

Le prisme à cinq faces : proposition d'un modèle appliqué à la négociation d'affaires

par **Eric ALLIX-DESFAUTAU**
Maitre de Conférences à l'IAE de Caen-Basse-Normandie

Résumé :

Cet article a pour objet de présenter un modèle à destination des négociateurs commerciaux permettant la réalisation d'une représentation graphique aisément utilisable par l'ensemble des membres d'une équipe de négociation. Etabli à partir d'informations multiples relatives au contrat devant être signé, ce modèle en forme de prisme à 5 faces permet, par son aspect visuel, de définir plus aisément ex-ante, une stratégie de négociation. Il peut donc être utilisé comme un outil d'aide à la décision et doit permettre d'améliorer la performance de la période de négociation.

Les relations d'affaires constituent depuis toujours une épreuve difficile pour les négociateurs. En effet, cette période de face à face entre les interlocuteurs est cruciale puisqu'elle permet de définir, à titre définitif, les termes du futur contrat.

Aussi, avant toute rencontre, réunions préparatoires après réunions préparatoires, une stratégie de négociation est élaborée dans chaque camp nécessitant la recherche, l'acquisition et le traitement de multiples informations, la réalisation de scénarii, de tactiques, etc.

Poursuivant certaines investigations dans le domaine de la négociation et désirant mettre au point un outil dynamique susceptible d'apporter une aide aux décideurs dans le cadre de négociations d'affaires, nous avons tenté d'élaborer un modèle, suffisamment complexe pour intégrer les éléments clés d'une négociation et suffisamment simple pour permettre la visualisation d'une situation à un moment «b». Intégrant certaines variables comportementales opportunistes présentes au sein de relations ante-contractuelles¹, le modèle présenté doit être établi avant la négociation proprement dite et s'intègre dans le cadre de la préparation à laquelle se livrent les négociateurs avant de se rencontrer.

Nous traiterons dans une première partie du cadre théorique et méthodologique qui a été suivi pour élaborer cette matrice. Nous examinerons les axes qui composent ce prisme en soulignant leur indépendance réciproque et leur pouvoir discriminant. Une deuxième partie s'efforcera d'explicitier et de justifier les cinq dimensions retenues dans ce modèle. Enfin, le troisième volet de cet article sera consacré au fonctionnement du modèle et à la présentation des principales formes permettant de définir des stratégies d'approche spécifiques et d'envisager plus sereinement le contenu des pourparlers commerciaux devant avoir lieu.

1. Cf. WILLIAMSON O.E, (1985) et (1993).

1. Le cadre méthodologique de la recherche

1.1 La problématique de la recherche

Le modèle présenté ci-après est destiné aux négociateurs commerciaux à la recherche de nouveaux outils susceptibles de les aider dans la période préparatoire aux négociations. Il peut aussi s'adresser aux chercheurs cherchant à déterminer des profils-types (typologies) d'entreprises. Il se situe dans un cadre méthodologique positiviste. En effet, il n'a pu être élaboré qu'après une première et longue période d'exploration des négociations commerciales entre entreprises. Il prolonge les travaux d'une étude antérieure qui s'est efforcée de faire ressortir les principales techniques de négociation utilisées au sein de pourparlers commerciaux bilatéraux internationaux et qui a permis de faire émerger des traits communs (lois), propres à toute négociation. Cette étude a servi de base à ce modèle.

Le mode opératoire dans lequel s'inscrit cette recherche est hypothético-déductif. Le processus a donc débuté par une analyse théorique reposant sur le paradigme de l'économie des coûts de transaction et plus particulièrement sur une approche des comportements opportunistes, des situations d'asymétries d'information et de rationalité limitée des acteurs. Une seconde analyse de la littérature de la négociation d'affaires a permis de procéder à des croisements fertiles et de faire émerger des éléments susceptibles de servir de base à l'élaboration d'hypothèses. Après avoir procédé à une traduction de ces premières hypothèses afin de les rendre testables et après avoir élaboré la matrice, il a été possible de vérifier sur le terrain l'efficacité et l'utilisation potentielle d'un tel outil.

1.2 La justification du choix des axes

Cette matrice comporte 5 axes ayant tous le même pouvoir contributif (équ pondération) au sein du modèle. Ils expriment chacun une dimension différente (information, temps, manœuvres perturbatrices...) conférant au modèle une certaine stabilité. De plus, désirant créer un modèle permettant la réalisation de formes géométriques correspondant à des situations particulières et déterminantes dans l'application de stratégies, il était possible d'envisager de 3 à 7 axes au maximum. Le nombre de 3 axes étant trop limité et ceux de 6 et 7 trop importants pour obtenir des formes géométriques significatives et facilement mémorisables, il ne subsistait qu'une plage de choix limitée (4 ou 5 axes). L'étude des comportements opportunistes de négociation ayant initialement fait ressortir 4 axes indépendants les uns des autres et discriminants, un questionnaire complémentaire soumis à 31 entreprises bas-normandes a été réalisé afin de permettre l'émergence d'éléments explicatifs complémentaires. Un nouvel et unique axe est apparu : celui du « rapport de force » entre partenaires.

Pour ces raisons et après avoir à nouveau examiné l'indépendance et le pouvoir discriminant de chacun de ces 5 axes, ce modèle comporte 5 dimensions permettant de réaliser, après une phase de calculs, un pentaèdre aux formes multiples mais facilement identifiables.

1.3 La robustesse du modèle

Le modèle qui va être présenté a déjà fait l'objet de tests auprès de chefs d'entreprises ou de personnes agissant dans le cadre de négociations d'affaires. Quinze tests ont jusqu'ici été réalisés et ont permis de montrer l'utilité de ce modèle dans le cadre de la préparation d'une négociation. D'autres tests sont actuellement en cours de réalisation. Comme il sera donné de le voir, la forme obtenue après la mise en place des calculs permet de mieux envisager, et donc de préparer le type de discours qui sera adopté par un interlocuteur. Ce

modèle se veut «prédictif» permettant, nous l'espérons, toutes choses égales par ailleurs, d'accroître la performance du face à face commercial.

1.4 L'usage et l'intérêt de ce modèle

Ce modèle du prisme à 5 faces peut trouver deux principales utilisations dans un cadre entrepreneurial. Il peut être mis en place en période ex-ante permettant de mieux préparer le futur face à face avec un interlocuteur. On pourra ainsi estimer ex-ante, le degré plutôt coopératif ou agressif/défensif du contenu des négociations. Selon chaque alternative, il conviendra de préparer certaines tactiques et stratégies afin de préserver au mieux ses intérêts. Il peut être également utilisé après la signature du contrat, c'est-à-dire après la phase de négociation proprement dite. En effet, il peut être utile, pour une entreprise, de procéder à une nouvelle réalisation du prisme à la lumière des pourparlers commerciaux réalisés et des multiples informations recueillies pendant cette période. Il sera alors possible de déterminer un profil plus précis de l'interlocuteur et de procéder à des comparaisons de prismes entre les périodes ante et post contractuelles. Au vue de ces deux matrices, on pourra, par croisement, définir un «profil-type» de son interlocuteur que l'on pourra réutiliser à bon escient lors de nouveaux pourparlers commerciaux.

L'un des autres atouts de ce modèle réside dans son aspect graphique, géométrique et donc visuel. Il permet, après les calculs et le traçage, de communiquer auprès d'un public non averti, certaines informations multidimensionnelles en un laps de temps restreint. Comme nous avons pu le constater, le gain de temps réalisable grâce à cette matrice a particulièrement été apprécié dans les entreprises ayant bien voulu tester ce modèle².

1.5 Les limites de ce modèle

Comme toute application théorique, ce modèle du prisme est victime d'un certain nombre de limites. La première limite qui est apparue lors de la réalisation des tests, réside dans la connaissance que l'on doit avoir de son interlocuteur si l'on désire utiliser le modèle. En effet, comme nous le verrons, la construction de ce modèle nécessite de disposer d'un certain nombre d'informations sur son ou ses interlocuteur(s) (chiffre d'affaires, bénéfices commerciaux, parts de marché, attitudes et habitudes de négociation, dominance culturelle, ancienneté des relations...). Si ces informations font défaut, certains axes ne pourront être dressés.

Déoulant de la première, la deuxième limite relève de la difficulté à tracer le prisme lorsque l'on est en présence d'un partenaire que l'on va rencontrer pour la première fois. Ce modèle est relativement coûteux à la fois en temps et en moyens puisqu'il nécessite de recueillir des informations sur son interlocuteur par l'intermédiaire de banques et de bases de données, d'institutions et d'organismes spécialisés, de ses relations professionnelles, de réseaux d'information internes et externes...

