

LA COMMUNICATION ET NEGOCIATION INTERNATIONALE

**LA COMMUNICATION
COMMERCIALE
LA NEGOCIATION
INTERNATIONALE**

LA COMMUNICATION

COMMUNIQUER

C'EST :

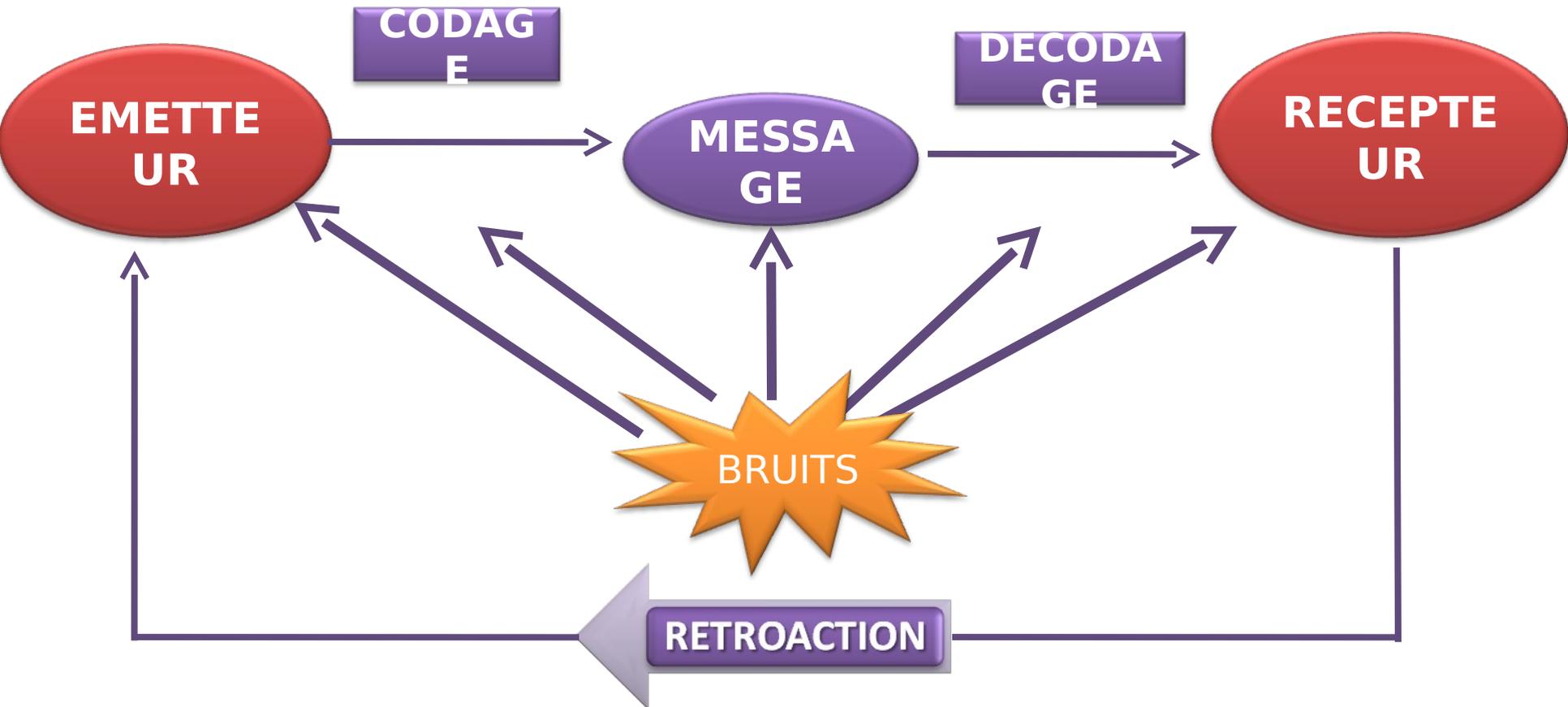
PERSONNES

- INTERPRÉTER LES SIGNES VERBAUX ET NON VERBAUX
- EXPRIMER ET CONSTRUIRE SON IDENTITÉ
- RESPECTER LES USAGES (CODES, RITUELS...)
- CONSTRUIRE DU SENS DANS UN CONTEXTE

COMMUNIQUER C'EST

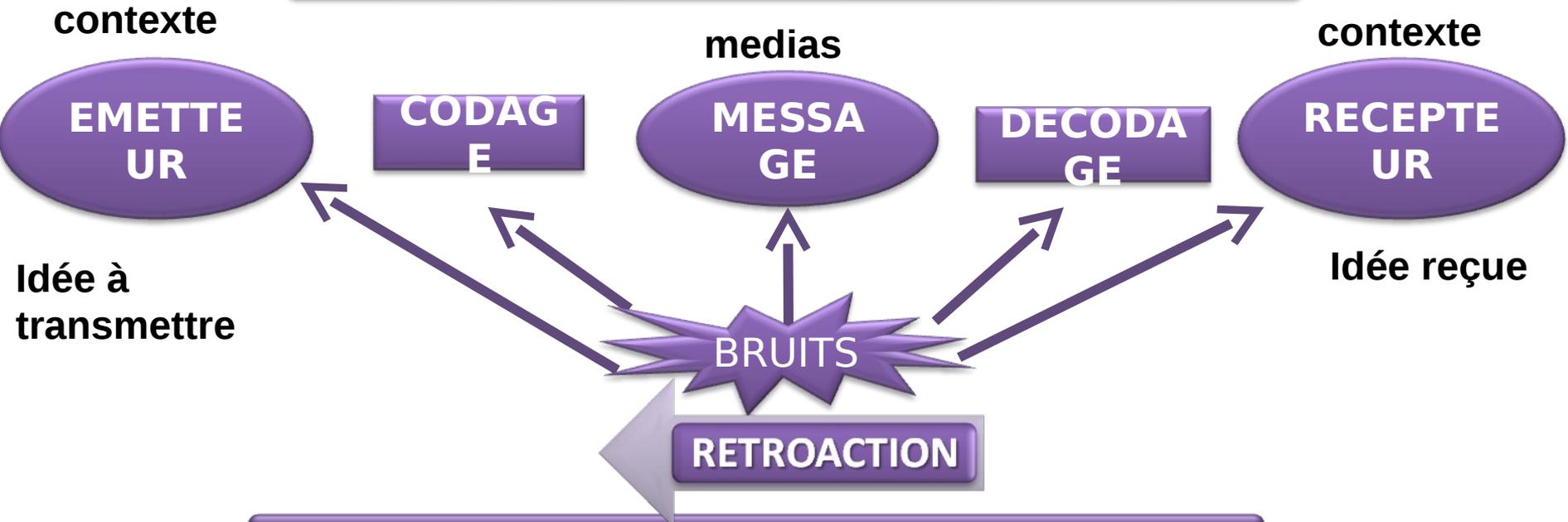
LA COMMUNICATION EST UN PROCESSUS PAR LEQUEL UN ÉMETTEUR, EN GÉNÉRAL L'ORGANISATION, ENVOIE UN MESSAGE COMMERCIAL À UN RÉCEPTEUR ET EN ATTEND UNE RÉTROACTION OU UN FEEDBACK.

LA COMMUNICATION



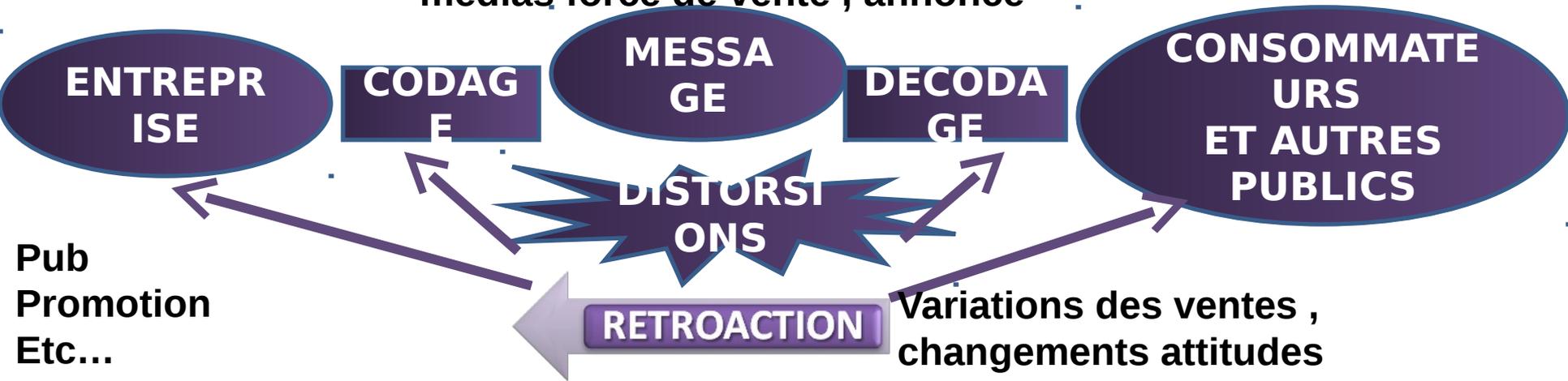
LES COMPOSANTS DU MODELE DECOMMUNICATION

COMMUNICATION COMMERCIALE



COMMUNICATION MARKETING

medias, force de vente, annonce



LA COMMUNICATION

COMMUNICATION

c'est une situation de communication entre un émetteur et un récepteur. Ils sont soit face à face ou à distance (dialogue sans contact direct)

COMMUNICATION DE

c'est une situation de communication entre plusieurs émetteurs et récepteurs. C'est donc un dialogue entre plusieurs

COMMUNICATION DE MASSE

situation de communication entre un émetteur et une multitude de récepteurs. L'émetteur est face à un public (dialogue entre une personne et de nombreuses

LA COMMUNICATION

L'ACCUEIL FACE À FACE :

elle représente l'image de l'entreprise et les conditions matérielles du poste ainsi que les compétences de la personne qui sont très importantes

LA CONVERSATION INFORMELLE :

c'est une discussion qui se fait de façon spontanée et qui n'a pas été préparée.
le contenu des messages est souvent commun et crée un lien social.
Une conversation informelle peut

L'ENTRETIEN FACE À FACE :

situation de communication orale organiser qui place deux personnes en contact direct avec un objet fixé. On connaît la date, le lieu et la durée. Les participants s'y préparent à l'avance.

