

## UN CERTAIN REGARD SUR L'AUTRE

Ruxandra CONSTANTINESCU-ȘTEF NEL

Département des Langues Romanes et de Communication en Affaires  
ASE Bucarest

La négociation commerciale ne saurait exister sans le regard posé sur l'autre. Un certain regard, un regard spécial, qui pratique l'empathie, mais ne pratique pas la sympathie, qui guide le négociateur dans toutes les étapes du processus. Un regard qui cherche, qui toise, qui fouille, qui cache, qui défie, qui trompe et qui, parfois, se trompe.

### *Un regard qui cherche ...*

Toute négociation commence par la préparation qui, tous les spécialistes en conviennent, est une étape fondamentale du processus.

« La préparation est, de l'avis de tous les spécialistes, la phase qui détermine le plus les chances de succès de la négociation » (Audebert-Lasrochas, 1996 : 49).

« Jewel in the crown of effective negotiation. Get this right and your performance in the negotiation dramatically improves » (G.Kennedy cité par Hiltrop et Udall, 1995 : 18).

La préparation de la négociation commerciale comprend plusieurs étapes qui supposent chacune un regard scrutateur sur l'autre.

Toute préparation commence par le recueil d'informations car ici l'information équivaut au pouvoir. Sauf celles qui concernent le produit, toutes les informations ramassées pendant cette étape nous viennent du regard posé sur l'autre. D'abord sur lui-même en tant que personne, « sa position dans sa société, son style de négociation, ses points forts, ses points faibles, ses préférences, tout ce qui vous aidera à anticiper son comportement, ses attentes, ses objections » (Constantinescu-Ștef nel, 2009 : 30). Ensuite, sur la société qu'il

représente, « sa taille, sa position sur le marché, ses produits, ses fournisseurs et ses clients, les quantités qu'elle vend et qu'elle achète, sa politique commerciale, ses attentes, ses points forts et ses points faibles. » (*Ibidem*, p. 30). Enfin, sur son pays, la culture « qui influence son style de négociation et ses attentes, la prise de décisions, l'attitude envers le temps, l'espace, le marchandage et le compromis » (*Ibidem*, p. 31), son économie nationale, son système juridique, son régime politique, son histoire et sa géographie.

C'est toujours pendant cette étape qu'il faut étudier le marché. Mais le marché aussi c'est les autres, ceux qui vendent et ceux qui achètent, ceux qui établissent les prix et ceux qui les paient, ceux qui suivent les coutumes et ceux qui instaurent d'autres.

La deuxième étape de la préparation est celle où l'on établit ses objectifs et où l'on détermine pour chacun la position affichée, c'est-à-dire celle dont on commence la négociation, le point de rupture, au-delà duquel on n'est plus disposé à négocier, et la cible que l'on veut atteindre. Si la cible et le point de rupture dépendent de considérations objectives (frais, temps de fabrication, bénéfice espéré), la position affichée, elle, résulte du regard que l'on pose sur les autres, à savoir le marché et ses acteurs, ou sur l'autre, plus précisément le partenaire.

Tous les vendeurs commencent la négociation à un prix plus élevé et tous les acheteurs à un prix moins élevé que celui qu'ils espèrent obtenir. La différence dépend du marché, des préférences personnelles, mais surtout de la culture de celui avec qui on négocie. Selon Lothar Katz, si votre partenaire est égyptien, votre prix de départ doit être de 50 pour cent plus élevé que celui que vous souhaitez obtenir (2007 : 184). Par contre, si votre partenaire est suédois ou suisse, cette différence ne doit pas dépasser 10 à 15 pour cent.