La troisième limite de ce prisme de négociation réside dans sa faible universalité. En effet, il apparaît peu utile de dresser ce modèle dans le cadre de négociations d'affaires portant sur des contrats dont les sommes et la fréquence sont faibles. Ceci rejoint les travaux de Williamson (1985) sur la fréquence et la continuité des relations contractuelles.

Cette partie méthodologique terminée, il convient maintenant de présenter les axes du modèle.

2. Un prisme à 5 faces

Ce prisme, diamant ou pentaèdre, repose sur cinq variables représentées par les axes

2. Il est important de souligner ici que ce modèle trouve une certaine utilité dans les entreprises situées dans des zones culturellement faibles ou le temps est considéré comme une donnée rare et chère

suivants :

Axe n°1 - le rapport de force existant entre les interlocuteurs commerciaux. Cet indicateur doit permettre de se positionner sur une échelle de graduation (échelle de Likert) allant d'un rapport de force très défavorable à très favorable³

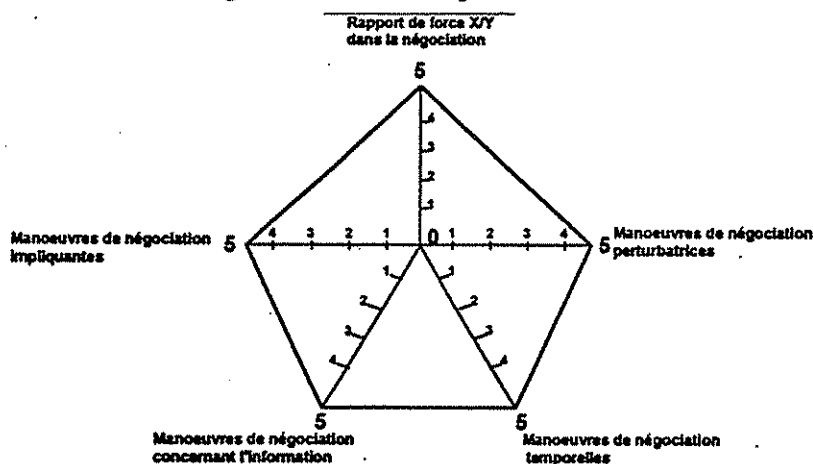
Axe n°2 - les manoeuvres impliquantes à la frontière de l'illégalité. Ces manoeuvres sont parfois utilisées lorsque toutes les autres techniques apparaissent infructueuses. Elles ont pour objet de contraindre l'interlocuteur à accorder des concessions supplémentaires

Axe n°3 - les manoeuvres déstabilisatrices. Elles font partie des règles du jeu du face à face entre partenaires commerciaux et ont pour principal objectif de perturber l'interlocuteur afin d'en tirer un avantage

Axe n°4 - les manoeuvres agissant sur le temps. Elles pourront agir dans le sens d'un allongement ou d'un raccourcissement du temps des pourparlers commerciaux

Axe n°5 - les manoeuvres reposant sur une manipulation de l'information. Elles sont utilisables dès lors que l'un des interlocuteurs ne maîtrise pas parfaitement certains paramètres informationnels du futur contrat. La figure suivante présente les cinq dimensions du prisme de négociation.

Figure 1.1 : le modèle du prisme à 5 faces



Il convient de souligner que ces axes représentent des forces pouvant générer des coûts de transaction qui accroissent le coût du face à face entre acteurs. Afin d'améliorer les performances de son équipe de négociation, il apparaît donc important pour une entreprise de savoir limiter ces frictions relationnelles et contractuelles en élaborant ex-ante une véritable stratégie de négociation. Ce prisme a pour avantage de matérialiser, sous une forme graphique, un enchevêtrement d'éléments immatériels difficilement perceptibles, tels que les habitudes, les attitudes et les techniques de négociation, les rapports de force latents, les comportements prévisibles... Il s'efforce d'apporter une aide aux négociateurs en leur permettant de réagir aux événements, voire de les modifier dans un sens qui leur est favorable. Nous allons donc présenter les cinq forces du modèle.

2.1 Le rapport de force entre les interlocuteurs

Cette variable constitue le premier axe et le sommet du prisme. Elle est fondée sur le rapport de supériorité ou d'infériorité qui existe entre les interlocuteurs des entreprises en relation. Ce rapport de force peut être estimé à l'aide de six paramètres distincts qui sont apparus à la suite des premières séries d'entretiens menés en entreprise et développés ci-

3. Ce premier axe ainsi que les 4 autres vont faire l'objet d'une présentation détaillée dans les pages suivantes.

dessous.

2.1.1 La taille

Il s'agit ici de la taille de l'interlocuteur commercial qui peut être une grande, une moyenne, une petite, ou une très petite entreprise. Le score attribué devra représenter le différentiel de taille existant entre l'entreprise réalisant le modèle et son interlocuteur commercial en termes de chiffre d'affaires, de bénéfices, de parts de marché, sur les trois dernières années.

2.1.2 L'avantage concurrentiel

L'avantage concurrentiel réside dans l'intérêt que tirera l'interlocuteur de la signature du contrat. Plus ces avantages seront nombreux, plus il aura tendance à adopter une attitude coopérative et intégrative. Dans ce cas, le rapport de force ne sera pas en faveur de celui réalisant le modèle.

2.1.3 La localisation des pourparlers commerciaux

Il s'agit ici du lieu où se déroulent les débats. Plus l'équipe de négociateurs de l'entreprise sera éloignée de sa base, plus il lui sera difficile d'être performante (fatigue liée au voyage et/ou au décalage horaire, difficultés plus grandes pour accéder rapidement à l'information, changement d'univers juridique, économique, normatif, culturel, politique...⁴).

2.1.4 La connaissance des acteurs

Il s'agit ici de la connaissance des membres de chaque délégation. A cet égard, on peut constater que plus les membres des délégations se connaissent et plus le rapport de force tend à s'équilibrer. On a également pu relever une diminution des comportements opportunistes.

2.1.5 Le temps disponible pour négocier

Il s'agit du temps consacré par l'entreprise à la négociation du contrat. Plus ce temps sera important, plus une partie du rapport de force pourra tourner à son avantage. Ainsi, le stress occasionné par le respect des délais étant inexistant, plus il sera possible d'avoir un recul par rapport aux pourparlers.

2.1.6 La pression concurrentielle

Il est ici question de la pression concurrentielle pesant sur les négociations. Cette pesanteur est représentée par d'autres entreprises, physiquement absentes de la table des négociations, mais qui exercent des pressions sur l'un des deux interlocuteurs. A titre d'exemple, lorsque AIRBUS négocie avec British AIRWAYS un contrat important de vente d'appareils, les concurrents tels MAC DONNELL DOUGLAS ou BOEING suivent très attentivement les pourparlers commerciaux, faisant ainsi peser sur AIRBUS une pression importante. Dans ce cas précis, AIRBUS, bien que vendeur et possesseur d'une compétence certaine, ne bénéficie pas d'un rapport de force aussi important qu'il n'y paraît.

2.2 Les manoeuvres impliquantes⁵

Ces techniques qui peuvent être qualifiées de «souterraines» sont impliquantes dans le

4. Il convient ici de préciser que les nouvelles technologies de l'information ont tendance à limiter les difficultés d'accès rapide à l'information (téléconférences par satellite, réseaux, Internet entreprise...). Il faut cependant préciser que l'utilisation de tels moyens de communication est plutôt réservée aux grandes entreprises compte tenu des coûts d'utilisation encore élevés. Beaucoup d'entreprises, malgré ces nouveaux progrès technologiques, continuent à négocier et communiquer avec les procédés traditionnels (courrier, téléphone, télex, fax). Tous les négociateurs ne sont donc pas sur un pied d'égalité.

sens où elles nécessitent l'accord des deux parties (l'offreur et le receveur). Elles viennent compléter les autres manœuvres de négociation. Parmi les pratiques impliquantes, quatre variables ont été identifiées à la suite d'interviews menées auprès de négociateurs commerciaux et après l'envoi d'un questionnaire établi auprès de 120 grandes entreprises françaises.