LA COMMUNICATION

ORALE L'EXPOSE DEVANT

UN AUDITOIRE

la personne qui fait son exposé connaît le sujet et a préparé son intervention.

Il est important qu'il y ait une partie interactive afin de vérifier la compréhension du discours et impliquer

LA COMMUNICATION TÉLÉPHONIQUE

**le seul moyen de se
par la parole (verbale).
L'émetteur et le récepteur communiquent une image de l'organisation au sein de laquelle ils travaillent.
Cette image peut être plus dynamique ou au contraire**

MOYENS UTILISÉS POUR DONNER UN SENS

COMMUNICATION

VERBALE

écouter les mots et le message.

Chaque personne doit choisir les bons mots et les développer

COMMUNICATION NON

VERBALE

paralangage : elle se traduit par l'utilisation des signes pour faire passer un message.

- les différents éléments sont :

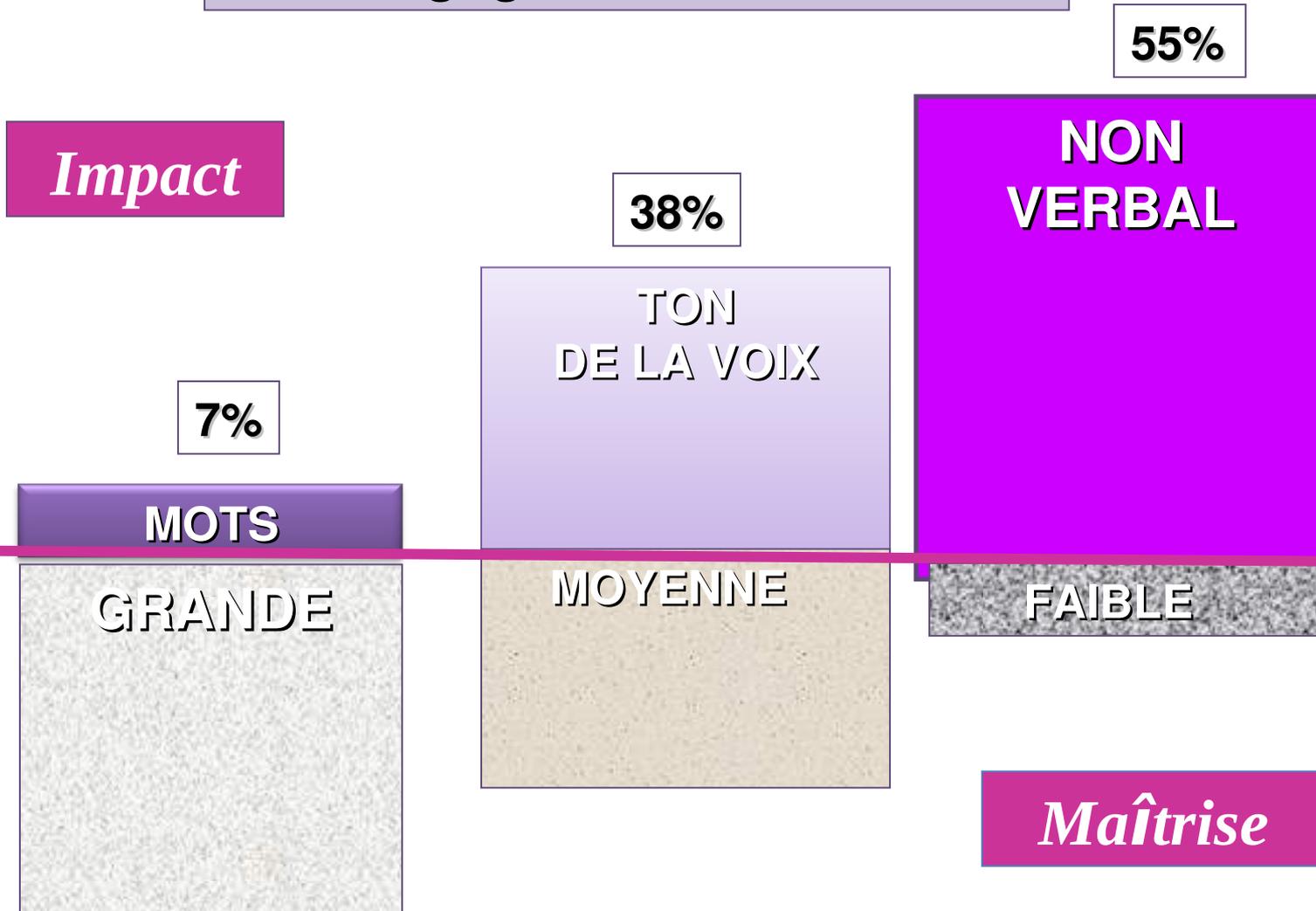
" la gestuelle (expression visage, membres)

" la posture (façon de se tenir)

" la voix (haute, basse, criarde...)

LA COMMUNICATION NON VERBALE

Paralangage et communication



COMMUNICATION

EFFICACE

L'ÉCOUTE :

Tout message doit être écouté pour qu'il y ait une communication Les signes d'une écoute sont le silence, être attentif, le silencieux

LA REFORMULATION : c'est la façon d'établir une bonne communication, car elle permet d'expliquer ce qui vient d'être dit afin que le message soit bien compris

IL EXISTE PLUSIEURS TECHNIQUES :

- **reformulation reflet ou miroir** : elle consiste à paraphraser ce qui vient d'être expliqué par le lecteur (en conclusion, je résume...)
- **reformulation clarification** : elle fait ressortir l'essentiel de ce que le sujet voulu dire et lui renvoi le sens de son message

COMMUNICATION

EFFICACE

L'ARGUMENTATION :

Essayer de convaincre une personne ou un groupe en lui donnant les raisons valables pour adhérer.

Elle peut diversifier selon le contexte et l'auditoire

LES ATTITUDES OBSTACLES À LA COMMUNICATION ORALE :

Certaines attitudes de la part de l'interlocuteur peuvent bloquer un processus de communication orale, provoquant des manifestations négatives chez son vis-à-vis.

LA COMMUNICATION COMMERCIALE

DÉFINITION DE LA COMMUNICATION COMMERCIALE :

LA COMMUNICATION COMMERCIALE SE CARACTÉRISE
 PAR LA CIRCULATION D'UN MESSAGE DE NATURE
COMMERCIALE ENTRE L'ENTREPRISE ET SON PUBLIC

L'ENTREPRISE COMMUNIQUE EN DIRECTION

- D'UN PUBLIC INTERNE (PERSONNEL, FORCE DE VENTE)
- D'UN PUBLIC EXTERNE (CONSOMMATEURS, DISTRIBUTEURS
PRESCRIPTEURS).

IL Y A TROIS FORMES DE COMMUNICATION
COMMERCIALES COMPLÉMENTAIRES :



- **LA PUBLICITÉ**
- **LA PROMOTION**
- **LA MERCATIQUE DIRECTE**

LA COMMUNICATION COMMERCIALE

**LA COMMUNICATION COMMERCIALE
EST UNE COMPOSANTE DU
MARKETING OPÉRATIONNEL**

**PERMETT
RE**

À

**L'ENTREP
RISE**



- D'ACCROÎTRE SA NOTORIÉTÉ**
- DE DÉVELOPPER SON IMAGE**
- DE PROMOUVOIR SES PRODUITS
ET SES
MARQUES**
- DE LES DIFFÉRENCIER PAR
RAPPORT AUX
CONCURRENTS**
- D'ATTIRER LES PROSPECTS**

LA COMMUNICATION COMMERCIALE

UNE COMPOSANTE DU MARKETING

DÉFINITION

Transmettre Des Messages Aux Différents Publiques de l'entreprise afin de modifier leur niveau d'information, leurs attitudes et leurs comportements.