### *Un regard qui toise ...*

La troisième étape de la préparation porte sur le choix des stratégies. Afin de réussir le meilleur choix, le négociateur doit

mesurer sa relation avec la partie adverse. Selon Marc Cathelineau, « nous ne négocions pas, en effet, de la même façon si nous avons un pouvoir fort ou si, au contraire, nous sommes dominés par notre interlocuteur. Notre stratégie dépendra également pour une large part de la qualité de la relation et de la confiance actuelle et future que nous aurons établie avec notre partenaire » (1991 : 94). Pouvoir et confiance sont les deux variables clés dans le choix de la stratégie de négociation. Puis-je lui faire confiance? Me fait-il confiance? Est-il plus fort que moi? Suis-je plus fort que lui? Ce sont les questions auxquelles doit répondre le négociateur pendant que son regard toise l'adversaire. Si le degré de confiance est faible, le négociateur choisira le passage en force, s'il se sait plus fort que la partie adverse, la défensive, si le pouvoir est équilibré, et le marchandage, s'il se sent plus faible. Par contre, si le degré de confiance est élevé, le négociateur fort choisira l'ouverture, le négociateur faible optera pour la demande et celui engagé dans un rapport de pouvoir équilibré préférera le gain-gain. Enfin, si la confiance est incertaine ou mitigée et le rapport de force équilibré, le négociateur se contentera de tester l'autre et de voir venir dans le cadre de la stratégie appelée valse-hésitation (*Ibidem*, p. 99).

Finalement, la dernière étape de la préparation consiste à organiser la négociation. Parmi les opérations réalisées au cours de cette étape, deux dépendent du regard que l'on pose sur l'autre: le choix de l'équipe de négociateurs et l'établissement des arguments.

A part les considérations liées à la complexité de la transaction négociée, le choix de l'équipe de négociateurs tient compte de la culture du partenaire. « Il est [...] préférable d'inclure dans une équipe qui négocie en Afrique Noire, en Egypte et en Tunisie un négociateur d'âge mûr aux cheveux blancs qui sera considéré digne de respect et crédible » (Constantinescu-Ştefanel, 2009 : 39). De même, toute femme négociant en Arabie Saoudite, qu'elle soit chef d'entreprise ou présentée comme telle, doit inclure un homme dans son équipe: « Even with these credentials, you may still not find

sufficient attention, making it advisable to take a male colleague along for the trip and act behind the scenes » (Katz, 2007 : 352).

Lors de l'établissement des arguments et à partir des informations recueillies au cours de la première étape de la préparation, le négociateur doit imaginer la réaction de la partie adverse et mettre au point ses contre-arguments. Audebert-Lasrochas recommande le schéma suivant à cet effet: objectifs – arguments – objections – contre-objections (2003 : 97).

*Un regard qui fouille ...*

Même la meilleure préparation ne peut tout anticiper, tout prévoir et tout apprendre sur la partie adverse. C'est pourquoi, toute négociation inclut une phase appelée « information et exploration », qui consiste à apprendre les informations qu'on n'a pas obtenues auparavant. « Cette phase, remarque Audebert-Lasrochas, va servir à réduire l'incertitude, à expliciter les objets de la négociation, à prendre connaissance des positions de l'autre ou des autres; les enjeux respectifs et le rapport de force font leurs premières apparitions lors de cette phase. Les négociateurs vont poser des questions, écouter, reformuler, commencer leurs argumentations, rappeler les objectifs, inventorier les points de litige, se reconnaître mutuellement » (2003 : 97).

Au cours de cette phase, le regard sur l'autre s'allie à l'écoute de l'autre pour découvrir ce que l'autre dit, ne dit pas et ce qu'il ressent. Afin de mieux comprendre ses dires, de saisir ses non-dires et d'avoir accès à ses sentiments, Cathelineau recommande au négociateur d'utiliser des régulateurs verbaux et gestuels, de poser des questions, de recourir aux reformulations, d'exprimer des choses que l'autre n'a pas osé ou voulu dire, d'extrapoler le point de vue de l'autre pour confirmer ou infirmer des hypothèses, d'observer ses comportements non verbaux, d'exprimer les sentiments que l'autre pourrait ressentir ou que l'on voudrait lui induire et surtout de réagir à l'unisson avec l'autre (1991 : 291).

