkaise. Quand elle aboutit, une négociation se fonde toujours sur une base gagnant-gagnant entre les deux signataires. Un trait culturel qui s'explique par l'histoire des Etats-Unis : les pionniers ont bâti le pays dans un esprit constructif et positif.

/ Avantages chiffrés / Vous devez ainsi – clairement et assez tôt – exprimer en quoi votre offre est avantageuse pour votre prospect. Et ce, en allant jusqu'à quantifier le bénéfice qu'il est en droit d'attendre : une augmentation de x% de son chiffre d'affaires, un gain de x points de notoriété... Ces arguments iront droit au cœur de votre interlocuteur ! Surtout si vous avez démontré que votre solution est à la hauteur du problème qu'il rencontre.



EN AMÉRIQUE DU SUD, on mise sur la convivialité

/ Pause-café / Jean se souvient du premier contrat qu'il a signé à Buenos Aires. Et de sa surprise lorsqu'il a découvert le lieu où il devait finaliser le document avec le directeur des achats. Il s'agissait du café Torton, le plus ancien établissement du pays. Il aurait préféré que la réunion se déroule dans leurs locaux, au calme, sans interférence extérieure des serveurs et loin des oreilles indiscrètes. Mais l'endroit n'avait rien d'anodin : en choisissant ce lieu prestigieux, son interlocuteur manifestait sa satisfaction de le revoir. Une manière aussi de faire bonne impression...

/ Relations de confiance / L'affectif prime en Argentine, comme dans toute l'Amérique du Sud. Ces cultures accordent énormément d'importance à la convivialité dans les relations professionnelles. Les déjeuners et les dîners font donc partie des temps forts d'une négociation : c'est dans ce cadre qu'une relation de confiance peut s'établir entre les interlocuteurs. Il serait donc très mal vu de refuser une invitation. Votre contact sud-américain pourrait, au mieux, se sentir offensé. Et, au pire, y voir le signe que vous ne souhaitez pas vraiment travailler avec lui. Il faut donc être prêt à jouer le jeu et à s'ouvrir à des discussions d'ordre privé.



EN RUSSIE, on souffle le chaud et le froid

/ Théâtral et viril / Les Russes sont très à l'aise dans le rapport de force. Leur spécialité? Souffler le chaud et le froid pour déstabiliser de manière parfois brutale leur interlocuteur. Un chaud-froid qu'on peut expliquer, en partie, par l'intensité du climat : les Russes évoluent dans les extrêmes, la ligne médiane n'existe pas. Vous pourrez ainsi être reçu avec force zakouskis, vodka et jus de baies rouges ; vous enchaînez à coup sûr les toasts portés aux bonnes relations entre vos deux entreprises, à la Russie ou aux femmes... Mais cela n'empêchera nullement votre interlocuteur de se montrer – à un moment inattendu – très dur et très insatisfait de vos propositions. Il faut donc se préparer à être quelque peu secoué et ne pas

hésiter à rendre coup pour coup. Les Russes veulent des partenaires à leur hauteur, qui savent jouer des muscles et ne se laissent pas facilement intimider.

/ Joueurs d'échecs / Les Russes sont également d'excellents joueurs d'échecs. En fins stratèges, ils avancent masqués et mènent une négociation en ayant plusieurs coups d'avance. Ils la considèrent comme une «partie» qui doit inexorablement se finir par un échec et mat, une confrontation qui va déterminer un gagnant et un perdant. Un gagnant qui remporte le plus gros de la mise, ne laissant à l'autre que les restes. Dans les premiers temps d'une relation d'affaires, ils se montrent donc très individualistes – c'est chacun pour soi. Une attitude qui change une fois que le partenariat est noué : là, ils n'hésitent pas à faire preuve de solidarité et d'entraide.



EN SCANDINAVIE, on privilégie les faits

/ Le juste prix / Quand des Suédois entament une relation d'affaires, ils commencent par présenter leur société, mettant en avant les données clés de leur activité. Et à récolter – avec la même approche méthodique – des informations sur leur futur partenaire : secteur principal, chiffres d'affaires des trois dernières années, personne ressource... Ensuite, ils ne tournent pas autour du pot. Ils entrent rapidement dans le vif du sujet. Ce qu'ils attendent ? Le juste prix par rapport à une qualité attendue. Pour les convaincre, la démonstration doit être fondée sur ce critère, sans artifice. Ces arguments seront relayés en interne et discutés entre le décideur et les personnes concernées. Un consensus qui donnera encore plus de force au partenariat à venir.

/ Sobriété / En Suède comme dans toute la Scandinavie une négociation peut être très rapide. Les participants consacrent toute leur attention ●●●



AU PROCHE-ORIENT, on aime discuter longtemps

/ Dramaturgie / Destination Le Caire. Kurt se rend pour la cinquième fois en l'espace de deux mois dans la capitale égyptienne. Va-t-il venir à bout des négociations avec son client ? Comme d'habitude, il va être accueilli comme un prince dès son arrivée... Puis, durant les discussions, Osman jouera certainement l'ami outragé et déçu, se plaignant auprès de Kurt, son «frère», du prix trop élevé de son offre : «Vous ne pouvez pas maintenir ce tarif. Vous me fendez le cœur, vous voulez ma perte. Je suis offensé par une telle proposition»... La tonalité de ces propos est courante en Egypte, un pays qui fait la part belle à la dramaturgie. Il faut savoir en jouer, sans être dupe.