Toutes les décisions et tous les aspects de l'activité d'une entreprise ont un contenu informatif et donc peuvent faire l'objet de communication.

l'entreprise communique a travers son nom commercial, ses marques, le conditionnement et l'emballage de ses produits, son logo, les spots radio ou TV, les courriers

LA RETRO-ACTION OU FEED-BACK

RÉTROACTION ATTENDUE À

TROIS NIVEAUX

COGNITIF



FAIRE CONNAÎTRE LE PRODUIT OU L'ENTREPRISE

AFFECTIF



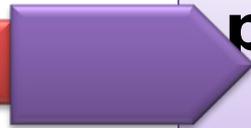
FAIRE AIMER LE PRODUIT, L'ENTREPRISE

CONATIF



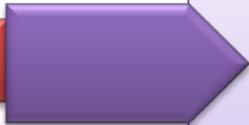
FAIRE AGIR LE CLIENT EN LE POUSSANT À L'ACHAT

LES



**producteurs, distributeurs,
Etat, associations
administrations**

LES



**distributeurs,
consommateurs,
prescripteurs, acheteurs,**

LA COMMUNICATION COMMERCIALE

LES OBJETS DE LA COMMUNICATION

COMMUNICATION DE MARQUE OU DE PRODUIT

ELLE VISE À FAIRE CONNAÎTRE OU À RAPPELER LA MARQUE DANS L'ESPRIT DES CONSOMMATEURS

COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE

ELLE VISE À VALORISER UNE ENTREPRISE AUX YEUX DU PUBLIC EN METTANT EN AVANT SES QUALITÉS, SON PERSONNEL OU DES ÉVÉNEMENTS POUR LESQUELS ELLE INTERVIENT.

COMMUNICATION D'IDÉE OU D'INTÉRÊT GÉNÉRAL

ELLE VISE À FAIRE PRENDRE CONSCIENCE D'UN PROBLÈME DE SOCIÉTÉ OU PROBLÈME HUMANITAIRE

PUBS COLLECTIVES OU GÉNÉRIQUES

ELLES VISENT À METTRE EN AVANT UN PRODUIT SANS COMMUNIQUER DE MARQUES ET SONT MISES EN PLACE PAR UN GROUPEMENT DE PRODUCTEURS

LA COMMUNICATION COMMERCIALE

LA PUBLICITÉ

LA PUBLICITÉ EST UNE TECHNIQUE DE COMMUNICATION UTILISÉE PAR L'ENTREPRISE AFIN D'INFORMER LE CONSOMMATEUR ET DE LUI FAIRE MODIFIER SON COMPORTEMENT D'ACHAT.

LA PUBLICITÉ PEUT UTILISER

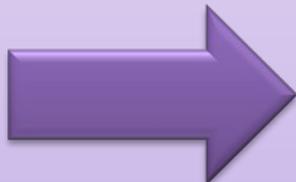
LES 6 MÉDIAS :

- LA TÉLÉVISION,
- LA RADIO,
- LE CINÉMA,
- L'AFFICHAGE
- L'INTERNET
- LA PRESSE.



LES HORS-MEDIAS

- PARRAINAGE,
- MÉCÉNAT,
- RELATIONS PUBLIQUES
- ETC



LES COMPOSANTS DU MODELE DE COMMUNICATION

MESSAGE, CANAL, RELATION,

STRATÉGIES

LE MESSAGE EST LE CONTENU DE LA COMMUNICATION, L'INFORMATION DE DÉPART.

ANALYSÉ DU POINT DE VUE DE CELUI QUI ÉMET (L'ÉMETTEUR) ET DE CELUI OU CEUX QUI LE REÇOIVENT (LE RÉCEPTEUR)

EXEMPLE:

DANS LE CAS D'UNE CAMPAGNE SUR LE TRI SÉLECTIF, LE MESSAGE SERA « *TRIER EST BON POUR L'ENVIRONNEMENT* ». L'ÉMETTEUR SERA L'ADEME (AGENCE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE LA MAÎTRISE DE L'ÉNERGIE) ET LES

MESSAGE, CANAL, RELATION, STRATÉGIES

LE CANAL

**LE CANAL EST LA VOIE DE TRANSMISSION DE
L'INFORMATION.**

IL CONDITIONNE EN PARTIE LA MISE EN FORME DU MESSAGE.

EXEMPLES:

- L'AFFICHE
- LE CLIP PUBLICITAIRE
- L'ARTICLE.

MESSAGE, CANAL, RELATION,
STRATÉGIES
LA

C'EST LE RAPPORT QUI SE CRÉE ENTRE LES ACTEURS DE LA SITUATION DE COMMUNICATION

ELLE INFLUENCE LES SIGNIFICATIONS QU'ILS ÉLABORENT ENSEMBLE

EXEMPLE:

UNE RELATION DE CONFIANCE ENTRE DEUX PERSONNES FAVORISERA LA COMPRÉHENSION RÉCIPROQUE

A L'INVERSE, UN RAPPORT DE MÉFIANCE POURRA ENTRAÎNER DES MALENTENDUS.

MESSAGE, CANAL, RELATION,
STRATÉGIES

STRATÉGIES

LES ACTEURS DE LA SITUATION DE COMMUNICATION METTENT EN PLACE DES STRATÉGIES, CONSCIENTES OU INCONSCIENTES, C'EST-À-DIRE DES MANIÈRES D'INFLUENCER AUTRUI

EXEMPLE:

SI L'ENJEU DU MINISTÈRE DE L'ENVIRONNEMENT EST DE DIMINUER LES DÉCHETS ET LA POLLUTION, SA STRATÉGIE POURRA ÊTRE LA CULPABILISATION (« NE MASSACRONS PAS LA PLANÈTE! ») EN RECOURANT À DES CAMPAGNES DE COMMUNICATION À LA TÉLÉVISION OU DANS LA PRESSE.

MESSAGE, CANAL, RELATION, STRATÉGIES **L'INTERPRÉTATION**

IL N'Y A PAS DE RÉCEPTEUR PASSIF, MÊME DEVANT UNE AFFICHE OU UN SPOT PUBLICITAIRE

LE DESTINATAIRE D'UN MESSAGE PARTICIPE LUI AUSSI À SA CONSTRUCTION, PAR SON INTERPRÉTATION,

→ C'EST-À-DIRE PAR LE SENS QU'IL DONNE AU MESSAGE DANS UN CONTEXTE DONNÉ

CETTE INTERPRÉTATION PEUT DIFFÉRER DE L'INFORMATION CONTENUE DANS LE MESSAGE

EXEMPLE:

L'INDIVIDU QUI REFUSE OBSTINÉMENT DE TRIER SES ORDURES POURRA SE DIRE, EN VOYANT L'AFFICHE:

« DE TOUTES FAÇONS, CE SONT LES INDUSTRIELS QUI POLLUENT LE PLUS, ALORS... ».

LES FREINS DE LA COMMUNICATION

COMMUNICATION = ALTERATIONS

CE QUE VOUS AVEZ A DIRE 100%

CE QUE VOUS PENSEZ A DIRE 90%

CE QUE VOUS DITES 70%

CE QU'IL ENTEND 60%

CE QU'IL ECOUTE 50%

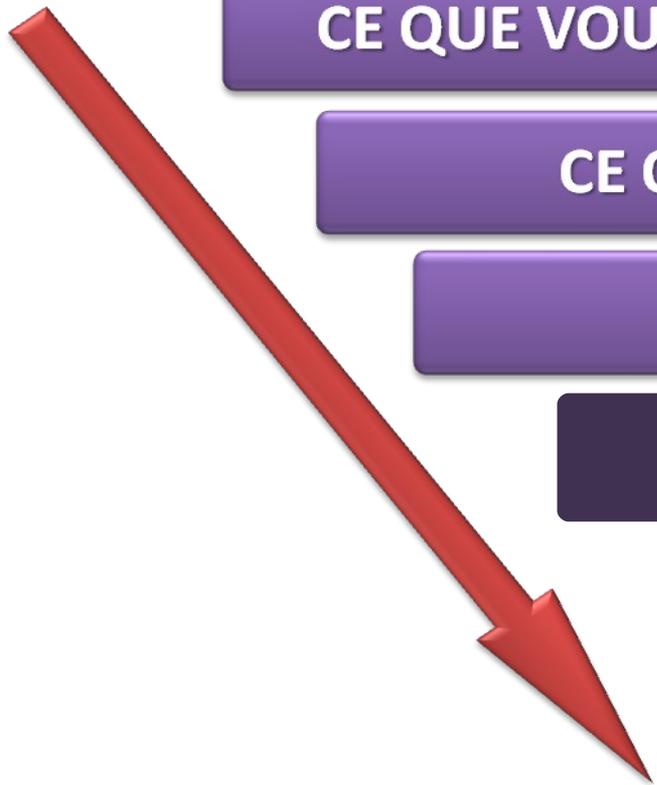
CE QU'IL COMPREND 40%

CE QU'IL ADMET

30%

CE QU'IL RETIENT

10%



L'ELABORATION D'UNE ACTION DE COMMUNICATION

UN RESPONSABLE MARKETING DOIT COMMENCER PAR DÉFINIR L'AUDIENCE À LAQUELLE IL SOUHAITE S'ADRESSER

LA CIBLE DE COMMUNICATION SE DISTINGUE AINSI DE

LA CIBLE MARKETING

- ACHETEURS ACTUELS OU POTENTIELS
- REVENDEURS
- PRESCRIPTEURS



UN FABRICANT DE PRODUITS COSMÉTIQUES HYPOALLERGÉNIQUES

PEUT S'ADRESSER AUX DERMATOLOGUES POUR QU'ILS CONSEILLENT LA

UN ÉDITEUR DE LIVRES DE JEUNESSE

ACHETÉS PAR LES PARENTS PEUT ORIENTER SA COMMUNICATION VERS LES

UN CONSTRUCTEUR AUTOMOBILE

PEUT PRIVILÉGIER UNE PARTIE DE SA CIBLE MARKETING (LES FANS DE VOITURES, LES JEUNES...) EN ESPÉRANT QU'ELLE SERA IMITÉE PAR