*Un regard qui cache ...*

Pendant que nous regardons l'autre, il nous regarde aussi, pendant que nous voulons tout savoir sur lui, il veut tout savoir sur nous, pendant que nous espérons gagner du pouvoir sur lui, il espère aussi gagner du pouvoir sur nous. Nous scrutons et nous sommes scrutés, nous analysons et nous sommes analysés. C'est pour cette raison que le négociateur qui regarde doit aussi se méfier du regard de l'autre. En même temps que son regard découvre, il se cache du regard qui le découvre.

La meilleure arme pour se cacher est un visage impassible, le soit disant « visage de joueur de poker », et une attitude retenue qui ne dévoile pas les véritables sentiments du négociateur:

*« When you're negotiating, the gestures you don't make can be as telling as those you do make [...] A gasp, a flinch, or a smile can speak volumes about your position – volumes you just may prefer that your opponent not be able to read. » (Ilich, 2001 : 57)*

En même temps que l'on se cache de l'autre, qu'on essaie de lui transmettre des messages trompeurs, on observe son langage non verbal, on tâche de le comprendre et de le décoder, on est à l'affût de ses réactions. C'est pourquoi, John Ilich conseille aux négociateurs de ne pas détourner leur regard du partenaire:

*« During negotiation, it's just as important to observe what your opponent does as it is to listen to what he says. Fix your attention on your opponent's body language – you can often pick up significant information. Watch your opponent during discussions. Don't spend your time taking notes [...] Don't look at other distractions in the office. Your opponent's facial and body expressions will be sending out all kinds of signals, and you want to catch as many of those signals as possible and make use of them during the negotiation » (p. 58).*

*Un regard qui défie ...*

Beaucoup de pourparlers d'affaires, et surtout ceux avec les Français, portent en même temps sur la négociation d'une transaction et sur la négociation de rapport de places, de la relation verticale entre les interlocuteurs. Le rapport de place est en général

inégal et pré-établi, ce qui n'empêche pas les négociateurs de tenter de le changer car les jeux de pouvoir sont parfois à même de décider du résultat de la négociation.

Selon Hiltrop et Udall, la partie dominante doit faire état de son pouvoir, défier l'autre par sa force, la lui montrer, tandis que la partie dominée doit cacher sa faiblesse et s'accrocher à l'espoir que personne n'est totalement démunie de pouvoir:

*« - Power is of no use unless both parties know about it and have a similar view of its extent.*

*- If you are stronger than the others but they do not know, then you have no effective power. If you are weak and they do not know, you are stronger than you think you are.*

*- If you are stronger and both parties know it, then your basic use of this advantage in the negotiation will be to remind them of the consequences of not conceding to your suggestions.*

*- The skilled negotiator uses or threatens to use his/her power to influence and persuade the other party rather than to defeat them.*

*- You may be the weaker of the two parties, but you are never totally powerless » (1995 : 21).*

Les Français ont mis au point plusieurs stratégies pour garder ou occuper la position dominante dans le rapport de places:

- L'organisation des tours de parole, à savoir qui parle le plus et le plus longtemps;

- L'allocation des tours de parole, plus précisément les interruptions et les refus de léguer la parole quand l'interlocuteur souhaite la récupérer;

- La structure hiérarchique du dialogue, c'est-à-dire qui des deux interlocuteurs est responsable de l'ouverture et de la clôture de l'interaction et des échanges;

- Les thèmes et les sous-thèmes, à savoir qui a l'initiative de leur introduction et à qui ils sont favorables;

- Les opinions confrontées, c'est-à-dire qui lance une opinion, qui est d'accord avec l'autre et qui conteste ou réfute l'opinion de l'autre;

- Qui commet des actes menaçants pour la face de l'interlocuteur;
- Qui prononce plus d'assertions et qui pose moins de questions (Constantinescu-Ștef nel, 2000 : 110);
- La stratégie de l'ignorance, qui consiste à faire semblant de ne pas connaître l'interlocuteur et l'affaire qu'il veut traiter;
- La stratégie du manque de temps;
- La stratégie des pronoms personnels, qui repose sur les valeurs que les locuteurs rattachent aux pronoms de première personne;
- La stratégie des images que l'on transmet des entreprises des deux partenaires, du produit en cause et du marché (*Ibidem*, p.121);
- La stratégie des réfutations qui concerne l'emploi de certains types de réfutations qui supposent un locuteur en position dominante (*Ibidem*, p.122).

