# Les pièges de la négociation Export

L'exportateur peut être confronté, plus encore qu'en France, à des situations difficiles, générées volontairement ou non par ses clients étrangers, afin de le déstabiliser et créer un rapport de force plus favorable pour eux.

*De multiples techniques peuvent être déclinées par l'interlocuteur local en s'appuyant sur les particularités de la culture du pays, accentuant pour l'exportateur français l'inconfort naturel d'une négociation commerciale conduite dans un environnement peu familier.*

**L’inexorable horloge.**

Le client peut jouer sur la dimension du temps, particulièrement importante pour le visiteur étranger. Celui-ci doit en effet rentabiliser son déplacement, justifier ses frais d’hôtel, respecter ses réservations d’avion ou de voiture de location.

Le déplacement tardif du rendez-vous prévu permettra donc, s’il est accepté, de mesurer l’intérêt du contrat pour la société française. De plus, comme il aura dû, sans doute, reporter -voire annuler- les autres rendez-vous et/ou le billet-retour, le commercial export sera encore plus désireux de conclure l’affaire pour justifier à sa direction les changements de programme et les frais induits.

Cette stratégie, pour être encore plus efficace, suppose que l’on connaisse les dates de retour du responsable export. Cette information extrêmement stratégique permet de faire traîner la négociation jusqu’à une date butoir qui mettra le visiteur devant l’alternative suivante : accepter rapidement les termes d’un contrat peu avantageux ou retarder son retour, avec les contraintes inhérentes, réservation aérienne perdue, séjour à l’hôtel prolongé, rendez-vous en France annulés.

Lorsque c’est le cas, le commercial est encore plus vulnérable car cette fois il devra à tout prix remporter le contrat ! Cette tactique devra donc être accompagnée par latechnique dite du « dernier wagon », qui consiste en fin de négociation à revenir sur un point déjà évoqué, ou aligner une exigence de dernière minute, qui replace le négociateur étranger devant le dilemme précédent….

La dimension du temps peut être déclinée de façon variée. Dans certains pays musulmans, fixer le rendez-vous le dimanche, ou même le jour de Noël, sera une petite revanche bien agréable sur le « chrétien ». Même s’il ne l’est pas, cette option pourra peut-être surprendre et déstabiliser un européen peu habitué à travailler ces jours là. En Orient toujours, l’impossibilité de savoir à l’avance la date exacte de certaines fêtes religieuses, basées sur le calendrier lunaire et l’observation de la lune au dessus de La Mecque, pourra constituer un argument imparable pour modifier au dernier moment un rendez-vous. La prise en compte littérale d’»Inch’Allah » (si Dieu le veut), appliquée aux délais de livraison, ou de paiement, ne manquera pas également d’inquiéter le mécréant sur les intentions réelles de son interlocuteur: NB :L’expression est souvent aussi utilisée, machinalement, sans malignité ni intention particulière…

### Le rôle du climat

Il est fort tentant de soumettre le visiteur étranger à l’épreuve d’un climat qui lui est peu familier et qui pourra efficacement l’*assouplir* avant la négociation . Ainsi la salle d’attente maintenue à une température tropicale –seul le bureau directorial est climatisé- permettra d’accueillir au bout d’une heure un visiteur haletant, à la veste ou au tailleur tâché de transpiration, et nettement moins redoutable qu’à sa sortie du Sheraton. Si l’attente s’effectue en compagnie de commerciaux concurrents, intentionnellement groupés le même jour, et si possible sans heure de rendez-vous précise, on pourra raisonnablement s’attendre à des conditions commerciales plus favorables…

L’influence du climat peut être complétée par celle d’habitudes alimentaires différentes. L’invitation au restaurant, toujours signe de bonne entente, pourra se transformer en supplice pour le commercial étranger, poliment sommé de goûter des spécialités locales difficiles à manger, écœurantes, pimentées, voire dangereuses. Panse de brebis farcie (Ecosse), opossum (Australie), serpent (Malaisie), vraie sauce Chili (Mexique), singe (Indonésie), funghi\* (Japon) constituent autant d’auxiliaires utiles au négociateur local. Si l’on a pris soin de fixer le rendez vous l’après-midi, on pourra mesurer « en live » l’effet retard de ces plats exotiques sur les capacités professionnelles de la victime…

Les Chinois, grands amateurs de banquets d’affaires fortement arrosés -un des premiers mots à apprendre est « Gambei ! « -à la votre !- justifieront l’adage selon lequel le meilleur négociateur n’est pas le plus compétent mais celui qui tient le mieux l’alcool de riz….