LE PLAN DE COMMUNICATION

L'ÉLABORATION DU PLAN DE COMMUNICATION (MIX COMMUNICATION)

PART DE LA DÉFINITION

- **DES CIBLES**
- **POUR ENSUITE ENVISAGER
LES MOYENS FINANCIERS
(BUDGET)**

ET TECHNIQUES (MÉDIA)

STRATEGIE DE COMMUNICATION

TOUTE ACTION DE COMMUNICATION MEDIA ET
HORS MEDIA

SE DEVELOPPE *EN 7 ETAPES*

DEFINITION DE LA CIBLE

FIXATION DES OBJECTIFS DE COMMUNICATION

FIXATION DU BUDGET

CHOIX DES MEDIAS

STRATEGIE DE CREATION

PLAN MEDIA

CONTRÔLE DES RESULTATS

NEGOCIATION INTERNATIONALE

« ON NE NAIT PAS NEGOCIATEUR , ON LE DEVIENT »

LA NEGOCIATION

LA NÉGOCIATION RENVOIE À DIFFÉRENTS PHÉNOMÈNES:



- ❖ DES NOTIONS ÉCONOMIQUES LIÉES À L'OUVERTURE DES MARCHÉS ET DES ÉCONOMIES
- ❖ LA MONDIALISATION, LES INVESTISSEMENTS
- ❖ L'INTERVENTION DES POUVOIRS PUBLICS ET POLITIQUES
- ❖ UN CADRE JURIDIQUE, SOCIAL ET CULTUREL

NOS SOCIÉTÉS SONT AFFECTÉES PAR DIFFÉRENTS FACTEURS EXOGÈNES, NON MAÎTRISABLES

QUI VONT MODIFIER LES HABITUDES, LES MODES DE PENSÉE ET LA MANIÈRE DE GÉRER LES DIVERS CHAMPS; ÉCONOMIQUE, SOCIAL MAIS ÉGALEMENT POLITIQUE.

QU'EST-CE QUE NEGOCIER?



TOUTE NÉGOCIATION, QUELLE QU'EN SOIT LA NATURE, A UN OBJET, DES ENJEUX,

❖ C'EST-À-DIRE TOUT CE QUE LES NÉGOCIATEURS VONT GAGNER OU PERDRE DURANT LEUR DISCUSSION

❖ C'EST AUSSI TOUT CE QUI PEUT AVOIR UNE INFLUENCE SUR LEURS PROPRES INTÉRÊTS.



**LA NÉGOCIATION A AUSSI UN CONTEXTE (L'ENVIRONNEMENT GLOBAL DANS LEQUEL ELLE SE DÉROULE)
ELLE MET EN RELATION DES PARTIES À POUVOIRS ASYMÉTRIQUES**

la négociation fait appel généralement à des rapports de force inégaux :

- UNE PARTIE SE SENT EN SITUATION DE "VULNÉRABILITÉ"**
- L'AUTRE EN SITUATION DE FORCE**

TYPES DE NEGOCIATION

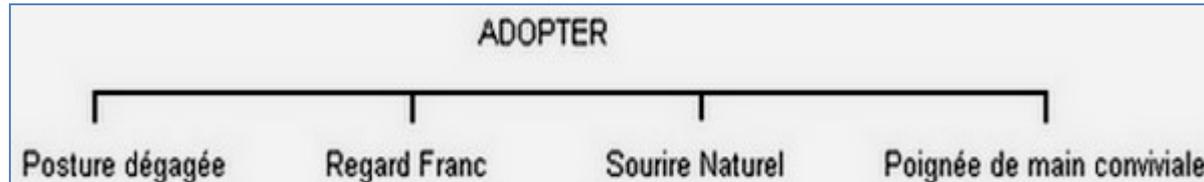
LA NÉGOCIATION PEUT ÊTRE DE PLUSIEURS TYPES :

- **NÉGOCIATION COMMERCIALE**
- **NÉGOCIATION EN MILIEU INDUSTRIEL (INTER ENTREPRISES)**
- **NÉGOCIATION SOCIALE**
- **NÉGOCIATION POLITIQUE**
- **NÉGOCIATION INTERNATIONALE**
- **NÉGOCIATION DES AFFAIRES OU DES PROJETS**
- **NÉGOCIATION AU SEIN DES ORGANISATIONS...**

LA REGLE DES 4 X 20

LES 20 PREMIERES SECONDES

- Elles concernent "l'image". Celle que nous transmettons et celle que nous percevons de notre cliente.



LES 20 PREMIERS CENTIMETRES

- Nous devons respecter la zone d'intimité de votre client.

LES 20 PREMIERS GESTES

- Ils renforcent la communication verbale



LES 20 PREMIERS MOTS

- La communication s'engage, un registre courant, un ton chaleureux et un débit normal. Le client doit se sentir accueilli, reconnu, pris en considération.



PREPARATION DE LA NEGOCIATION

LA NÉGOCIATION EST MARQUÉE PAR LA COMPLEXITÉ,
DUE EN PARTIE À LA DIVERSITÉ DES ACTEURS

D'OU

LA MAÎTRISE ET LA PRÉPARATION D'UNE ARGUMENTATION CLAIRE ET
PERTINENTE APPARAISSENT COMME FONDAMENTALES POUR QUE
CELLE-CI SOIT PERTINENTE.

**EN
AMONT**

UNE BONNE NÉGOCIATION EST UNE
NÉGOCIATION BIEN PRÉPARÉE AU

1 NOMINATION D'UN
RAPPORTEUR

2 PRÉCISION DE L'ORDRE DU
JOUR DE LA
NÉGOCIATION

3 FIXATION DES LIMITES ET
ENJEUX

4 PRÉCISION DES RISQUES EN
CAS D'ÉCHEC

6 PRÉVISION DE LA PROCÉDURE
EN CAS DE BLOCAGE

7 FIXATION DE LA MÉCANIQUE
DES ACCORDS

LA NEGOCIATION

PENDANT LA NEGOCIATION

1

POUVOIR DÉBATTRE AVEC LES AUTRES NÉGOCIATEURS

2

FAIRE PREUVE DE PERTINENCE AU SUJET DES POINTS DE VUE

3

D'ANTICIPER LES RÉACTIONS DE SES INTERLOCUTEURS

4

D'IDENTIFIER LES DIFFÉRENTS ACTEURS ET LEURS POINTS DE VUE, LEURS VISIONS, LEURS PRIORITÉS AINSI QUE LEURS MOTIVATIONS

5

ÉPUISER TOUT L'UNIVERS DES POSSIBLES AVEC CEUX QU'IL REPRÉSENTE, DE MANIÈRE À CERNER PARFAITEMENT LES CONTOURS DE LA NÉGOCIATION.

LES QUALITÉS D'UN BON NÉGOCIATEUR COMMERCIAL



- **UNE GRANDE CONFIANCE EN SOI:**

le négociateur ne doit, en aucun moment de la discussion, se sentir faible ou inférieur par rapport à son adversaire (l'autre partie), mais être convaincu qu'il représente une entreprise forte



- **UN SENS D'ÉCOUTE ET D'EMPATHIE:**

le négociateur est amené à respecter son interlocuteur quand il parle pour comprendre ce qu'il dit, puis à se mettre à sa place pour savoir avec précision ses besoins,
la négociation se déroule dans la grande partie des cas entre l'entreprise et ses clients qui viennent exprimer leurs désirs



- **UNE CAPACITÉ DE RÉSOUDRE LES PROBLÈMES ET DE RÉPONDRE IMMÉDIATEMENT AUX OBJECTIONS FORMULÉES PAR L'AUTRE PARTIE**



- **HABILETÉ À DIRIGER, ORGANISER ET À CONTRÔLER LES MEMBRES DE SON ÉQUIPE,**
. Cette qualité s'acquiert par l'expérience professionnelle.

LES STYLES DE NEGOCIATION



SELON LES PREFERENCES CEREBRALES

CORTICAL GAUCHE	CORTICAL DROIT
FACTUEL /CLARIFIANT	VISIONNAIRE/ STRATEGE
LIMBIQUE GAUCHE	LIMBIQUE DROIT
LOGIQUE /FIABLE	COMMUNICATIF / OUVERT A LA REFLEXION



SELON L'ANALYSE TRANSACTIONNELLE

MOTIVATIONS	VERS LA REUSSITE + +
	VERS LE POUVOIR + -
	VERS L'AFFILIATION - +
	VERS LE REPLI - -

LES 3 COMPETENCES DU NEGOCIATEUR EN SITUATION

1

**MAITRISER LES TECHNIQUES ET
ATTITUDES DE COM**

**1 ERE S/S
COMPETE
NCE**

CONGRUENCE

**CAPACITE A RESPECTER AUTRUI ,
A ETRE POSITIF
(soi, autrui, sa position)**

**2 EME S/S
COMPETE
NCE**

EMPATHIE

**CAPACITE D'ECOUTE ET
RECEPTIVITE,
A COMPRENDRE L'AUTRE DANS
SON CADRE DE REFERENCE**

**3 EME S/S
COMPETE
NCE**

EXPRESSION

CLARTE DU DISCOURS, DES IDEES

**4 EME
S/S
COMPETE
NCE**

**ARGUMENTATIO
N**

**CONVICTION DE SON
DISCOURS, LOGIQUE DU
RAISONNEMENT,
CAPACITE A CONVAINCRE L'AUTRE**

2

MAITRISER LES TECHNIQUES ET ATTITUDES DE COM

5 ÈME S/S
COMPETE
NCE

**SOUPLESSE
ADAPTATIVE**

SENSIBILITE ENVERS LES AUTRES
DISCOURS, AJUSTEMENT DES
PROPOS, SUGGESTIONS EN
TENANT COMPTE DES
CONTRAINTE ET LIMITE DU
TEMPS,
ADAPTABILITE, COMPROMISSION