Toutes ces stratégies sont étalées au regard du partenaire pour le conduire là où le négociateur veut qu'il aille, à savoir à l'acceptation des propositions du locuteur.

### *Un regard qui trompe ...*

Tromper l'autre c'est lui donner de nous et de lui-même l'image que nous voulons qu'il regarde.

Plusieurs images sont construites et transmises au cours d'une négociation commerciale à l'aide de moyens linguistiques bien précis: l'image favorable de l'entreprise du locuteur, de l'interlocuteur et des autres entreprises, l'image défavorable de l'entreprise de l'interlocuteur et des autres entreprises, l'image neutre de l'entreprise de l'interlocuteur, l'image favorable, défavorable ou neutre du produit, l'image du marché (Constantinescu-Ștef nel, 2000 : 48).

Ces images ne sont pas vraies, elles trompent et embrouillent et demeurent à la base de plusieurs stratégies:

« 1. *Une stratégie d'argumentation et de réfutation. Les images favorables de l'entreprise du locuteur, de son fournisseur et de son produit servent d'arguments. Les images défavorables de l'entreprise de l'interlocuteur, de son*

fournisseur, des concurrents comparés à lui et du produit, les images favorables de l'entreprise du locuteur et des concurrents de l'interlocuteur, ainsi que l'image du marché sont utilisées en réfutation.

Les images neutres d'entreprise et de produit signifient le rapprochement des positions des participants et la fin d'un cycle réfutatif. [...]

2. **Une stratégie pour occuper la position dominante dans le rapport de places.** On peut considérer comme des taxèmes de place haute pour le locuteur l'image favorable de l'entreprise du locuteur, celle de son fournisseur et de son produit, et pour l'interlocuteur, l'image favorable de l'entreprise de l'interlocuteur. On peut également considérer comme des taxèmes de place basse pour l'interlocuteur l'image favorable de ses concurrents, l'image du marché, si l'interlocuteur est le vendeur, les images défavorables de l'entreprise de l'interlocuteur, de son fournisseur, de son produit et des autres entreprises comparées à l'entreprise de l'interlocuteur.

3. **Une stratégie de politesse** représentée [...] uniquement par l'image favorable de l'entreprise de l'interlocuteur » (Ibidem, p. 73-74).

### **Un regard qui se trompe ...**

Quelque vigilant qu'il soit, le regard que l'on porte sur l'autre au cours de la négociation commerciale n'est jamais dépourvu de subjectivité. Il est influencé par la personnalité de celui qui regarde, par son expérience, par les moyens dont il dispose, par son intelligence et ses compétences et, non en dernier lieu, par sa culture. Nous avons tous des préjugés quand nous nous regardons nous-mêmes et quand nous regardons l'autre.

Afin de voir si ce regard se trompe, nous examinerons la manière dont les Français et les Américains se voient eux-mêmes et l'un l'autre. Ces images, coïncident-elles?

Selon Marc Cathelineau, le négociateur américain privilégie les résultats et les objectifs qu'il sait parfaitement dissocier des relations et des personnes, il fait pression sur les autres pour atteindre ses objectifs, se montre ferme et affirmatif. Il est individualiste et parfois ethnocentré, il admet le pouvoir fondé sur la compétence, il est direct et ouvert, mais s'implique peu dans ses relations avec les autres. Il fait *a priori* confiance à ses interlocuteurs et valorise les stratégies gain-gain, ce qui ne l'empêche pas d'être

dominateur et d'engager une confrontation si cela peut lui être profitable. (, 1991 : 323-326)

Le portrait que les Français font des Américains se concentre donc sur leur pragmatisme, leur individualisme, leur compétence, leur manque d'implication et leur style direct de communication.

