

	<b>Up ! Enhanced Management</b>	Première édition
	<b>11 L'international</b> 11.5 La communication	<a href="http://www.up-comp.com">http://www.up-comp.com</a> <a href="mailto:contact@up-comp.com">contact@up-comp.com</a>

- **La négociation par le haut versus la négociation par le bas.**  
Voici les deux comportements :
  - Dans une négociation par le haut, les individus en charge de la négociation sont les dirigeants qui imposent le choix aux opérationnels. Il s'agit de la façon de procéder des peuples hispaniques.
  - Dans une négociation par le bas, les individus en charge de la négociation sont les acteurs opérationnels qui indiquent à leur hiérarchie la politique à tenir. Il s'agit de la façon de procéder des peuples japonais.
- **La négociation hiérarchique versus la négociation orientée projet.**  
Voici les deux comportements :
  - Dans une négociation hiérarchique, les individus ne communiquent qu'avec leurs homologues de même niveau hiérarchique. Il s'agit de la façon de procéder des peuples chinois.
  - Dans une négociation par projet, les individus communiquent avec tous les homologues quel que soit leur niveau hiérarchique – ou presque. Il s'agit de la façon de procéder des américains.
- **La négociation en tête-à-tête versus la négociation collective.**  
Voici les deux comportements :
  - Dans une négociation en tête-à-tête, seuls deux individus représentant les deux parties négocient. Elles ont toutes les compétences – a priori – et tous les pouvoirs. Il s'agit de la façon de procéder des peuples à forte distance hiérarchique dont le système éducatif est généraliste – les Espagnols, les Français, les Italiens, etc.
  - Dans une négociation collective, plusieurs individus représentant un domaine particulier de chaque partie négocient. Il s'agit de la façon de procéder des peuples dont le système éducatif est spécialisé – les Anglo-saxons, les Allemands, etc.

**a** Le processus de négociation des Japonais étant très rituel, il est important de le décrire brièvement pour ne pas être surpris au cas où et, surtout, pour ne pas faire d'impair :

- **Le nemawashi – la phase de préparation informelle.**  
Chaque partie s'informe le plus précisément possible sur les attentes de l'autre. Il s'agit de la phase la plus importante pour laquelle il n'y a pas de contact formel.
- **Le wa – la phase d'engagement de la négociation.**  
Les dirigeants de chaque partie – les **shachos** – s'assurent qu'un climat de confiance s'est instauré – le **haragei** – avant d'inviter les opérationnels à négocier. Des cadeaux sont échangés durant cette phase.
- **Le naniwabushi – la phase de préparation formelle.**  
Chaque partie s'informe ouvertement sur les attentes de l'autre. Cela a autant lieu durant les sessions officielles que lors des invitations informelles après le travail, dans le respect de la hiérarchie. Il y a également durant cette phase des négociations internes, visant à trouver un consensus entre les membres de chaque partie, en vue de ne pas froisser l'honneur de quelqu'un. Le double visage apparaît: le **tataeme** pour la position officielle et le **honne** pour le point de vue officieux réel, qui n'est délivré que lors de rencontres informelles.
- **La négociation.**  
Elle consiste à énoncer le consensus trouvé au sein des parties et entre les parties en présence des dirigeants. Un document sommaire trace les grandes lignes de l'accord, la confiance en la parole et en l'honneur ayant plus de poids que l'écrit.