3

REFLECHIR SOUS PRESSION

6 ÈME S/S
COMPETE
NCE

**MAITRISE DE
SOI**

FAIRE FACE AU STRESS,
CONTRÔLE DE L'IMPREVISIBLE,
GERER LES SITUATIONS DE
TENSION

7 ÈME S/S
COMPETE
NCE

INTEGRITE

CHOIX DES EXPRESSIONS
VERBALES

EN FONCTION DES APPARTENANCES CULTURELLES

AMERICAIN

COMPETENCES
DES
PREPARATIONS

CHINOIS

OBSTINATION
,RELATION DE
CONFIANCE

JAPONAIS

COMPETENCES AU
DEROULEMENT, A LA
TACHE ,
AU JEU DE POUVOIR

	CADRE AMERICAIN	CADRE JAPONAIS	CADRE CHINOIS
1	COMPETENCES DES PREPARATIONS PLANIFICATION	DEVOUEMENT AU TRAVAIL	OBSTINATION DETERMINATION
2	REFLEXION SOUS PRESSION	PERCEPTION ET EXPLOITATION DU POUVOIR	GAIN DU RESPECT ET DE LA CONFIANCE
3	JUGEMENT , INTELLIGENCE	GAIN DU RESPECT ET DE LA CONFIANCE	COMPETENCES DES PREPARATIONS
4	EXPRESSION VERBALE	INTEGRITE	CONNAISSANCE PRODUIT
5	CONNAISSANCE DU	CARACTERE DISCRETE	PERSONNALITE

LA MAITRISE DES RELATIONS COMMERCIALES

METHODES

AIDA

CANEVAS
DIPADA H.M.
GOLDMANN

LIONEL
BELLENGER et
IDEP-CELER

BESOIN

SONCAS

SABONE

PICASSO
J.FIEHL

- SITUATION DE VENTE OU LA DECOUVERTE DES MOTIVATIONS RESTE PEU PROBABLE /
- CLASSIFICATIONS SUGGESTIVES MAIS PEU OPERATOIRES /
- ABSENCE D'UNE BONNE ANALYSE FINE DES MOTIVATIONS/
- METHODES QUI INSISTENT SUR LE ROLE DU VENDEUR, L'ACHETEUR DISPARAIT DE L'ANALYSE / IL SUBIT PASSIVEMENT

POMONE

UNE METHODOLOGIE DE L'ACTION POUR
CONVAINCRE

METHODE POMONE

DEFINIR
LES
OBJECTIFS

EVALUER
LES
RESSOUR
CES

PRENDRE
CONSCIENC
E DE SES
LIMITES

AUGMENTER
SA CONFIANCE
EN SOI

FAIRE UN
PLAN
D'ACTION

GERER LA
RENCONTRE

EVALUER

FEED-BACK

FEED-BACK

LA METHODE POMONE EN 30 OBJECTIFS PEDAGOGIQUES

PREPARER

**PROGRAMMER LE SUCCES
SE DONNER DES OBJECTIFS POSITIFS ET REALISTES
UTILISER SES PROPRES RESSOURCES
DEVELOPPER LA CONFIANCE EN SOI
ETRE CONGRUENT**

OUVRIR LA RELATI ON

**INDIVIDUALISER LE CONTACT
SE METTRE AU DIAPASON MENTAL ET AFFECTIF
DE SON INTERLOCUTEUR
OFFRIR DES MARQUES D'ATTENTION
S'ADAPTER A LA FACON DONT CHACUN
CONSTRUIT LA REALITE
ETRE FLEXIBLE**

MENER L'ENTRE TIEN

**ECOUTER ET REFORMULER
TROUVER LA REALITE DE L'EXPERIENCE D'AUTRUI
SE SYNCHRONISER ET ETRE PRES DE SON
INTERLOCUTEUR
CONTROLLER EN PERMANENCE SA DISTANCE**

SUITE

ORGANISER L'ARGUMENTATION

USER D'UN LANGAGE RELATIONNEL ET AFFECTIF
TROUVER LES MOTS POUR CONVAINCRE
RENCONTRER L'AUTRE DANS SON MODELE DU MONDE
S'ADAPTER AUX PREFERENCES CEREBRALES DE SON INTERLOCUTEUR
MAITRISER LES ECHANGES LORS DES MOMENTS DIFFICILES
GERER SES STRESS

NEGOCIER

PREPARER LA NEGOCIATION
DETERMINER LES ENJEUX
ATTAQUER LES IDEES JAMAIS LES PERSONNES
DEVELOPPER L'AFFIRMATION DE SOI ET SA FLEXIBILITE
PROPOSER SES CONCLUSIONS

EVALUER

ANALYSER LA RENCONTRE
SE FELICITER

NÉGOCIATION INTERNATIONALE : UNE QUESTION DE CULTURE

Ce phénomène de mondialisation s'accompagne d'une recrudescence de situations de négociations internationales.

- DIFFÉRENCES CULTURELLES
- DIFFÉRENCES LINGUISTIQUES
- DISTANCES GÉOGRAPHIQUES
- DIFFÉRENCES TEMPORELLES
- DIFFÉRENCES JURIDIQUES....

D'O
Ù

→ **PROBLÈMES, DIFFICULTÉS ET COÛTS**

DEFINITION DE LA CULTURE

« UN ENSEMBLE DE SIGNIFICATIONS, VALEURS ET CROYANCES DE NATURE COLLECTIVE ET DOTÉES D'UNE CERTAINE DURABILITÉ QUI CARACTÉRISENT UN GROUPE D'INDIVIDUS SUR UNE BASE NATIONALE, ETHNIQUE OU AUTRE ET ORIENTENT LEURS CONDUITES. »

(FAURE ET RUBIN 1993).



COMPRENDRE
LA CULTURE



C'EST
COMPRENDRE
L'AUTRE

EN NEGOCIATION INTERNATIONALE NÉCESSITE DE :

1

• S'ADAPTER AU CONTEXTE
INTERCULTUREL DE LA NÉGOCIATION

2

• MAÎTRISER LES TECHNIQUES ET OUTILS
POUR DÉFENDRE ET OPTIMISER SES
MARGES DANS CE CONTEXTE

3

• SAVOIR GÉRER LES NÉGOCIATIONS
DIFFICILES



LE STYLE DE NÉGOCIATION VA ÊTRE EMPREINT:

- ❑ DE LA CULTURE (NATIONALE, ETHNIQUE, FAMILIALE, RELIGIEUSE, DE L'ORGANISATION)**
- ❑ DE L'HISTOIRE**
- ❑ DU SYSTÈME POLITIQUE.**

INFLUENCE DE LA CULTURE SUR LA NÉGOCIATION

**D'UN PAYS À L'AUTRE LES MÊMES INDIVIDUS
N'AURONT PAS**

**CE QUI NÉCESSITERA DES
AMÉNAGEMENTS**

D'UN PAYS À L'AUTRE LES NÉGOCIATIONS SERONT PLUS

CELA IMPLIQUERA DONC

- ✓ **UN NOMBRE D'INTERMÉDIAIRES PLUS OU MOINS IMPORTANTS,**
- ✓ **DES PHASES PRÉALABLES ET INTERMÉDIAIRES**
- ✓ **PLUS OU MOINS EN RAPPORT AVEC L'OBJET DE LA NÉGOCIATION**
- ✓ **AUX DURÉES VARIÉES AVANT DE RENTRER DANS LE CŒUR DE LA NÉGOCIATION**

CHOIX DE STRATÉGIES

LES STRATÉGIES DE NÉGOCIATION

LES STRATÉGIES DISTRIBUTIVES

L'optique distributive

est caractérisée de

négociation compétitive ou de jeu à somme nulle. Elle amène à considérer la négociation comme une guerre de positions, territoriales par essence, où tout ce qui n'est pas à toi est à moi (et inversement). Ce sont des négociations de type

" gagnant-Perdant "

LES STRATÉGIES INTÉGRATIVES

L'optique intégrative à une

orientation de type résolution des problèmes (" problem solving ")

La négociation vise avant tout à **maximiser le**

résultat commun

C'est un jeu à somme positive.