2.2.1 Le repas d'affaires

Le repas d'affaires peut-être qualifié d'opportuniste et susceptible de nuire à l'un des interlocuteurs, dès lors que cette pratique sort des attributions classiques conférées à la partie restauration dans une transaction (convivialité, meilleure connaissance entre les partenaires, approche plus informelle des affaires, détente...). L'objectif non dévoilé de cette pratique consiste à influencer la décision d'un acteur X vis-à-vis d'un acteur Y, après avoir fait profiter abusivement X des plaisirs de la table. Elle peut également permettre d'obtenir des informations de caractère plus ou moins confidentiel quel'on pourra exploiter durant la suite des négociations. Cette pratique procède donc de la volonté de troubler les facultés entendementales du partenaire et introduit un biais dans la prise de décision rationnelle.

2.2.2 Le cadeau de grande valeur

La technique du cadeau de grande valeur nécessite elle aussi l'accord des différents acteurs à la négociation. Son objectif non dévoilé consiste à influencer la décision d'un acteur X vis-à-vis d'un acteur Y moyennant la remise d'un «cadeau» de forte valeur. Les exemples de la «Mercedes Classe S» oubliée sur le parking de l'entreprise où se déroulent les négociations, du «voyage tous frais payés 15 jours aux USA», d'un véhicule neuf ou d'un chalet à la montagne vendus pour un dollar symbolique, ne sont pas toujours des cas d'école. L'examen récent de ces pratiques par la justice française montre bien la réalité de cette forme particulière de conception des relations commerciales.

2.2.3 La technique de «l'oreiller»

Cette approche des techniques utilisées par un interlocuteur commercial conduit à examiner l'opérationalité de la technique dite de «l'oreiller». En effet, les yeux bleus d'une charmante demoiselle sont-ils susceptibles d'influencer la décision ou le comportement d'un négociateur du sexe opposé ? A l'instar des variables précédentes, l'usage d'une telle technique nécessite l'approbation et l'implication des différents acteurs au contrat et a pour objectif d'influencer la décision de l'interlocuteur. Bien que cette forme d'approche particulière des relations contractuelles puisse sembler quelque peu «surprenante», l'expérience des négociations montre sa réelle existence dès lors qu'un des acteurs sait émettre distinctement un signal.

2.2.4 La pratique du bakchich

Cet usage⁵ qui supprime la transparence et l'indépendance des rapports entre partenaires, se chiffre annuellement en France en millions de francs. Elle est d'ailleurs tellement présente qu'il existe, au ministère des finances, un bureau chargé de relever pour les grandes entreprises qui veulent bien en faire la déclaration, les sommes extra-contractuelles versées par ces entreprises à des partenaires commerciaux étrangers et ayant permis la signature de contrats importants. Il en est de même en Allemagne où la loi fiscale de 1996 sauvegarde la

5. Ces diverses variables opportunistes ont été mises en évidence grâce à une étude quantitative récente menée auprès de 41 grandes entreprises françaises. Cette approche a également été complétée par une série d'entretiens menés auprès de multiples intervenants de grandes entreprises françaises impliqués dans le cadre de négociations et de pourparlers commerciaux internationaux. Cf. ALLIX-DESFAUTAUX E., (1992 et 1995).

6. Ne désirant en aucun cas polémiquer sur ce sujet d'actualité, nous avons seulement voulu tester l'opérationalité d'une telle pratique (Cf. USUNIER J.C., (1989), p. 221 et suivantes) sachant qu'elle varie particulièrement en fonction des spécificités culturelles, politiques et économiques des acteurs.

déductibilité de principe de certains frais contractuels annexes. Il convient de préciser que cette pratique varie sensiblement en fonction des secteurs d'activité, du montant des contrats, de la culture et des habitudes des entreprises.

Ces quatre pratiques susceptibles d'être rencontrées dans des négociations, doivent donc faire l'objet d'un examen précis qui pourra être réalisé par l'intermédiaire de questions auxquelles il conviendra de répondre en affectant une note. Chaque note pourra aller de 0 à 5 en fonction du non-usage ou de l'usage très fréquent de chaque technique. Le remplissage du questionnaire nécessite donc, de la part de l'entreprise qui élabore le prisme, une certaine connaissance de ses interlocuteurs. Si ces derniers ont déjà travaillé avec elle, les problèmes seront minimisés. A contrario, dans le cadre d'une première rencontre, il sera nécessaire de recueillir des informations afin de pouvoir répondre aux différentes questions. Ces informations pourront provenir :

- du réseau relationnel dont dispose chaque négociateur (relations d'affaires dans d'autres entreprises ayant déjà travaillé avec le même interlocuteur, expérience de relations passées, relations politiques...);
- des postes d'expansion économiques (PEE) dont l'un des rôles est de collecter de nombreuses informations sur les entreprises du pays dans lequel ils sont basés (informations économiques, sectorielles, politiques, sociales, culturelles...)
- des Ambassades de France
- des services de renseignements commerciaux⁷
- des Chambres de Commerce Internationales
- du Centre Français du Commerce Extérieur
- des bases et des banques de données internationales. A cet égard, le réseau Internet permet aux négociateurs d'obtenir rapidement des informations ou de communiquer avec son siège.

Il convient de souligner en dernier lieu que l'utilisation par un interlocuteur de telles ou telles pratiques est assez facile à déterminer ex-ante (dès lors que l'on s'en donne les moyens). En effet, chaque entreprise (et plus encore les grandes) jouit déjà d'une réputation de probité ou de «non probité» en affaires. A partir de ces investigations, les négociateurs pourront répondre aux questions permettant de construire le premier axe du prisme.

2.3 Les manoeuvres de négociation perturbatrices

Contrairement aux manoeuvres précédentes, les manoeuvres de négociation perturbatrices impliquent un seul et unique partenaire. Dans le «modèle du prisme à cinq faces», il s'agira d'évaluer le comportement de l'acteur Y (futur client ou fournisseur), vis-à-vis de X (l'entreprise qui utilise le modèle).

2.3.1 Le bluff

La technique du bluff procède d'une «attitude destinée à impressionner l'adversaire en lui faisant illusion»⁸. Par extension, il s'agit d'une attitude d'intimidation, de mensonge ou de tromperie qui masque une partie de la réalité à son interlocuteur, lequel, considérant ces données fausses, prendra des décisions irrationnelles. Ce comportement maquille la réalité

7. A ce titre, il existe à Hong Kong un observatoire allemand, alimenté financièrement et logistiquement par des grandes entreprises allemandes, dont le rôle est d'observer, d'analyser, d'étudier jour après jour, sur ce marché. La quarantaine de personnes travaillant dans cet observatoire note, classifie, trie, répartit par thèmes, secteurs, ou activités, toutes les modifications intervenant sur le marché chinois. Ainsi, lorsqu'une entreprise allemande, membre de l'observatoire, désire obtenir des informations sur un point particulier, une personnalité, une entreprise, un secteur..., notamment lors de la préparation d'un contrat, elle peut s'adresser à cet observatoire qui lui fournira très rapidement un dossier complet.

8. Définition extraite du Petit Robert.

des faits économiques, techniques, financiers, juridiques et humains. Le bluff a pour objectif d'induire l'autre partie en erreur afin d'en tirer profit. A titre d'exemple, un bluff peut consister à faire croire à son interlocuteur qu'il n'est pas seul sur l'affaire et que votre entreprise entretient des relations étroites avec d'autres sociétés proposant des prix inférieurs ou des services annexes plus complets. Le bluff permet ainsi d'exercer une pression fictive sur le prix de vente de son interlocuteur afin d'obtenir des concessions sur les délais de livraison, les services complémentaires...

2.3.2 La rétention d'information

Ce comportement déloyal se traduit généralement par l'omission volontaire d'informations, de la part d'un des participants, durant les négociations. Deux formes de rétention peuvent être distinguées. On trouve d'une part la dissimulation d'informations importantes. Elle demeure rare en raison des possibilités de recours contentieux (dol). D'autre part, la rétention d'informations annexes qui est assez fréquente et nécessite une grande vigilance.

2.3.3 L'incompréhension fictive des propos tenus

L'incompréhension fictive des propos tenus constitue une pratique courante au sein des relations d'affaires internationales et consiste à maquiller la réalité en feignant un problème de compréhension des propos tenus par l'interlocuteur durant les négociations. Cette pratique a pour but de contraindre cet interlocuteur à reformuler ses propos de façon quelque peu différente. L'enjeu de cette demande de reformulation réside dans la volonté d'obtenir des termes d'échange plus favorables. Deux formes d'incompréhension fictive sont fréquemment utilisées : l'une de ces formes concerne la reformulation motivée par des problèmes de langue et de vocabulaire; l'autre implique la reformulation de clauses contractuelles par méconnaissance de l'univers juridique du pays de l'entreprise avec laquelle on négocie.

