

LES STÉRÉOTYPES DANS LA NÉGOCIATION COMMERCIALE

Ruxandra CONSTANTINESCU-ȘTEFĂNEL¹

Résumé

L'article commence par passer en revue les différents domaines où la culture des négociateurs influe sur le processus de négociation pour se demander ensuite par quels moyens on arrive à recueillir des informations sur la culture de ceux avec qui l'on négocie. Il s'avère que la plupart de ces informations relèvent du stéréotype. L'article se termine par l'examen du rôle des stéréotypes dans la négociation, en leur trouvant des désavantages, mais aussi des avantages.

Mots clés : négociation commerciale, culture, modèle anthropologiques, stéréotypes

Abstract

The article starts by reviewing the various fields in which the negotiators' culture influences the process of negotiation and continues by enumerating the means and ways by which one can collect information about the culture of one's opponents. The article ends by examining the part played by stereotypes in negotiation concluding that it is both positive and negative.

Keywords: business negotiation, culture, anthropological models, stereotypes

La négociation commerciale internationale met en contact deux cultures différentes.

La culture n'est pas le seul élément à prendre en considération quand on prépare une négociation, mais, oserions-nous dire, elle en constitue l'un des plus importants. Car la culture peut influencer bien des aspects de la négociation.

Ainsi, le but de la négociation peut être différent d'une culture à l'autre. Pour les Américains, il est essentiel d'obtenir le meilleur rapport prix-qualité, les Chinois cherchent à établir une relation de longue durée, les Japonais cherchent l'harmonie, tandis que pour les Africains la simple participation est suffisante.

Les contrats et leur exécution diffèrent aussi en fonction de la culture. Les Américains préfèrent des contrats longs qu'ils suivront à la lettre. Pour les Chinois, le contrat, très court, n'est que la preuve que les parties ont lié une relation d'amitié. À partir de là, chacune d'entre elles peut tout demander à l'autre comme on le fait entre amis. Le fait que ce qu'on demande n'est pas prévu dans le contrat n'a aucune importance.

Les disputes sont résolues de manière différente. Les Européens et les Nord-Américains les affrontent et n'ont pas peur de se présenter devant la commission d'arbitrage si une résolution amiable n'est pas possible. Par contre, les Japonais font tout ce qu'ils peuvent pour les éviter.

Les équipes de négociateurs sont choisies selon des critères différents : les

Américains y incluent les personnes les mieux préparées dans le domaine qui est négocié, les Sud-Américains font appel à des personnes ayant de bonnes relations dans l'environnement politiques ou commercial, même si celles-ci ne connaissent pas le sujet de la négociation. Chez les Arabes, il y a toujours une personne âgée qui dirige l'équipe de négociateurs.

L'attitude des négociateurs dépend également de leur culture : pour les Suisses, la négociation est une manière de résoudre un problème, ils ont une attitude gagnant-gagnant, Les Russes préfèrent l'attitude gagnant-perdant qui leur apporte des avantages plus grands.

La première offre que l'on fait dans une négociation dépend de l'appétit pour le marchandage. Chez les Égyptiens, il sera de 50% plus élevée que celle qu'ils seront disposés à accepter à la fin des pourparlers. Chez les Suisses, cette différence ne sera que de 10%.

Le style de communication, le degré de formalité et l'attitude envers le silence sont aussi différents d'une culture à l'autre. Les Anglais, les Suisses et les Belges, par exemple, abordent les thèmes de négociation l'un après l'autre, les Français peuvent en discuter plusieurs à la fois ou en suspendre un pour y revenir plus tard. Les Américains appellent leur partenaire par son prénom dès la première rencontre, les Français conservent toujours le Monsieur/Madame. Les Européens et les Américains ont peur du silence qu'ils s'efforcent de combler chaque fois qu'il apparaît dans la négociation. Les Japonais aiment le silence, il leur laisse le temps de réfléchir.

Enfin, l'attitude envers le temps diffère entre les cultures. Les Américains sont toujours pressés. Ils veulent conclure le contrat en quelques jours. Les Chinois ont tout le temps. Ils peuvent discuter la même clause des jours et des jours. Les Allemands sont ponctuels, les Arabes et les Russes ne le sont pas. Chez ces derniers, la patience est plus importante que la ponctualité.

La culture étant si importante dans la négociation, il est essentiel de connaître la culture de l'autre avant de s'engager dans les pourparlers. Malheureusement, très peu de négociateurs sont vraiment familiarisés avec la culture de leurs partenaires. D'autre part, dans le monde actuel chaque négociateur a l'occasion de rencontrer des équipes de beaucoup de pays différents. Il s'ensuit donc qu'avant de rencontrer un partenaire étranger, il faut s'informer sur sa culture. On peut recueillir des informations, dans les livres et sur Internet, sur chaque culture individuelle ou, à part cela, on peut faire appel aux modèles anthropologiques qui présentent les cultures nationales, celui de Geert Hofstede étant le plus efficace parce qu'il comprend une classification des pays selon les dimensions retenues.