/ Patience / Pour les Egyptiens, la négociation est un jeu qui allie éloquence et ruse. Ils s'amusent et testent votre aptitude à répondre. C'est une manière de tisser un lien sur le long terme. «Les Français ont la montre ; nous, on a le temps», dit-on au Maghreb, mais aussi en Egypte. Les Egyptiens ne sont pas pressés. Armez-vous de patience. Et repensez à une œuvre majeure de la littérature proche-orientale : *Les Mille et Une Nuits*. L'héroïne, la rusée Schéhérazade, échappe à sa condamnation à mort, en contant chaque soir les bribes d'une histoire qui n'en finit pas...



EN INDE, on favorise l'agilité

/ Marathon / Les Indiens négocient au quotidien. Ils sont donc excellents dans ce domaine. Dans ce pays procédurier aux formalités administratives très lourdes, ils ont aussi l'habitude que les choses prennent du temps. Attendez-vous à des discussions pointilleuses, parfois interminables. Certaines dates de réunion pourront être reportées en raison de fêtes religieuses, les Indiens étant très pratiquants.

/ Débrouillardise / Restez positif et ne jouez jamais la rupture. Exprimer un non en Inde serait en effet très mal perçu. Les Indiens vous diront ainsi toujours oui : à vous de les interroger pour lever les ambiguïtés et vous assurer des points d'accord comme des sources de désaccord. Enfin, vous marquerez des points si vous adoptez le *jugaad*, une démarche fondée sur la créativité et la débrouille. Montrez à vos contacts indiens votre capacité à imaginer, avec peu de moyens, des solutions ingénieuses.

••• au dossier en cours. Les réunions à rallonge n'existent pas : on reste factuel, on se concentre sur la tâche à réaliser, pour passer ensuite à autre chose. Dans les cultures luthériennes, le temps, c'est de l'argent : on ne le gaspille pas... Ne vous attendez pas à être invité au restaurant. Les Scandinaves sont très avancés en matière d'éthique des affaires. N'essayez donc pas de leur en mettre plein la vue en France en les invitant à dîner ! Ils trouveront cela déplacé, voire suspect.



EN CHINE, on joue la montre, sans affrontement

/ En nombre / Jusqu'à dix participants autour de la table ! En Chine, il n'est pas rare d'atteindre ce quorum lors d'une discussion commerciale. La stratégie de négociation s'apparente en effet à celle du jeu de go. Celui-ci se joue avec des pions noirs et blancs appelés «pierres», qui n'ont de valeur que par leurs connexions potentielles. L'objectif est de gagner des territoires. Le vainqueur est celui qui réussit à «emprisonner» son adversaire de telle sorte qu'il n'ait plus de marge d'expansion.

/ Jusqu'à épuisement / Encercler, sans jamais entrer en confrontation. Une négociation avec des Chinois se déroule sans affrontement direct, le ton est toujours cordial et extrêmement policé. Attendez-vous à être bombardé de questions. Encore et encore des questions, parfois sur des points qui vous sembleront insignifiants... jusqu'à ce que vous n'en puissiez plus et lâchiez quelques concessions ! Les discussions s'inscrivent ainsi dans un temps très long. Attention, le décideur n'est pas obligatoirement présent lors des premières réunions : il évite de s'exposer. Jouez collectif au début. Vous ne pouvez pas savoir qui est le décisionnaire. Mais assurez-vous – une fois que la négociation est bien avancée – de son implication et du pouvoir de décision du signataire.



AU JAPON, on donne du sens au silence

/ Sans commentaire / «Akikazu, je vous vois bien sur l'écran mais je ne vous entends pas. Y a-t-il un problème avec le son ?» Les premières visioconférences entre Lionel et son prospect japonais ont d'abord décontenancé le Français : Akikazu s'interrompait, mettait du temps à lui répondre... Puis Lionel a compris qu'au pays du Soleil-levant le silence est plein de sens. Il peut servir à donner du poids à ce qui vient d'être dit ou à ce qui va être exprimé et constitue un espace de réflexion qu'il convient de ne pas perturber. Les Japonais en usent pour ne pas s'exposer et pousser l'autre à se dévoiler. L'expression *mokusatsu*, composée des kanji *moku* («silence») et *satsu* («tuer»), prend ainsi plusieurs significations : ignorer par le mépris, opposer une fin de non-recevoir, mais aussi s'abstenir de tout commentaire... Tout dépend du contexte et de l'intention.

Au pays du Soleil-Levant, le silence constitue un espace de réflexion qu'il convient de ne pas perturber.

/ Respect et humilité / Ecouter le silence de son interlocuteur est une façon de se montrer respectueux (tout comme la ponctualité et le soin accordé aux salutations sont des marques d'attention à l'autre). Quelqu'un de trop bavard et de trop sûr de lui peut vite passer pour arrogant, une attitude très peu appréciée en affaires. C'est d'ailleurs l'un des nombreux griefs que les Japonais ont contre Carlos Ghosn, qui explique en partie leur esprit de revanche à l'égard de l'ancien patron de Renault-Nissan... *

♦ Par Nathalie Lorrain,
directrice associée d'Itinéraires Interculturels