2.3.4 La divulgation d'informations erronées

La divulgation d'informations erronées procède de la même démarche que la rétention d'information. Elle consiste à fournir à son interlocuteur des informations que l'on sait pertinemment fausses ou quelque peu erronées. On peut également parler de désinformation. Les répercussions d'une telle attitude sont exclusivement post-contractuelles et peuvent mener à des poursuites judiciaires. Les échangistes ne procèdent à la divulgation d'informations erronées que s'ils considèrent leurs implications comme mineures. Cette désinformation est essentiellement axée sur quelques particularités locales non maîtrisées par le négociateur français (ex : durée moyenne d'octroi d'un certificat de dédouanement ou d'homologation, méconnaissance de normes techniques ou de normes antipollution particulières...).

Avant de présenter le troisième axe, il convient de préciser que les tests effectués ont fait apparaître que la fréquence des relations contractuelles entre mêmes partenaires avait pour incidence de limiter l'utilisation de ce type de manoeuvres. Dans le modèle, la fréquence des relations oriente cet axe vers le centre de gravité du modèle.

2.4 Les manoeuvres de négociation agissant sur le temps

Ces manoeuvres portent atteinte à la rationalité des échangistes. Ces attitudes et comportements de négociation tentent de saturer les facultés entendementales des participants lors de la négociation d'un contrat en jouant sur le temps⁹. Il s'agit de perturber le système de réflexion du partenaire afin d'en tirer avantage. Il peut également s'agir de rendre impossible toute stratégie de négociation. Ces manoeuvres s'appuient sur le principe

9. Cf. ALLIX-DESFAUTAU E., AUREGAN P. (1996), p. 12.

occidental de l'angoisse du temps perdu, non affecté de façon optimale¹⁰.

2.4.1 La négociation marathon

La négociation marathon donne lieu à des tractations longues et fatigantes. L'accumulation de petites difficultés vient perturber les débats empêchant une conclusion rapide de l'affaire et poussant l'un des prospects à effectuer des concessions.

2.4.2 Le retrait momentané d'une négociation

Le retrait momentané d'une négociation a pour principal effet d'accroître la durée moyenne de la période pré-contractuelle et a pour objectif de déstabiliser son interlocuteur en l'empêchant de mettre en place la stratégie de négociation qu'il avait envisagée ex-ante.

Alors qu'en Europe ou aux Etats-Unis (pays à contexte culturel faible¹¹) le fait de ne pas respecter l'emploi du temps (timing) prévu pour une négociation est perçu comme un élément perturbateur, les pays d'Asie du sud-ouest n'accordent par exemple qu'une faible importance au respect du calendrier des rencontres initialement prévues. Les spécificités culturelles semblent donc particulièrement influentes dans le cadre de négociations commerciales internationales.

2.4.3 L'absence délibérée

De façon délibérée, certains négociateurs, dont la présence est indispensable, n'assistent pas à une ou plusieurs des séances de négociation. L'objectif inavoué consiste à perturber les prévisions, les plans et stratégies de négociation de l'autre partenaire. L'absence d'une personne constitue un élément perturbateur qui, bien que ne mettant pas fin aux négociations, peut obliger les intervenants à revenir sur ce qui avait déjà fait l'objet d'un accord tacite. Ce stratagème permet à «l'absent» de pouvoir revenir sur certaines concessions qu'il avait pu faire précédemment dans la mesure où rien n'a encore été signé. Cette pratique de «la chaise vide» a pour effet d'accroître la durée des négociations, d'obliger les partenaires à revenir sur le passé, empêchant ainsi toute stratégie prédéfinie.

2.4.4 L'ultimatum

La technique de l'ultimatum (date butoir), particulièrement utilisée par les négociateurs nord-américains, consiste à limiter le temps de réponse de la partie adverse concernant une question ou un problème spécifique. Cette attitude, n'apparaît envisageable que lorsqu'il existe, entre les échangistes, un rapport de force déséquilibré. Le plus fort peut ainsi conforter son avantage en obligeant le plus faible à réagir rapidement¹². L'ultimatum permet également de limiter les contre-attaques et stratégies de l'autre partenaire.

2.4.5 Le renvoi à des instances supérieures

Cette procédure permet de différer la réponse à une question posée par son interlocuteur à la table des négociations en prétextant ne pas être compétent pour donner une réponse. Cette démarche contraire à la transparence, se traduit généralement par une suspension de séance qui permet de réfléchir plus sereinement sur un problème précis. Ce temps supplémentaire de réflexion peut permettre d'éviter de commettre des erreurs dues à la précipitation.

2.5 Les manoeuvres de négociation manipulant l'information

10. Comme les travaux de HALL E. T., l'ont souligné, la France peut se caractériser par un contexte culturel faible (rôle très important accordé à l'écrit, au droit et au temps).

11. Cf. travaux de HALL E.T. (1979)

12. Certains négociateurs ont confié, dans le cadre des entretiens semi-directifs qui ont été menés, qu'ils aiment particulièrement négocier un contrat avec les petites et moyennes entreprises. Ils estiment cette tâche beaucoup plus facile qu'avec une grande entreprise en raison du déséquilibre perçu par leur(s) interlocuteur(s) en leur faveur.

Ces manoeuvres sont les plus difficiles à détecter car elles nécessitent une connaissance parfaite des paramètres du futur contrat. Elles sont au nombre de quatre.

2.5.1 La technique du harcèlement

La technique du harcèlement consiste pour l'un des échangistes à «soumettre sans répit à des attaques réitérées et à de rapides assauts incessants»¹³ les acteurs prenant part aux négociations commerciales. L'objectif d'une telle démarche est d'amener l'interlocuteur à effectuer le plus de concessions possibles. Cette technique épuise les autres participants et limite leur aptitude à traiter de façon rationnelle l'ensemble des informations mises à leur disposition. Comme le précise ROGERS¹⁴ l'avantage revient à celui qui prend l'initiative, «c'est seulement en prenant l'initiative ou en imposant vos quatre volontés... que vous gagnerez en affaires».

2.5.2 La simulation de colère

La simulation de colère, technique bien connue des négociateurs, notamment dans la grande distribution, s'apparente au harcèlement et procède d'une intention délibérée de soumettre l'autre partie à ses excès d'humeur. Le but d'une telle manoeuvre est de perturber son interlocuteur afin de lui soutirer des concessions, concessions qu'il n'aurait pas effectuées dans le cadre d'une négociation à l'atmosphère détendue. Cette technique apparaît marginale et plutôt utilisée vis-à-vis de partenaires jeunes et inexpérimentés.

2.5.3 La complexification exagérée des négociations

La technique de la complexification consiste à développer de façon artificielle le contenu informationnel des négociations dans le but d'atteindre le degré de saturation entendementale de son interlocuteur. Cette manoeuvre vise à user de la rationalité limitée de ses partenaires. Cette complexification peut se faire de deux façons :

- soit en augmentant artificiellement le niveau technique des négociations. Seuls des ingénieurs spécialisés peuvent interpréter la globalité des propos tenus. Cette surabondance d'informations a généralement pour incidence de développer le sentiment de confiance de la victime vis-à-vis des compétences de son interlocuteur et de sa faculté à résoudre les problèmes

- soit en augmentant de façon artificielle les problèmes juridiques ou fiscaux. Cette technique n'est envisageable que lorsque l'on est certain que le partenaire ne connaît pas ou ne peut vérifier les propos que l'on tient. De ce fait, il est possible de tirer avantage de cette confiance.

2.5.4 La fixation de pivots factices de négociation

La fixation de pivots factices de négociation a pour effet d'attirer l'attention de l'interlocuteur sur un ou plusieurs points en se montrant intransigeant, rigoureux et très réticent à toute concession sur quelques points. Ce dernier est alors persuadé de l'immense importance que vous accordez à ces éléments. Ces «pivots factices» interviennent comme des leurres visant à capter l'attention et l'énergie du partenaire. Ils ont pour finalité de permettre la réalisation d'un objectif caché (principal) mais qui est perçu par l'interlocuteur comme secondaire et sur lequel il sera prêt à faire des concessions. Le pivot factice n'est donc qu'un appas. Plus on accordera de concessions sur ces pivots factices, plus l'interlocuteur sera convaincu de notre volonté de faire «avancer les choses». Dans ce cas, il sera amené à proposer, lui aussi, des avancées qui devront être habilement dirigées vers la réalisation de l'objectif principal¹⁵.