Les vrais pervers, ou les manipulateurs chevronnés, pourront même inviter le négociateur étranger dans un sympathique « boui-boui » local – You’ll see, dat’s reeeal Nigeeria ! », à l’exotisme garanti pur blattes, ce qui présente plusieurs avantages. On a montré de l’estime à l’hôte français en lui faisant découvrir « un bon coin inconnu des touristes », et ce pour un coût bien inférieur à celui d’un grand restaurant. On aura aussi testé la résistance et les capacités d’adaptation du visiteur, surtout si manifestement ce n’est pas un habitué de l’Afrique profonde.

Enfin, l’expérience gastronomique pourra se solder pour l’invité par une « turista » ou autre affection bénigne -mais invalidante lors des longues négociations-, contre laquelle les autochtones, les expatriés et les grands voyageurs sont normalement immunisés…

**L’arme de la langue.**

La langue est aussi un élément déstabilisant s’il est bien employé. L’hôte pourra faire mine, par exemple, de ne pas comprendre les propos de son interlocuteur, ce qui est techniquement gênant, et surtout vexant pour le visiteur censé parler la langue des affaires du pays. Les américains peuvent, en accentuant volontairement leur accent régional, new-yorkais ou texan par exemple, en faire un idiome difficilement compréhensible pour l’anglophone moyen. En Europe les Bavarois, les Ecossais ou les Catalans peuvent faire de même par la prononciation ou le vocabulaire dialectal utilisé.

Dans certains pays l'ajout à l'anglais de mots locaux, inconnus a priori des étrangers, comme le hindi en Inde, donne l'impression de phrases à trous, ou d'appel téléphonique haché dans un tunnel. Le "Hinglish" ainsi construit produit un discours oral d'autant plus déroutant que les indiens éduqués parlent souvent anglais couramment, assez vite, mais sans accents toniques. Le même effet peut être obtenu, involontairement ou non, par un client étranger "pensant" parler la langue commune, l'anglais souvent, voire le français, mais avec un accent local tellement prononcé qu'il en est méconnaissable. Et bien sûr impossible à faire remarquer. On rencontre souvent ce problème en français au Québec ou en Afrique, et avec l'anglais en Asie en général, voire en ...France.

*\* Poisson dont les glandes libèrent un poison mortel lorsqu’elles sont mal découpées. Le danger du funghi (ou fungu) en fait un plat snob et cher, exigeant deux ans d’études spéciales pour sa préparation…*

L’interprète peut aussi être mis à contribution pour enrayer la dynamique de la négociation, déjà rendue moins naturelle par son intermédiaire. L’incompréhension sélective permettra de passer sous silence certains points de désaccord, que l’on fera mine de *découvrir* au moment opportun.

C'est la raison pour laquelle le choix de l'interprète est essentiel. Il faudra d'abord s'assurer de sa maitrise linguistique du vocabulaire lié au secteur. Le jargon technique, les subtilités juridiques ou

fiscales dépassent souvent les compétences normales d'un interprète, même parfaitement bilingue.

D'autre part la sélection de cet intervenant extérieur revêt un aspect stratégique, selon qu’il est recruté par le client potentiel ou par l'exportateur, car il peut influencer la discussion par le choix orienté, imprécis voire inexact, des termes traduits.

Les consulats ou les chambres de commerce franco-locales sont en général à même de présenter des interprètes de confiance.

Alors que la négociation se déroule dans une langue commune, il peut être également judicieux de se livrer dans la langue du pays à de longs apartés, soucieux ou véhéments, avec d’autres collaborateurs. Le visiteur s’efforcera désespérément de détecter des signes lui indiquant la nature du problème (?), essaiera de se remémorer ses derniers propos, surtout si ses interlocuteurs le fixent en se parlant. Il restera d’autant plus perplexe qu’on ne lui expliquera pas, in fine, la raison de l’interruption…

### Les acteurs extérieurs

Certaines cultures, notamment asiatiques, ou arabes –la Choura-, valorisent la consultation lors de la prise de décision. Cette stratégie, légitime en soi, pourra cependant être perfidement opposée au visiteur pour affaiblir sa position. En effet il devra réexpliquer les détails de son offre à chacun des nouveaux interlocuteurs, ce qui ne manquera pas d’affaiblir l’énergie de son discours au moment où commencera réellement la négociation.