Cette connaissance est-elle suffisante ? Pour plusieurs raisons, la réponse

est non. D'abord la culture est une question de groupe. Si ses caractéristiques s'appliquent bien au groupe, elles peuvent s'appliquer moins ou pas du tout dans le cas de chaque individu. La personne que nous rencontrons dans une négociation peut donc être très différente de celle à laquelle on s'attendait après une telle connaissance de sa culture. Ensuite, la culture nationale n'est pas la seule à influencer le comportement des négociateurs, la culture de la profession et la culture d'entreprise le marquent également. Enfin, la mondialisation, ou disons plutôt la globalisation, pose son empreinte sur la culture des différentes nations. On peut donc rencontrer, par exemple, un Coréen qui ressemble à un Américain plus qu'aux modèles que nous avons trouvés dans les livres sur la Corée.

Qu'obtenons-nous donc en nous informant sur la culture de notre future partenaire de négociation y compris par la consultation des modèles anthropologiques ? Nous dirions qu'on obtient plutôt des stéréotypes sur leur culture. Des stéréotypes dans le sens de présentation simplifiée qui ne retient que certains traits culturels. La littérature sur la négociation en est pleine, et nous en avons utilisés quelques-uns au début de cet article : les Américains n'ont pas de temps, les Chinois ne font pas d'affaires avec les sociétés mais avec les personnes, les Arabes sont toujours plus d'une heure en retard pour un rendez-vous, les Russes sont très affectifs, etc. Même la présentation que certains spécialistes font de leurs concitoyens est stéréotypée. Marc Cathelineau, par exemple, soutient que les Français adorent argumenter au point d'oublier pourquoi ils argumentent.

Le problème qui se pose est si ces stéréotypes ont un rôle négatif ou positif dans la préparation d'une négociation. À notre avis, ils présentent des avantages et des désavantages. L'avantage est qu'ils sont un premier pas dans la connaissance de l'autre, étant ainsi utiles pour ceux qui n'en ont pas d'autres informations. Et parfois, étonnamment, ils sont vrais. Dans notre expérience de la négociation commerciale, nous avons rencontré des Chinois qui ont refusé de signer un contrat avec notre société parce que nous avons envoyé un autre représentant que celui qu'ils connaissaient déjà. Le désavantage est que les négociateurs inexpérimentés ont tendance à considérer ces stéréotypes comme suffisants dans la connaissance de leurs opposants. Or, il est recommandable qu'ils s'efforcent d'apprendre plus sur chaque membre de l'équipe adverse avant d'entamer les pourparlers.

Plusieurs études publiées dans « Les cahiers de psychologie politiques » (<http://odel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=2231>) soutiennent qu'il y a un rapport entre la stratégie de négociation et le stéréotype qu'on a sur le groupe du partenaire, dans le sens qu'on adopte une stratégie plus

coopérative avec les groupes dont on a une image positive et une stratégie distributive avec ceux dont on a une image négative. Ces affirmations sont soutenues par des études. N'ayant pas fait de telles études, nous ne saurons confirmer ou non cette opinion. Toutefois, notre expérience empirique de la négociation ne justifie pas une telle conclusion.

Autre stéréotype ayant un impacte sur le comportement des négociateurs est celui de genre, plus précisément il est affirmé que les sociétés où la femme est considérée inférieure, les pays arabes et l'Asie de l'est, refuseraient de négocier avec des femmes étrangères. Plusieurs sources, ainsi que notre expérience personnelle vont à l'encontre de cette affirmation. En effet, nous avons nous-mêmes ou nos collègues femmes négocié avec les Arabes, les Japonais et les Iraniens sans difficultés. Il est vrai qu'il est conseillé aux femmes d'adopter une attitude spéciale pendant ces négociations : se montrer plus réservées, mais également plus fermes que les hommes, se munir de recommandations d'un supérieur, préférable de sexe masculin, attestant leurs compétences et leur position dans la société, ne jamais oublier qu'elles dirigent une équipe, ne pas servir le thé ou le café, ne pas faire de photocopies, etc.

En conclusion, il est indéniable que les stéréotypes sont présents dans la négociation commerciale internationale, soit comme source d'information sur l'autre partie, soit comme explication du comportement de l'équipe adverse, soit comme guide pour notre propre comportement. Ce qui compte c'est de les manipuler avec prudence, de ne pas trop s'y fier et de ne pas les laisser interférer avec notre manière de conduire et de voir les choses.

Références bibliographiques

1. CATHELINÉAU, M. (1991), *Négociier gagnant*, InterEdition
2. CHANEY, L.H., MARTIN, J.S. (2000), *Intercultural Business Communication*, Prentice Hall
3. DUPONT, C. (1994), *La négociation, conduite, théories, applications*, Dalloz
4. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J. (2005), *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, McGraw-Hill
5. KHAN-PANNI, P., SWALLOW, D. (2003), *Communicating Across Cultures*, How to Books
6. LEWICKI, R.J., SAUNDERS, D.M., BARRY, B., MINTON, J.W. (2003), *Essentials of Negotiation*, McGraw Hill
7. <http://lodel.irevues.inist.fr/cahierspsychologiepolitique/index.php?id=2231>

Notes

[← 1]

Professeur, Département des Langues Romanes et de Communication en Affaires, ASE Bucarest