Des études ont montré de façon générale que cette orientation influençait positivement le résultat

TACTIQUES DISTRIBUTIVES

TACTIQUES DE DÉSTABILISATION

DÉCOUPAGE (« SALAMI »)

Négociation de chaque point séparément
Ensemble de compromis parallèles

ARTICULATION

Négociation de plusieurs points conjointement
Recherche d'un équilibre global

PIVOTS

Emphase sur des objectifs secondaires formulés d'une manière exigeante avant d'effectuer le « pivot » sur les objectifs réels

SUITE

ÉLARGISSEMENT

Élargissement du champs de la négociation
Addition de clauses ou d'aspects
complémentaires

BILAN

Traduction de la position de l'autre partie en
termes de bénéfices et de coûts pour chaque
partie

MANIEMENT DU TEMPS

Allongement de la négociation
Raccourcissement (délais impératifs,
ultimatums)

TACTIQUE DU BON ET DU MÉCHANT

Négociation en duo avec des approches
« complémentaires » coopérative et distributive

SUITE

DERNIERS WAGONS

On essaie de profiter du climat d'euphorie en fin de négociation pour obtenir une concession importante de la partie adverse

TACTIQUES VERBALES NÉGATIVES

Irritants et attaques personnelles

Chevauchement de conversations

Contre-offres rapides

TACTIQUES NON VERBALES

Regard dans les yeux

Silences

Contacts physiques

Séduction, charme

SUITE

MENSONGE DÉLIBÉRÉ

Déformation des faits

Tactique de l'autorité douteuse

Tactique de l'intention douteuse

MANIPULATIONS PSYCHOLOGIQUES

Situation stressante (lieux)

Attaques personnelles

Menaces, avertissements

Alternance exigences / concessions

SUITE

PRESSIONS

Refus de négocier

Demandes exagérées

Escalade de demandes

Tactiques d'enfermement

Tactique de la limite d'autorité

Retards calculés

Recours aux ultimatums («à prendre ou à laisser»)

LA NEGOCIATION « EN PUISSANCE »

- **Formuler des demandes initiales élevées**
- **Ne jamais dire oui à la première offre de l'autre partie**
- **Réagir avec surprise : « si dispendieux que ça ! »**
- **Jouer le vendeur hésitant: « je ne suis pas pressé ! »**
- **Demander toujours plus: « Vous aller devoir faire mieux que ça ! »**
- **Invoquer le manque d'autorité**
- **Éviter les concessions sans contrepartie immédiate**
- **Ne jamais proposer de partager la différence (compromis)**
- **Garder les points difficiles pour la fin**

STYLE MOYEN ORIENTAL (MONDE ARABO-MUSULMAN)

- IL FAUT TOUJOURS SAVOIR À QUEL SOUS-GROUPE APPARTIENT UN NÉGOCIATEUR.**
- LE RÔLE DES INTERMÉDIAIRES EST TRÈS IMPORTANT.**
- LA FIERTÉ DE L'INTERLOCUTEUR DOIT ÊTRE SINCÈREMENT RESPECTÉE.**
- L'AMITIÉ EST RECHERCHÉE : LES RELATIONS SONT PERSONNALISÉES ET L'IDÉE D'UNE RELATION " FROIDE " EST DIFFICILEMENT ENVISAGEABLE.**
- ATTENTION AUX QUESTIONS DE PRÊT ET DE TAUX D'INTÉRÊT (LOI ISLAMIQUE).**

STYLE CHINOIS

- **EN TANT QU'HÔTES, ILS TIRENT AVANTAGE DU CONTRÔLE DES DÉROULEMENTS DES NÉGOCIATIONS**
- **ILS ADOPTENT UNE ATTITUDE ASSEZ PASSIVE**
- **ILS N'HÉSITERONT PAS À SE MONTRER FORTEMENT MANIPULATEUR**
- **ILS UTILISENT LE TEMPS AVEC SAGACITÉ**
- **DIFFÉRENCE DE CONCEPTION CONCERNANT LE CONCEPT D' »AMITIÉ » QU'ILS VOIENT PLUTÔT EN TERMES DE LOYAUTÉ (PLUTÔT QUE DE RÉCIPROCITÉ)**

STYLE BRITANNI QUE

**UNE APPROCHE
SOFT SELL QUI
S'IMPOSE.**

**MOINS MOTIVÉS
PAR L'ARGENT QUE
LES AMÉRICAINS.**

**BIEN
QU'APPAREMMENT
TRES PROCHES
DES AMÉRICAINS,
LES BRITANNIQUES
NE SONT PAS
NÉCESSAIREMENT
CEUX QUI LEUR
RESSEMBLENT LE
PLUS DANS LA
PRATIQUE DES
AFFAIRES.**

STYLE AMÉRICAIN

Le professionnalisme est une qualité très généralement reconnue aux américains. Insuffisance de prise en compte de la culture des partenaires.

Grande attention - pragmatisme - aux questions précises à débattre, aux faits, à une attitude orientée vers les discussions concrètes, aux preuves, et à une planification rigoureuse des négociations.

Valorisation très forte de la franchise, de la sincérité, quitte à prendre les devants en abattant ses cartes dans l'espoir (parfois déçu) que l'adversaire va en faire autant.

Une réelle naïveté pouvant les conduire à adopter des positions très dures parce qu'ils sont authentiquement déçus lorsqu'ils se sentent trompés. Egalité de l'acheteur et du vendeur et que le meilleur gagne.

Très formalistes, et soucieux de contrats écrits, rédigés avec soin

STYLE ALLEMAND

LE FORMALISME ALLEMAND DE LA RÈGLE EST UN DES PREMIERS ÉLÉMENTS QUI RESSORT NETTEMENT

UNE RELATIVE LENTEUR DANS LA PRISE DE DÉCISION DE LA FIRME ALLEMANDE, MACHINE BIEN HUILÉE MAIS LOURDE

UNE GRANDE FIERTÉ PAR RAPPORT À LA QUALITÉ TECHNIQUE DE CE QUI EST FAIT EN ALLEMAGNE, MÉFIANCE DE CE QUI VIENT D'AILLEURS

LES ALLEMANDS SONT DES GENS DE PAROLE, QUI VONT RESPECTER L'ACCORD DONNÉ, AUSSI BIEN SUR LA BASE ORALE QUE SUR LA BASE ÉCRITE

UNE COMMUNICATION EXPLICITE

LE RÔLE DES ÉMOTIONS ET DES AMITIÉS EST RELATIVEMENT CONTENU

STRATEGIE INTEGRATIVE

POINTS CLES :

• SITUATION INTÉGRATIVE :

les parties ne valorisent pas de la même manière les différentes issues possibles sur les problèmes à négocier

les parties ne sont plus des compétiteurs au sens strict. Il n'est plus vrai que ce que l'une gagne, l'autre le perd

Toutes deux peuvent gagner

Elles peuvent coopérer pour agrandir le gâteau qu'elles auront finalement à partager.

• STRATÉGIE INTÉGRATIVE :

les parties cherchent à maximiser la taille du gâteau à se partager et à opérer une répartition équitable des gains.

• TECHNIQUES INTÉGRATIVES :

compréhension des intérêts de l'autre, concessions sur les points peu importants pour soi-même mais fortement valorisés par la partie adverse...

• ILLUSTRATIONS FOURNIES

la méthode dite de « Négociation raisonnée » (elles adoptent une perspective intégrative).

EXEMPLES

UNE ÉTUDE (GRAHAM ET MEISSNER 1986)
COMPARATIVE SUR CINQ PAYS, A MONTRÉ QUE

LES STRATÉGIES

INTÉGRATIVES

LES
BRÉSILIENS

LES JAPONAIS

EX :

des managers Japonais focalisent principalement sur les buts communs et prennent avec légèreté les différences

DES STRATÉGIES

DISTRIBUTIVES.

LES
AMÉRICAINS

- L'ESPRIT JAPONAIS CACHÉ DERRIÈRE LE STYLE DE MANAGEMENT ET LA BUSINESS CULTURE N'EST PAS AUSSI SIMPLE QUE L'ESPRIT DE L'OUEST QUI EST MENÉ PAR LA RAISON LOGIQUE ET RATIONNELLE.
- LA RATIONALITÉ POUR LES HOMMES D'AFFAIRES JAPONAIS

L'INTÉRÊT DE LA NÉGOCIATION RAISONNÉE EN SITUATION DIFFICILE ET COMPLEXE

**LA NÉGOCIATION RAISONNÉE, OU MÉTHODE
GAGNANT/GAGNANT**



FONDÉE SUR LA

MISE AU POINT PAR LES PROFESSEURS FISHER ET URY DE HARVARD

**CETTE
MÉTHODE
S'ATTACHE**



- **AU FOND**
- **AUX AVANTAGES
MUTUELS**
- **À RETENIR DES CRITÈRES
JUSTES**

POUR TROUVER UN

ACCORD

PRINCIPES



**NE PAS CONFONDRE LE DIFFÉREND À
RÉSoudre (PROVENANT DES ÉCARTS DE
BESOINS, DE VALEURS)**



**LES
PERSONNALITÉS
FACE À FACE POUR
ENCOURAGER LES
ACTEURS À
TRAITER LE
PROBLÈME**



**À FAIRE
PREUVE DE
COMPRÉHEN
SION**



**SE CONCENTRER
SUR LES INTÉRÊTS
(DIVERGENTS ET
COMMUNS) ET LES
BESOINS**



**CHERCHER DES OPTIONS C'EST-À-DIRE DES
SOLUTIONS POUVANT APPORTER AUX
PARTIES PRENANTES UN BÉNÉFICE
MUTUEL, UNE SATISFACTION DE LEURS
BESOINS**



**RETENIR DES CRITÈRES DE DÉCISION OBJECTIFS,
NON SOUMIS AUX INFLUENCES DES PARTIES,
FACILES À METTRE EN ŒUVRE, CLAIRS, ACCEPTÉS**