13. Définition extraite du Petit Robert.

14. ROGERS D., (1988)

3. Le fonctionnement du prisme à 5 faces

Nous avons vu que le modèle se présente sous la forme d'un prisme dont chaque facette est représentée par un axe (cf. figure 1.1). Dans la présentation qui va être faite de ce prisme, il convient de se positionner du côté d'une entreprise X (française par exemple) qui désire entrer en contact avec une entreprise Y (française ou étrangère). Le questionnaire que l'entreprise X va s'efforcer de remplir autorisera une connaissance plus précise de l'entreprise Y avec laquelle elle va devoir négocier.

3.1 Les calculs nécessaires à l'élaboration graphique du prisme

L'élaboration du prisme est simple et nécessite un laps de temps limité. Elle repose sur un questionnaire en cinq parties représentant pour chacune d'elle un axe. Chaque partie est composée de questions auxquelles il convient de répondre en attribuant une note allant de 0 à 5. Ce questionnaire doit être rempli par le ou les négociateurs de l'entreprise X, qui désire(nt) passer un contrat avec l'entreprise Y. Pour des questions de concision nous ne présenterons que le premier volet de ce questionnaire.

Figure 3.1 : présentation du volet n°1 du questionnaire permettant la réalisation du prisme à 5 faces : le rapport de forces entre X et Y

1) Votre chiffre d'affaires par rapport à votre interlocuteur est :	
Très inférieur Inférieur Identique Supérieur Très supérieur	
2) Vos bénéfices par rapport à votre interlocuteur sont :	
Très inférieurs Inférieurs Identiques Supérieurs Très supérieurs	
3) Par rapport à vos concurrents directs et concernant le contrat en cours de négociation, vous êtes en situation de :	
Nette infériorité Infériorité Egalité Supériorité Nette supériorité	
4) Concernant cette négociation, vous disposez d'un calendrier	
Très serré Serré Assez serré Ouvert Très ouvert	
5) Les négociations vont se dérouler :	
☐	Dans vos locaux en France
☐	Dans vos locaux à l'étranger
☐	En terrain neutre
☐	Dans les locaux de votre interlocuteur en France
☐	Dans les locaux de votre interlocuteur à l'étranger
6) Votre équipe de négociation dans sa globalité dispose d'une expérience :	
Très faible Assez faible Moyenne Grande Très grande	
7) Vos interlocuteurs sont pour vous :	
Complètement inconnus Un peu connus Connus Bien connus Très bien connus	

Chaque axe gradué de 0 à 5 doit recevoir une mesure correspondant à la moyenne arithmétique simple des scores obtenus aux questions pour chaque axe¹⁶. Il convient donc

15. Par exemple, il s'agit de faire croire à son interlocuteur que l'on est attentionné par les délais de livraison de son produit, alors qu'il n'en est rien. Il faut «faire monter la pression» dans son camp en raccourcissant ces délais afin de le mettre en situation défavorable. Puis, il faut relâcher cette pression en accordant quelques concessions au niveau des délais et en montrant que cela pose des difficultés. Convaincu que l'on a fait un pas en avant, l'interlocuteur accepte également de faire une concession et va par exemple baisser ses prix. Le pivot factice a fonctionné car si l'on n'avait pas joué sur les délais, il n'aurait jamais été possible de faire baisser les prix.

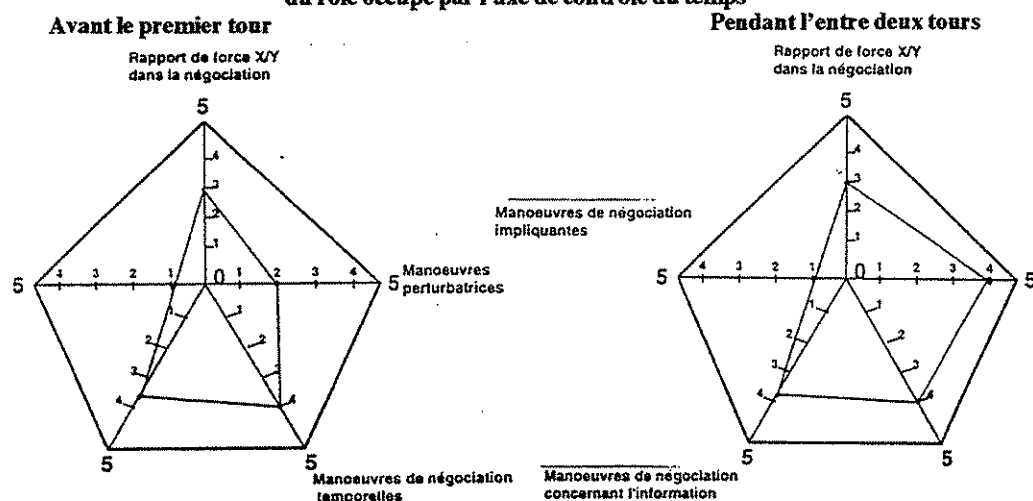
16. Nous avons utilisé une échelle sémantique en 5 cases afin de permettre aux négociateurs de répondre rapidement aux différentes questions. Il est cependant possible de créer une échelle plus précise.

d'effectuer 5 moyennes arithmétiques avant de procéder à la représentation graphique du pentaèdre. Une fois les calculs effectués, il convient de reporter sur chaque axe du pentaèdre, les scores correspondant aux cinq moyennes. Chaque score moyen est alors matérialisé par un point. Il suffit ensuite de rejoindre chaque point positionné sur le bon axe, par une ligne droite. La lecture du prisme permet ainsi de visualiser rapidement ce qui n'était jusqu'ici que perceptible (intellectuellement) par un négociateur expérimenté.

Il convient à nouveau de préciser que ce pentaèdre peut être utilisé à deux reprises. Il peut l'être une première fois, avant la mise en place des négociations, grâce à la quête de multiples informations ou grâce à la connaissance de ses interlocuteurs. Il peut également être réalisé à la lumière des négociations terminées. En superposant et en comparant les 2 prismes élaborés à des moments différents, on pourra alors percevoir chez les négociateurs de l'entreprise X, les éventuels biais de perception existant.

Grâce aux nouvelles technologies de traitement de l'information, il sera utile de stocker ces données et de les réutiliser, le cas échéant, lors de nouvelles négociations avec les interlocuteurs de la même entreprise. La composition des équipes de négociateurs changeant très fréquemment, ce prisme à 5 faces, par son caractère visuel et pédagogique, permet à toute nouvelle équipe, de visualiser quelles seront les principales manœuvres vraisemblablement utilisées par les interlocuteurs futurs. Enfin, en archivant ces différents prismes, il est possible de dégager de grandes tendances, de réaliser des études de cas ou de faire des simulations. On pourra également dresser des « profils » de chaque entreprise ou, sur une échelle plus grande, des grandes zones géographiques d'échanges et d'examiner si des modifications interviennent avec le temps, les événements politiques, le niveau de développement économique...¹⁷. Ce modèle pourrait de ce fait intéresser à la fois praticiens et chercheurs.

Figure 3.2 : étude comparative des pourparlers commerciaux entre une entreprise française et une entreprise nord-américaine avant le premier tour des élections présidentielles françaises de mai 1995 et pendant les 15 jours précédant le second tour. Mise en évidence du rôle occupé par l'axe de contrôle du temps



Commentaire :

- on se trouve ici dans le cadre classique de relations avec des interlocuteurs nord-américains
- ils cherchent plutôt à aller vite et à raccourcir la durée des pourparlers
- ils jouent sur l'information et les manœuvres perturbatrices
- les manœuvres impliquantes sont rarement utilisées

Commentaire :

- on constate une rupture avec le prisme de gauche. Le rôle occupé par les axes, de la droite du prisme, est disproportionné
- les interlocuteurs nord-américains cherchent à perturber leurs partenaires français
- ils s'efforcent également de gagner du temps et de repousser la date de fin des négociations

Note : on peut observer qu'une modification est intervenue entre les deux prismes réalisés à quinze jours d'intervalle. L'utilisation des manœuvres ayant pour objet de manipuler la durée des pourparlers dans le sens d'un allongement se fait nettement sentir de la part des négociateurs nord-américains vis-à-vis des négociateurs français. Ce comportement s'explique par le résultat obtenu par le candidat L. JOSPIN arrivé en tête à l'issue du premier tour des élections alors que les instituts de sondage s'accordaient à penser que cette place revenait au candidat J. CHIRAC. Perturbés par ce résultat assez inattendu susceptible de conduire le candidat socialiste à la présidence de la République, les interlocuteurs nord-américains ont volontairement ralenti les négociations afin d'attendre les résultats du second tour en utilisant des manœuvres manipulant le temps.