 Les Chinois pratiquent souvent cette forme d’usure psychologique : venant en délégations importantes, ils ont le temps pour eux …ainsi que le nombre. "L'Empire des 5000 soleils ne craint pas l'orage", disent ils, pour bien démontrer que leurs actes peuvent s'inscrire dans le temps long, en opposition au "Time is money" occidental. Les habitués racontent que nombre de participants aux réunions, à la présence d’autant moins nécessaire que certains ne sont pas directement concernés, se déplacent aussi pour des motifs moins stratégiques. En effet dans les administrations chinoises les occasions de se divertir sont rares. Aussi il est toujours agréable, et valorisant, de quitter un bureau bruyant et exigu pour passer quelques heures dans un grand hôtel climatisé, en compagnie de « longs nez » exotiques, surtout lorsqu’un cocktail est prévu avec du champagne…

Au Japon les participants peuvent également venir nombreux, mais pour des raisons différentes. Désireux de maitriser tous les aspects du contrat, ils s’entourent de spécialistes très compétents dans leurs domaines respectifs. Cela rend plus périlleuse la position de la mission étrangère, à l’effectif limité par les frais de déplacement, et donc sommée d’être parfaitement polyvalente. Cette obligation de répondre « en live » à des questions parfois pointues, sous peine de perdre la face -et le contrat- est encore plus compliquée du fait des 8h de décalage horaire. Il est toujours difficile à 18h, donc à 3h du matin, heure française, d’appeler l’usine, ou de réveiller votre N+1, pour un détail technique ou financier qu'il risque de juger moins urgent que vous…

*\*Surnom fréquemment donné aux occidentaux.*

Autre pratique fréquente, la présence, mal justifiée sur le plan technique, d’un membre de la direction de l’entreprise étrangère, peut aussi gêner le visiteur dans ses explications, surtout si cette personne reste délibérément silencieuse lors de la réunion.

L’auteur se souvient d’une réunion avec trois ingénieurs marocains dûment cravatés, accompagnés d’un petit homme discret, barbichu, en costume traditionnel. Celui-ci, après avoir marmonné son nom avec un fort accent berbère, ne dit plus mot et resta au bout de la table de conférence. La discussion continua donc en français avec les cadres présents, sans guère tenir compte de lui. En réalité parfaitement francophone, cultivé, c’était… le propriétaire de l’entreprise.

Le contrat n’a jamais été signé !

Cette déstabilisation psychologique a connu deux applications diplomatiques célèbres. Les Américains venus en 1982 négocier les otages de leur ambassade de Téhéran, se sont vus imposer durant toutes les rencontres la présence d’un cheikh aveugle, aux yeux blancs et vides très intimidants. Les Nord Vietnamiens avaient fait pire dans les années 70’s en associant à leurs pourparlers de paix un officier au visage défiguré par le napalm, rappel vivant de la part de culpabilité américaine dans les horreurs de cette guerre.

Mais tous les acteurs extérieurs ne sont pas aussi désagréables, comme la séduisante « étudiante\* », clone de Nakamura -ou de son athlétique cousin selon les gouts-, rencontrée « par hasard » lors d’une soirée solitaire au bar du Novotel. Elle ou il livrera le lendemain matin un négociateur visiblement exténué, et peut être vaguement gêné à l’idée que le client, sa direction ou…sa propre épouse découvre ses extras. Il pourra être préoccupé aussi par la disparition de sa MasterCard, ou par les risques d’une maladie exotique, voire réellement grave.\*\*

L’espionnage ne concerne pas que OSS 117. Si le contrat est important, l’adorable créature aura peut-être été payée pour examiner discrètement la valise, snapper les documents commerciaux ou l’agenda, fournissant à son commanditaire local des informations précieuses sur les devis, ou la date de départ.

Aussi des questions banales du genre « Je peux t’attendre dans la chambre, Habibi? » ou encore «When iz yo plane, honee? » devront être examinées avec la circonspection qui convient par l’exportateur averti.

**Jean-Christophe Vergé**

Ex Directeur Export Mathys Belgium

\**En coiffure, mannequinat voire massage tantrique, plus rarement en systèmes embarqués…*

*\*\* En Afrique ou en Inde les préservatifs, comme les médicaments, peuvent être des contrefaçons ou, fabriqués localement, s’avérer défectueux…*

*Par ailleurs on a identifié chez des prostituées nigérianes la capacité, encore inexpliquée, de vivre normalement en étant porteuses saines du VIH, et donc de le transmettre sans en être affectées.*

*Le Covid, même dans sa variante light Omicron, est une nouvelle raison pour ne pas succomber aux tentations locales, d’autant plus dangereuses qu’elles semblent désintéressées…*