LES STYLES DE NEGOCIATION

SELON LES PREFERENCES

CEREBRALES JUNG

CORTICAL

**PENSEE
SENSATION**

**INTUITIONS
EMOTION**

LIMBIQUE

INFLUENCE

CERVE
AU
GAUCH
E

CONVAINCRE

CERVE
AU
DROIT

PERSUADER

CORTICAL GAUCHE

FACTUEL/CLARIFIANT

LIMBIQUE GAUCHE

LOGIQUE/FIABLE

CORTICAL DROIT

**VISIONNAIRE/STRATE
GE**

LIMBIQUE
DROIT

**COMMUNICATIF/OUVE
RT A LA RELATION**

ORGANISER L'ARGUMENTATION

O

ORIENTER LE LANGAGE

R

RENCONTRER L'AUTRE DANS SON MODELE DU MONDE

A

ARGUMENTER

N

NOURRIR PAR L'INFORMATION ET LA REDONDANCE

G

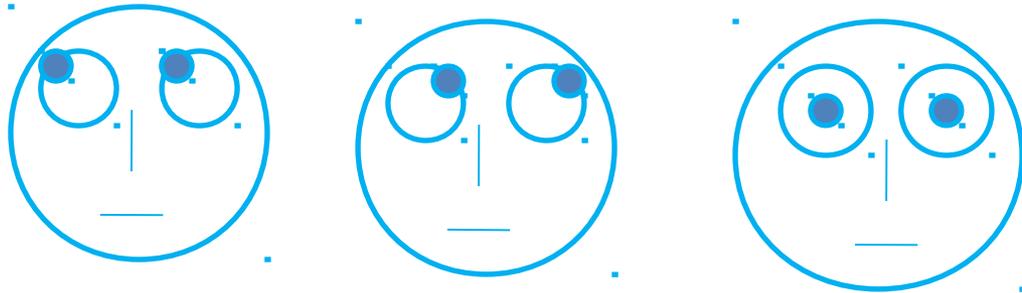
GERER LES ARGUMENTS COMPLEXES

E

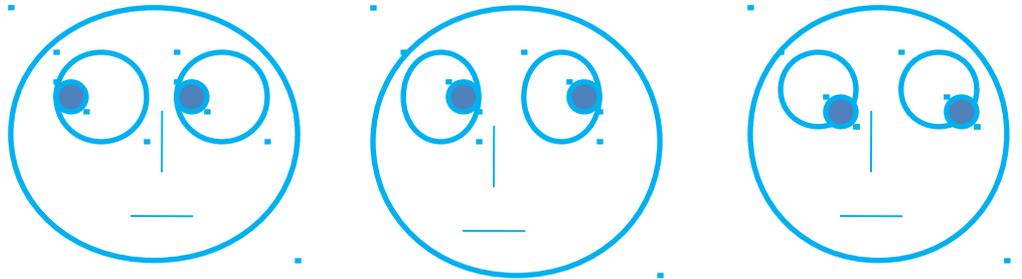
ECHANGER LORS DES MOMENTS DIFFICILES

LES SYSTEMES DE REPRESENTATION ET LES MOUVEMENTS OCULAIRES

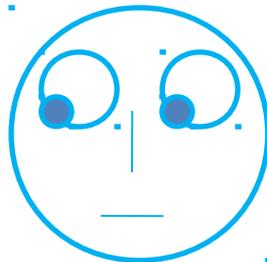
VISUEL



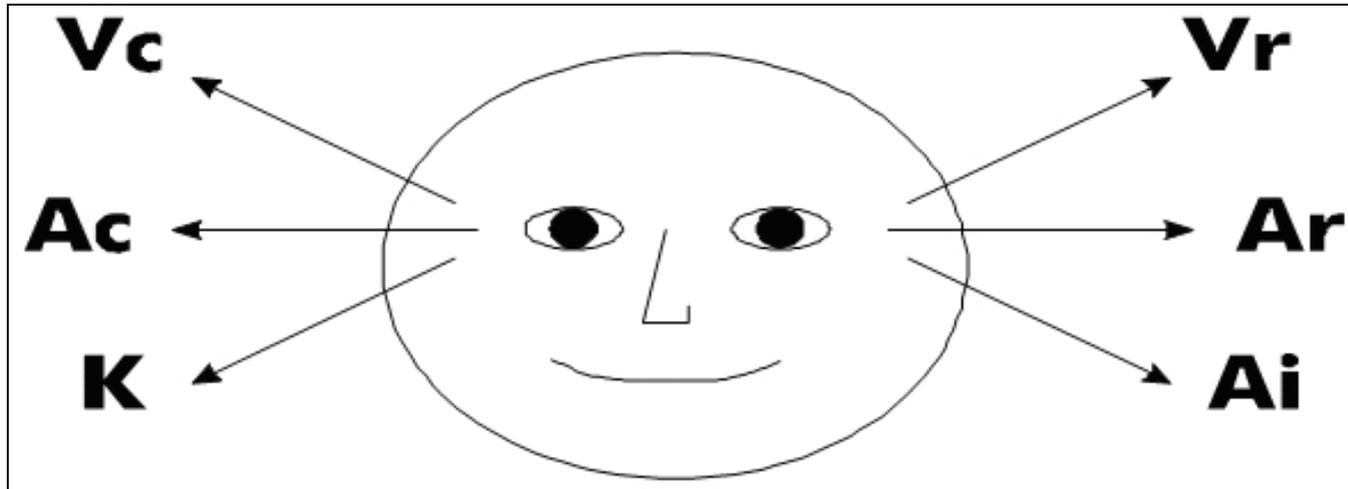
AUDITIF



KINESTHESIQUE



MOUVEMENTS-OCULAIRES-PNL



Vc : Visuel construit.

Vr : Visuel remémoré.

Ac : Auditif construit.

Ar : Auditif remémoré.

K : Kinesthésique.

Ai : Auditif interne ou dialogue intérieur.

Interprétations supposées des mouvements oculaires

- les yeux vont **en haut** quand c'est relatif à une image,
- **en horizontal** quand c'est relatif à un son,
- **vers le bas** quand c'est relatif à une émotion ou une sensation corporelle.

du point de vue de celui qui fait face à l'interlocuteur



❑ LES YEUX DE L'INTERLOCUTEUR VONT À NOTRE DROITE QUAND IL RELATE UN FAIT PASSÉ VRAI OU REMÉMORÉ.

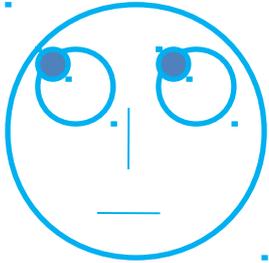
(La difficulté réside dans le fait que cela peut être aussi dû à un mensonge préparé à l'avance ou le récit d'un texte de pièce de théâtre par exemple)

❑ LES YEUX DE L'INTERLOCUTEUR VONT À NOTRE GAUCHE QUAND IL IMAGINE, INVENTE OU SE SOUVIENT PAR RECONSTRUCTION DU PASSÉ.

(C'est le cas des personnes non visuelles à qui on demande un souvenir visuel qu'elles sont donc obligées de reconstruire à partir d'autres souvenirs).

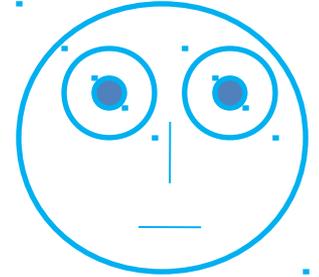
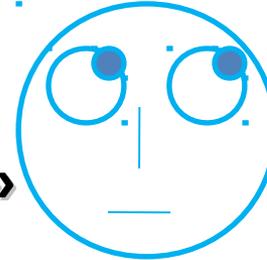
VISUEL

- Est qualifié de « visuel » quelqu'un qui privilégie le sens de la vue pour organiser son expérience et pour communiquer
- Il retrouve ses souvenirs par l'impression visuelle qu'il en a
- il s'exprime avec un vocabulaire lié à la vision.



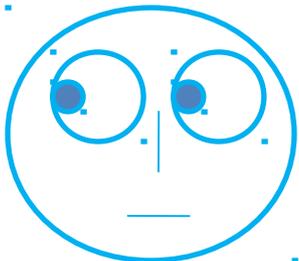
Par exemple :

« *J'imagine que...* »
« *Je vois bien que...* »
« *c'est clair* »



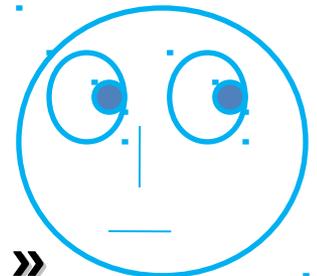
AUDITIF

- Quelqu'un qualifié d'« auditif » privilégie les perceptions auditives pour organiser et accéder à son expérience
- Quelqu'un qui privilégie le canal auditif associera volontiers un numéro de téléphone à une rengaine
- Il emploie un vocabulaire de registre auditif



Par exemple

« *J'entends bien...* »
« *Ce que vous me dites fait écho à...* »



Interprétations supposées des mouvements oculaires

KINESTHÉSIQUE ET AUSSI OLFACTIF, GUSTATIF

Les « kinesthésiques » utilisent leur ressenti physique (mouvements, postures, équilibres) pour organiser leur expérience et y accéder

Le vocabulaire privilégié alors fait référence à ces domaines :

« *Garder les pieds sur terre...* »

« *Je me prends la tête...* »

« *Cet exemple est frappant !* »

« *C'est tout bon !* »

« *il n'est pas en odeur de*

santé ».



7 %

communication verbale.