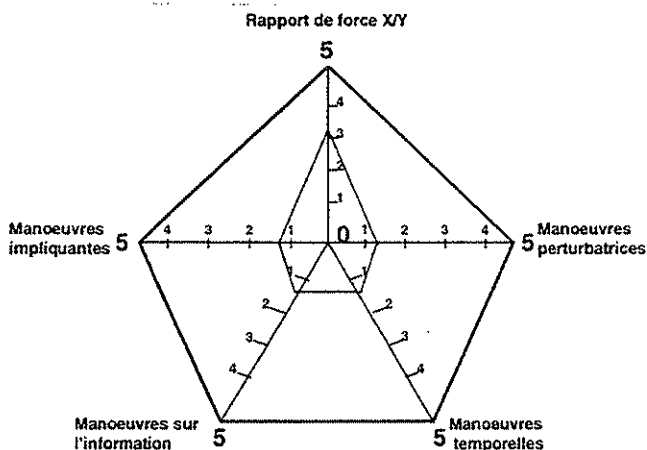
Enfin, cet outil de visualisation doit permettre aux négociateurs de l'entreprise X, de communiquer plus efficacement et plus rapidement entre eux.

2.2 Les différentes formes du prisme

Evoluant en fonction de chaque négociation contractuelle, ce prisme peut revêtir des formes représentatives de situations particulières examinées ci-après. On peut observer que plus le prisme s'effile, plus la forme de négociation a des chances d'être coopérative, voire conciliante. Au contraire, plus le prisme prend une forme aplatie et large à la base, plus on risquera d'être en présence d'une négociation fermée, voire conflictuelle.

Il existe (5+3) formes caractéristiques du prisme que l'on peut qualifier par les termes suivants : la pointe de flèche haute; la pointe de flèche basse; le pavé; l'assiette; le brillant ou prisme parfait; le prisme déséquilibré (Modèle M1, M2, M3). Nous allons examiner successivement ces diverses formes et tenter de les illustrer à l'aide d'exemples extraits de la vie des affaires.

3.2.1 La pointe de flèche haute



Commentaire :

- Le rapport de force est déséquilibré entre les deux entreprises. Le rapport de force est en faveur de X.
- Y ne semble pas agressif à l'égard de X. Il se comporte en partenaire honnête et ne tente pas de mettre en place une panoplie importante de manœuvres opportunistes.

ex : négociations annuelles entre Renault (X) et Valéo (Y), ou Renault (X) et Bendix (Y). Renault est en position de force vis-à-vis de son interlocuteur.

Valéo comme Bendix, ont besoin de Renault. Ils ont plutôt intérêt à jouer cartes sur tables. Ces deux entreprises se connaissent depuis longtemps et veulent maintenir des relations privilégiées.

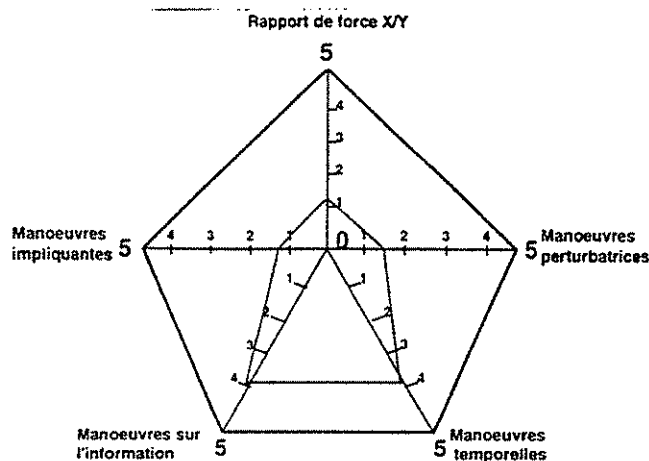
Les comportements opportunistes sont limités. La confiance est de mise entre ces «quasi-partenaires commerciaux». On perçoit dans ces relations, une volonté de préserver et conserver des relations contractuelles hors pair.

17. A cet égard, un récent test du prisme à 5 faces réalisé sur la zone d'Europe centrale (anciens pays à économie planifiée) a permis de voir qu'il y a eu depuis trois ans un recul de l'axe «manœuvres impliquantes» de la gauche vers la droite. L'explication de ce phénomène peut être attribuée à l'augmentation du niveau de rémunération des décideurs dans ces pays. N'ayant que depuis peu de temps un niveau de rémunération qu'ils jugent acceptables, l'usage de ces techniques impliquantes par ces décideurs est désormais en déclin.

- Y utilise peu de manoeuvres perturbatrices (colère, pivots factices, complexification...)
- Y ne cherche pas ou peu à manipuler l'information. Il joue quasiment cartes sur table
- Y ne cherche pas, par tous les moyens, à allonger ou à raccourcir artificiellement la durée des pourparlers
- Y ne cherche pas ou peu à utiliser, à l'égard de X, des manoeuvres impliquantes (bakchich, cadeaux, oreiller...)

Il apparaît que l'on se trouve ici en présence d'une négociation de coopération correspondant à des relations existant entre des partenaires se connaissant depuis un certain temps. Bien que l'un des partenaires soit en situation de force, il n'en abuse pas. La confiance est importante et gomme toute velléité opportuniste¹⁸.

3.2.2 La pointe de flèche basse



Commentaire :

- X dispose d'un rapport de force en sa défaveur
- Il existe peu de marge de manoeuvre pour X
- Y sait qu'il détient un avantage et en use sélectivement pour faire plier X
- Y ne joue que sur le temps et l'information
- Y ne veut pas pouvoir être victime de recours contentieux
- Y veut maintenir une relation de confiance avec X

ex : négociations entre Alstom (X) et la Corée du Sud pour la vente du TGV.

ex : négociations entre l'Aérospatiale (X) et le gouvernement saoudien (Y) pour la vente d'hélicoptères de combat. Usage sélectif de techniques non susceptibles de recours contentieux. Guerre des nerfs, guerre d'usure. Pression de Y sur X afin de le contraindre à baisser ses prix.

ex : négociations commerciales ayant abouti au rachat de Marion Merrel Dow (X) par le chimiste allemand Hoechst (Y) pour 35,5 milliards de Francs en mai 1995. Marion Merrel¹⁹ a vécu de difficiles négociations avec Hoechst qui voulait prendre pied sur le marché nord-américain grâce à ce rachat. Deux manoeuvres ont été utilisées dans le but de minorer le prix de Marion Merrel. Rien n'a cependant été fait pour entamer la confiance qui devra désormais régner entre ces deux entreprises.

On se trouve en présence d'un interlocuteur rusé qui n'utilise que des manoeuvres traditionnelles de négociation. Ce type de relation sera plutôt semi-tendu mais pas conflictuel.

3.2.3 Le pavé

Il apparaît ici que l'on se trouve en présence d'acteurs qui n'ont pas la même force. L'acteur le plus fort cherche à en tirer un profit maximum au détriment de son interlocuteur. Le pavé est représentatif des négociations entre partenaires qui ne se connaissent pas. X a tout

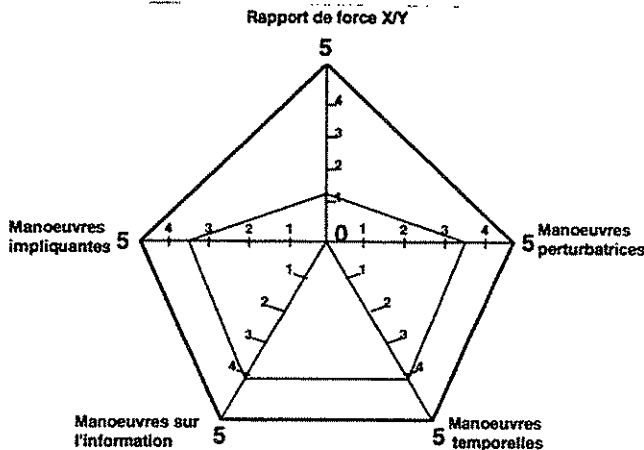
18. Cf. le texte de BIDAULT F. et JARILLO C., (1995) qui démontre que toute activité économique nécessite une coordination et une certaine confiance entre agents économiques.