Lewicki *et al.* font le point sur les opinions de plusieurs spécialistes sur le négociateur américain qui apparaît comme bien préparé, pragmatique, direct, penché vers le gain-gain, impatient, ethnocentré, arrogant, toujours pressé, amical, flexible, dépourvu de bonne capacité d'écoute et ... naïf (, 2003 : 202-203).

Il paraît que les Français ont bien saisi la personnalité américaine et son style de communication, mais ont totalement perdu de vue un aspect essentiel de cette culture: la vitesse et le manque de temps.

D'autre part, Cathelineau estime que le négociateur français veut avant tout faire valoir ses idées. Il est individualiste, associe objectifs et relations, est méfiant et fonde son pouvoir sur son statut. Il aime argumenter et contredire et « sa tendance *beau parleur* le pousse parfois à préférer les belles analyses et les beaux discours aux bons résultats » (1991 : 329). En plus, « il est mal à l'aise dans la gestion des rapports humains » (*Ibidem*, p. 216).

Lothar Katz (2007 : 192-195) reconnaît les habilités oratoires des Français et souligne leur capacité d'argumenter et leur logique cartésienne. Selon lui, cela ne les empêche pas de créer de bonnes relations avec ceux qui sont très différents d'eux-mêmes. Il les voit méfiants, surtout au début d'une relation, il est d'accord que leur pouvoir s'appuie sur leur statut et sur leur éducation, mais, en tant que membre de la culture la plus individualiste du monde, ne remarque pas l'individualisme français, ni leur incapacité de dissocier objectifs et relations.

Il s'avère donc que parfois notre regard se trompe, que notre culture nous empêche de voir la culture de l'autre.

A la fin de cette modeste contribution, nous aimerions lancer un défi aux lecteurs, en leur demandant d'esquisser le portrait du négociateur roumain. Par comparaison, nous présentons ci-dessous la manière dont nous voient les Américains.

Selon le même Lothar Katz (p. 332-337), les Roumains font des affaires avec les personnes pas avec les entreprises et n'accordent pas la même confiance à un nouveau représentant d'une société partenaire de longue date. Ils sont modestes, apprécient cette vertu et ne parlent pas fort. Par contre, ils montrent facilement leurs sentiments, font beaucoup de gestes et préfèrent les solutions gagnain-gain. Ils sont bons négociateurs, mais ont une expérience internationale limitée. Ils ne prennent pas de risques et ne respectent pas les règles. Le pouvoir est rarement délégué et les contrats sont flexibles.

Son regard sur nous, se trompe-t-il ou non?

### Références bibliographiques

1. AUDEBERT-LASROCHAS, P. (1996), *Profession négociateur*, Les Editions de l'Organisation, Paris
2. AUDEBERT-LASROCHAS, P. (2003), *La négociation, applications professionnelles*, Les Editions de l'Organisation, Paris
3. CATHELINEAU, M. (1991), *Négociateur gagnant*, InterEditions, Paris
4. CONSTANTINESCU-ȘTEF NEL, R. (2000), *La communication d'affaires: la négociation face-à-face*, RAO, București
5. CONSTANTINESCU-ȘTEF NEL, R. (2009), *Techniques de communication dans la négociation*, Editura ASE, București
6. HILTRO, J.M. et S. UDALL (1995), *The Essentials of Negotiation*, Prentice Hall, Harlow
7. ILICH, J. (2001), *Winning through Negotiation*, McMillan Inc.
8. KATZ, L. (2007), *Negotiating International Business*, Book Surge LLC, Charleston
9. LEWICKI, R.J., SAUNDERS, D.M., BARRY, B. et J.W.MINTON (2003), *Essentials of Negotiation*, McGraw Hill, Singapore