93%

Communication non verbale



Les yeux se dirigent en haut à droite...

c'est le **regard du menteur**, de celui qui improvise et qui réfléchit pour inventer une histoire qui n'est pas dans ses souvenirs.

Par exemple si un père de famille demande à son fils s'il a vu son frère, l'enfant, en regardant en haut à droite va lui sortir un mensonge "euuuuh.... Il est chez Louis !".



Les yeux se dirigent en haut à gauche

Une personne regardant dans cette direction **recherche un véritable souvenir** enfouit dans son cerveau. "où sont passés mes clefs de voiture déjà ?".



Les yeux se dirigent à droite...

C'est un **souvenir sonore** qui est recherché, mais un souvenir **inventé** qui n'est pas encore dans la base de donnée de notre cerveau. "Quel peut-être le son du cri de l'ornithorynque ?"



Les yeux se dirigent à gauche

... C'est également un **souvenir sonore**, mais qui est **enfouit dans notre cerveau**. "Qu'a-t-il déjà dit ?" ; "Quelle est ma sonnerie de portable ?".



Les yeux se dirigent en bas à gauche...

Les yeux se dirigent en bas à gauche... Ici c'est également intéressant car, lorsqu'un de vos personnages devra **se parler à lui-même intérieurement** c'est en bas à gauche que doit se porter son regard.

Par exemple posez vous la question dans votre tête ce que vous faisiez précisément une heure plus tôt... La réflexion sera beaucoup plus facile en regardant en bas à gauche.



Les yeux se dirigent en bas à droite...

il s'agit des sensations ressenties par l'interlocuteur.

Si celui-ci a été torturé par exemple il va se remémorer la douleur, l'odeur de chair brûlée ou le goût de la tenaille autour de sa langue...

Sensation donc gustatives ou olfactives.

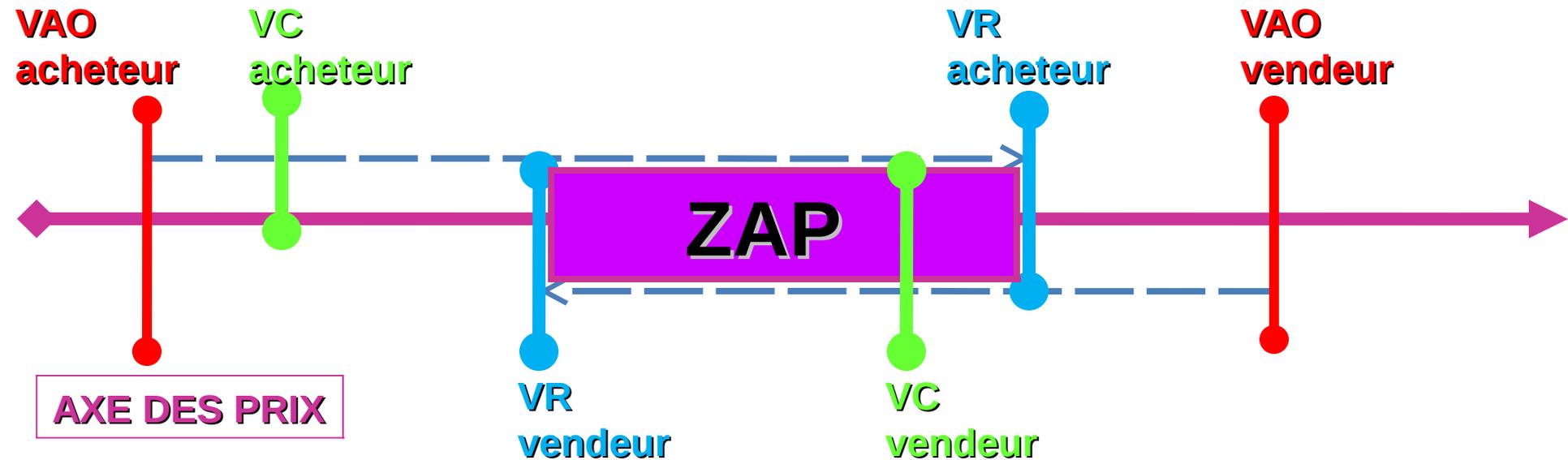
Le négociateur se présente généralement à la *négociation* en ayant, implicitement ou de façon précise, trois positions à négocier :

- **une position affichée (PA) ou de départ**, formulée de manière à lui assurer une marge de manoeuvre,
- **une position minimale ou position de rupture (PR)**, au-delà de laquelle il ne peut plus accepter la *négociation*
- **une position intermédiaire appelée position attendue ou position réaliste objectif (PRO)**, qui traduit ce que le négociateur pense pouvoir obtenir en conservant une solution acceptable pour son partenaire.

La juxtaposition de ces trois positions pour l'acheteur et le vendeur permet de **délimiter une zone d'accord possible**, entre les points de rupture respectifs.

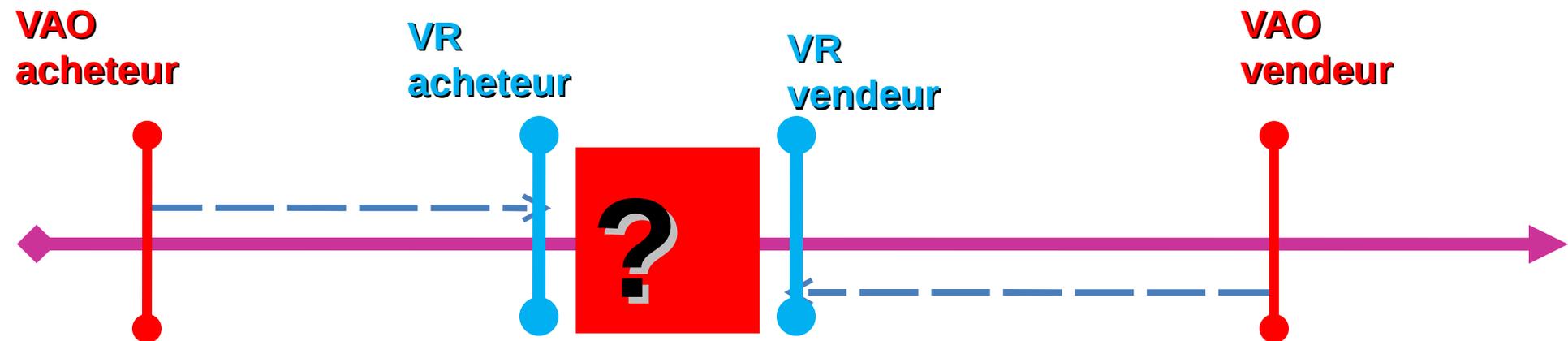
Un des objectifs de la préparation de la *négociation* et de la phase de découverte du client sera d'évaluer ses points de résistance et ses positions attendues.

Les zones d'accord



VAO: valeur aspiration optimale
VR: valeur réserve

VC: valeur cible
ZAP: zone d'accord possible



CONCLUSION

« La *négociation* est une activité qui met face à face deux ou plusieurs acteurs qui, confrontés à la fois à des divergences et des interdépendances, choisissent de rechercher volontairement une solution mutuellement acceptable qui leur permette de créer, maintenir ou développer une relation »

La *négociation* repose sur un dialogue : elle est donc avant tout une forme de communication.

NÉGOCIER, C'EST COMMUNIQUER DANS L'ESPOIR DE CONCLURE UN ACCORD

La *négociation* est présente dans toutes les activités humaines.

La *négociation* commerciale en est une forme particulière, centrée sur l'existence d'un produit ou d'un service et de besoins à satisfaire.

TOUTE NÉGOCIATION CONSISTE EN UN ÉCHANGE

CONCLUSION

Jamais la compétition et la coopération entre les États et les entreprises n'ont été aussi denses qu'à l'époque présente et par conséquent leurs relations et leurs échanges aussi diversifiés et difficiles.

Menée traditionnellement suivant les voies et les usages de la diplomatie classique, la *négociation internationale* bénéficie aussi aujourd'hui du cadre de grandes conférences, d'institutions multipartites et de réunions au Sommet, sans oublier le système communautaire européen.

Consacrée principalement à la prévention et au règlement des conflits de force et d'intérêt, elle étend progressivement son domaine à la globalité des problèmes mondiaux ainsi qu'à l'organisation de l'avenir.

A son niveau commercial et économique, là aussi les changements sont nombreux, en effet la nouvelle donne mondiale rend les négociations difficiles et compliquées

**LA PRISE EN COMPTE DE FACTEURS CULTURELS ET HUMAINS EST
DÉSORMAIS NÉCESSAIRE ET PRIMORDIALE POUR LA RÉUSSITE DE
L'ÉCHANGE.**

CONCLUSION

Dès lors que la *négociation internationale* est devenue une des principales régulations des activités publiques et commerciales, la connaissance de ses principes et de ses méthodes est utile à l'exercice du pouvoir, au maintien de l'harmonie entre les peuples, au développement des relations entre entreprises et des échanges internationaux.

Elle seule peut répondre aux défis persistants des crises internationales de ce début de siècle qu'elles soient économiques ou sociales, voire diplomatiques.

**DÉVELOPPER LE DÉFI QUE REPRÉSENTENT
AUJOURD'HUI LES NÉGOCIATIONS INTERNATIONALES
TANT AU NIVEAU COMMERCIAL QUE SOCIAL POUR LES
ENTREPRISES ET POUR LES INSTITUTIONS PUBLIQUES.**