19. Marion Merrel Dow était la filiale pharmaceutique du groupe américain Dow Chemical qui a mis fin à sa stratégie de diversification dans le secteur de la santé.

20. Haemmerlin est une PME française fabriquant du matériel de jardin. Elle a réussi à prendre le marché des brouettes au Koweït après la guerre du golfe en 1991.

Commentaire :

- Le rapport de force est en faveur de Y. X se trouve dans une position délicate ; il est sur la défensive
- Y est très combatif, il sait qu'il est en position de force et en use
- Y utilise toute la panoplie de manoeuvres à sa disposition (manoeuvres sur le temps, perturbatrices, sur l'information et impliquantes). Il ne compte visiblement pas établir des relations sur le long terme
- La négociation est plutôt fermée, tendue, voire conflictuelle
- X doit être vigilant, sa marge de manoeuvre est faible
- Il ne peut y avoir de réelle confiance entre ces partenaires



ex : négociations entre Haemmerlin (X)²⁰ et le gouvernement koweïtien (Y) en 1991 après la guerre avec l'Irak

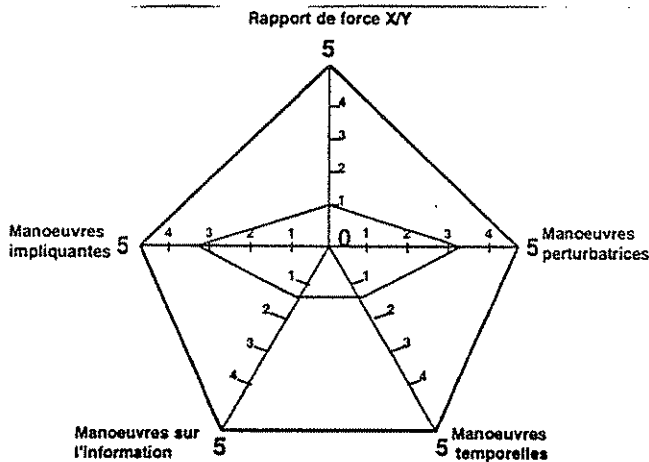
Haemmerlin est une entreprise d'une puissance plus que faible face à son interlocuteur. Les koweïtis veulent minimiser le coût de la reconstruction et, n'ayant rien à perdre, utilisent tous moyens à leur disposition. Ils n'ont rien à perdre

ex : vente de la centrale nucléaire de Daya Bay en Chine (Y) par EDF (X).

Même si X maîtrise parfaitement son produit, il doit être vigilant Y tente le tout pour le tout afin de diminuer le coût du contrat, sachant que la pression exercée par les Etats-Unis, qui peuvent aussi construire une centrale nucléaire, est forte.

à craindre des comportements de Y qui est le plus fort et qui n'a rien à perdre. Le risque que Y tente un «coup» sur X est à craindre. Dans ce cadre, il sera très difficile d'établir une relation de confiance.

3.2.4 L'assiette



ex : négociations entre la Sodexho (X) et le gouvernement d'Arabie Saoudite (Y)²¹. La Sodexho est en position de faiblesse et les saoudiens s'efforcent de profiter de cette supériorité. La Sodexho se trouvant en concurrence avec d'autres entreprises, sa marge de manoeuvre est limitée. Les pétroliers saoudiens ne semblent pas vouloir conserver, coûte que coûte, des relations privilégiées avec cette entreprise.

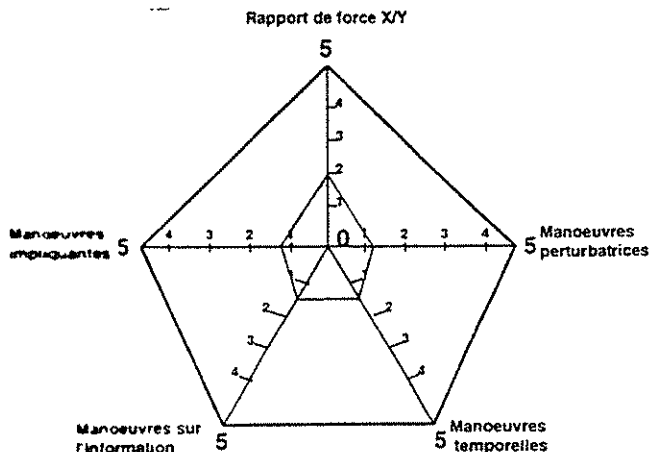
Commentaire :

- Le rapport de force est en faveur de Y
- Y sait qu'il est puissant et en profite en n'utilisant que deux types de manoeuvres
- Y ne compte utiliser que des manoeuvres perturbatrices et impliquantes
- X doit être sur ses gardes
- X a une marge de manoeuvre restreinte

21. La Sodexho est une entreprise française spécialisée dans la restauration d'entreprise. Elle a remporté de nombreux marchés de restauration sur des sites industriels.

Il apparaît que l'on se trouve ici dans une négociation semi-tendue où l'usage des manoeuvres opportunistes est sélectif. Cette forme de prisme est caractéristique d'une stratégie de négociation mûrement réfléchie a priori. La relation de confiance que l'on retrouve dans le prisme en pointe de flèche n'existe pas ici.

3.2.5. Le brillant²²



Commentaire :

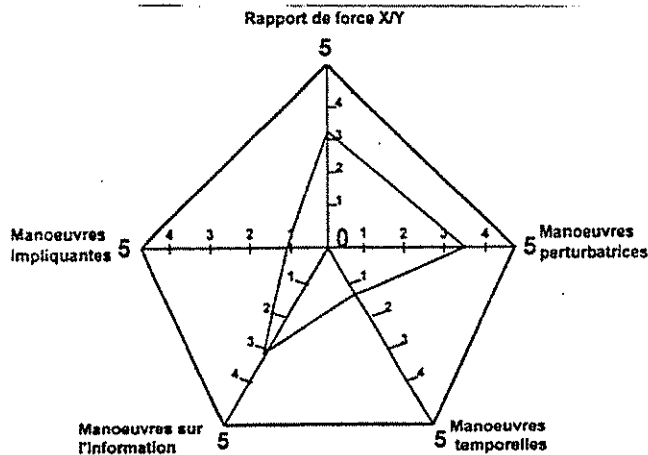
- Le rapport de force est différent entre les partenaires
- L'équilibre est parfait entre les variables positionnées sur les 5 axes
- Les négociations sont plutôt ouvertes avec une utilisation modérée et équilibrée de différentes techniques opportunistes

On peut dire que cette situation d'équilibre demeure assez rare. Il s'agit plutôt d'un cas d'école. La négociation est ici ouverte et la confiance est plutôt de mise entre les interlocuteurs. On constate une volonté de préserver des relations durables.

ex : négociations entre Renault (X) et Volvo (Y) avant leur « divorce » en 1993. « Avant », les deux entreprises avaient autant besoin l'une de l'autre. L'utilisation des différentes techniques est équilibrée et limitée pour les deux interlocuteurs. La confiance établie entre eux gomme une grande partie des velléités opportunistes et rend la forme du prisme homogène et stable.

ex : négociations entre la Nasa (Y) et Angénieux (X) pour l'achat d'optiques de précision devant équiper les navettes spatiales²³. Le rapport de force est, économiquement, en défaveur d'Angénieux, mais non techniquement. La Nasa, ayant besoin de ces objectifs, n'a pas intérêt à être opportuniste.

3.2.6 Le prisme déséquilibré : le triangle (M1)



ex : négociations entre Boeing (X) et la Lot (Y) pour l'achat d'appareils neufs.

Boeing est puissant par rapport à la Lot²⁴, il a un savoir-faire et des prix compétitifs.

Les négociations sont dures mais ouvertes. On utilise toutes les manoeuvres qui ne sont pas susceptibles de recours contentieux.

22. Il s'agit d'un diamant taillé en 53 facettes. Lorsque l'on regarde un brillant de profil, sa forme est assez proche de celle du prisme de négociation à 5 faces.

23. Angénieux est une PME lyonnaise spécialisée dans la fabrication d'optiques de très haute précision. Sa compétence est reconnue dans le monde entier.

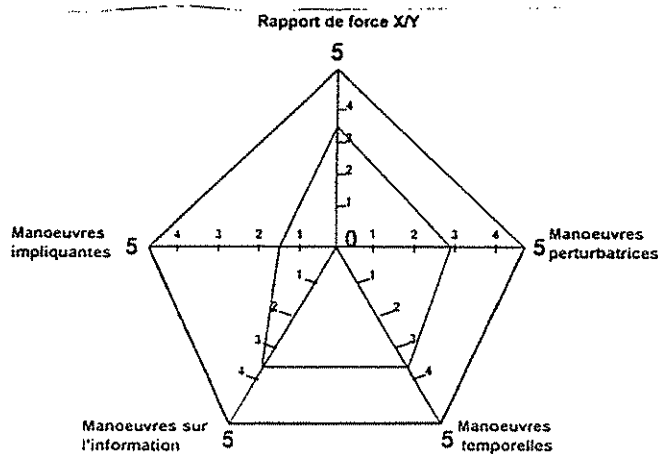
24. Il s'agit de la compagnie nationale polonaise de transport aérien.

Commentaire :

- Il existe un déséquilibre au sein du prisme au profit de X
- Peu de manoeuvres impliquantes sont à craindre de la part de Y
- L'utilisation des trois autres manoeuvres par Y est probable
- Bien que la négociation soit plutôt âpre, X dispose d'une certaine marge de manoeuvre

On voit ici un prisme apparemment déséquilibré où X, malgré la pression de Y, peut résister grâce à un rapport de force en sa faveur. Cette forme de prisme est assez caractéristique des négociations avec des entreprises appartenant à des pays à contexte culturel faible comme le Canada, les USA, le Royaume-Uni... Le rôle du juridique étant très fort chez les deux interlocuteurs tout comme le contrôle du temps, Y ne joue que sur les deux cartes qui lui restent en main : les traitements/manipulations de l'information et la perturbation. Comme l'a précisé JOLIBERT²⁵, le contexte culturel joue un rôle déterminant dans l'approche de toute négociation commerciale.

3.2.7 Le prisme déséquilibré (M2)



ex : négociations en 1989 entre la Cogema (X) et le gouvernement japonais (Y) pour la construction à Rokasho Mura, au Japon, d'une usine de retraitement des combustibles irradiés en provenance de centrales nucléaires japonaises.

La Cogema est la seule entreprise au monde à posséder ce savoir-faire sur une grande échelle. D'où un rapport de force très positif pour elle vis-à-vis des japonais dans la négociation. Ceux-ci mettent en place une batterie de manoeuvres pour minorer le prix du contrat.

Commentaire :

- Il existe un déséquilibre au sein du prisme au profit de Y concernant le rapport de force
- On peut craindre une utilisation de manoeuvres impliquantes
- Une forte manipulation de l'information est à craindre de la part de Y
- Il existe une volonté certaine de la part de Y d'allonger ou de raccourcir artificiellement la durée des négociations

Cette forme de prisme est assez caractéristique des négociations avec des entreprises appartenant à des pays à contexte culturel fort et à pouvoir économique élevé (Koweït, Arabie Saoudite, Emirats arabes). Elle caractérise plutôt des négociations menées avec une entreprise qui a préparé une stratégie de négociation. Y utilise quatre des cinq forces qui sont à sa disposition.

3.2.8 Le prisme déséquilibré (M3)

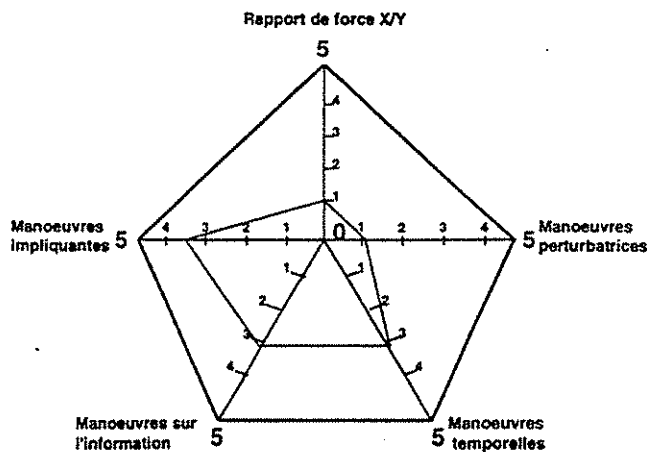
Cf morphologie du prisme à 5 faces ci-après.

Le rapport de force en défaveur de X l'oblige à rester très vigilant. Il n'y a pas de relation de confiance, ni de volonté de maintenir des relations sur le moyen ou le long terme. X doit rester sur la défensive.

25. JOLIBERT A. (1988), p 15

Commentaire :

- On voit un déséquilibre au sein du pentaèdre au profit de Y
- Il n'y a pas de manœuvres perturbatrices à craindre
- On peut craindre un usage intensif des autres manœuvres opportunistes



ex : négociations de la PME Filets l'Honneur (X) pour la distribution de filets à provisions sur le marché nord-américain de la grande distribution (Y).

Cette PME ne dispose pas d'un rapport de force favorable vis-à-vis d'un grand distributeur américain. Le prospect d'Outre-Atlantique s'efforce de minorer le coût du contrat en utilisant une grande partie des manœuvres à sa disposition. X n'a pas de marge de manœuvre.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était donc de proposer un modèle visant à développer les performances d'une équipe de négociation vis-à-vis de celle de son interlocuteur. Etablie à partir d'une première recherche effectuée sur le paradigme de l'économie des coûts de transaction, cette recherche hypothético-déductive a permis de réaliser des croisements fertiles avec la littérature de la négociation et de faire apparaître un prisme à la géométrie variable permettant de préparer les futurs pour parler commerciaux.

Pour conclure l'exposition de ce modèle, testé auprès d'une population de négociateurs commerciaux de moyennes et de grandes entreprises françaises, il convient de relever le rôle fondamental de la dimension culturelle²⁶. Il est en effet apparu distinctement à travers les tests effectués que l'appartenance culturelle des négociateurs influence le contenu des négociations et modifie les aspects du prisme.

Bien que cet outil, comme beaucoup d'autres, puisse apporter une aide sensible aux hommes de terrain, il convient de rappeler combien il est difficile de mettre en place des outils prédictifs dans un domaine où la contingence de la situation, l'intelligence et l'expérience des acteurs, restent des éléments déterminants.

Bibliographie

ALLIX-DESFAUTAUX E., « Comportements opportunistes et négociations d'affaires internationales : une approche par la théorie des coûts de transaction », *Annales du Management, Economica*, Paris, 1992, pp. 637-657.

ALLIX-DESFAUTAUX E., Thèse, Comportements opportunistes et négociations d'affaires internationales : une approche par la théorie des coûts de transaction, Université de CAEN, IAE, 1992, 540p.

ALLIX-DESFAUTAUX E., « Le processus des négociations d'affaires internationales face aux comportements opportunistes des acteurs », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 13/14, janvier 1995, pp. 5-36.

26. Cf. JOLIBERT A. et al. (1987) et USUNIER J.C. (1992)

- ALLIX-DESFAUT AUX E., AUREGAN P., "Temps et pourparlers commerciaux internationaux", *Gestion* 2000, n°1, janvier/février 1996, 16p.
- BIDAULT F., JARILLO C., in *Confiance, entreprise et société*, préface de LAGARDE J., Editions ESKA, Paris, 1995, pp. 109-123.
- HALL E.T., *Au delà de la culture*, Le Seuil, Paris, 1979.
- JOLIBERT A., «Le contexte culturel de la négociation commerciale», *Revue française de gestion*, n°71, Nov.-Déc. 1988, pp. 15-24.
- JOLIBERT A., MEUCCI-NIQUE W., VELASQUEZ M., *L'influence de la culture et du pouvoir sur les résultats de la négociation commerciale*, Actes de l'Association française de Marketing, 1987, 3, 132p.
- MARCHESNAY M., in *Identités de la gestion, Mélanges en l'Honneur du Professeur Pierre LASSEQUE*, Vuibert gestion, Paris, 1991, 213p.
- ROGERS D., *Les stratégies militaires appliquées aux affaires*, Businessman/First, Paris, 1988, 313p.
- USUNIER J.C., *Commerce entre cultures : une approche culturelle du marketing international*, PUF Gestion, Paris, 1992, Tome I, 453p., Tome II, 217p.
- USUNIER J.C., «Marketing international et rémunérations occultes», *Economie et Sociétés*, SG n°14, Décembre 1989, pp. 221-242.
- WILLIAMSON O.E., *The economic institutions of capitalism*, Free Press, New York, 1985, 450p.
- WILLIAMSON O.E., «Contested Exchange Versus the Governance of Contractual Relations», *Journal of Economics Perspectives*, Vol.7, n°1, Winter 1993, pp. 103-108.