

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master 2
en sciences commerciales**

Option: Affaires Internationales

THEME :

**NEGOCIATION
INTERCULTURELLE DANS LE
CONTEXTE ALGERIEN**

CAS PRATIQUE : SODISMAC

Elaboré par :

Mr. Yanis Hammoutene

Dirigé par :

Mme. Farah Benyounes

Maitre assistante "A"

À l'EHEC Alger

10^{ème} promotion

Année universitaire : 2022/2023

**Ecole des Hautes Etudes Commerciales
d'Alger**

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de Master 2
en sciences commerciales**

Option: Affaires Internationales

THEME :

**NEGOCIATION
INTERCULTURELLE DANS LE
CONTEXTE ALGERIEN**

CAS PRATIQUE : SODISMAC

Elaboré par :

Mr. Yanis Hammoutene

Dirigé par :

Mme. Farah Benyounes

Maitre assistante "A"

À l'EHEC Alger

10^{ème} promotion

Année universitaire : 2022/2023

Dédicaces

A MES CHERS PARENTS

Je dédie ce travail à mes chers parents, pour les sacrifices qu'ils ont consentis pour mon instruction et mon bien être dans la vie.

Que ce travail soit le fruit de vos honorables sacrifices pour moi et j'espère seulement que votre bénédiction et amour m'accompagneront toute au long de ma vie.

Qu'ALLAH vous accorde la santé et le bonheur et une très longue vie pour vous combler de joie et de fierté pour d'autres réussites et succès

Merci d'être toujours là pour nous

A MA CHERE SŒUR

Je dédie en particulier ce travail à ma chère sœur, car sans elle je ne serai même pas à ce niveau dans ma vie, donc je tiens à grandement la remercier.

A MES CHERS AMIS

Je dédie aussi ce travail à mes amis, SAMY, REZKI et ADEL, que j'ai toujours pu trouver dans les moments difficiles et qui m'ont toujours aidé et soutenu.

Remerciements

Tout travail de recherche n'est jamais totalement l'œuvre d'une seule personne. En vue de cela je tiens à exprimer ma reconnaissance et vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail en l'occurrence ma famille qui n'a jamais cessée de m'encourager.

Tout d'abord Madame Benyounes, Maitre assistante « A » mon encadrante qui a travers ses conseils et ses orientations, sa disponibilité et la confiance qu'elle a pu m'accorder, m'a conforté dans mes efforts et m'a permis d'avancer à pas constants et à accomplir cette œuvre.

Les membres de jury qui ont eu l'amabilité de lire et d'évaluer ce travail trouveront ici l'expression de ma considération et mes respects.

Mes amis qui nous ont aidés dans les moments difficiles et qui m'ont toujours soutenu. Aussi en particulier mes parents grands parents et ma sœur.

Je tiens aussi à remercier mon encadreur au sein de la direction générale de SODISMAC Mr Mjahed Toufik, ainsi que l'ensemble du personnel de l'entreprise.

Enfin je tiens à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la mise en œuvre de ce modeste travail.

Liste des tableaux :

Tableau 1 : Caractéristiques des types d'individus culturels : linéaire-actif, multi-actif et réactif.....	12
Tableau 2 : Signification des couleurs au sein de diverses cultures.....	25
Tableau 3 : Négociation distributive contre négociation intégrative.....	29
Tableau 4 : Comparaison entre Canada et Chine selon les dimensions de Hall	43
Tableau 5 : Exemples d'expressions idiomatiques à travers le monde	70
Tableau 6 : quatre styles de négociateurs	77
Tableau 7 : distribution des employés de SODISMAC.....	94
Tableau 8 : Etats-Unis selon le modèle Hampden-Turner.....	108
Tableau 9 : comparaison entre Algérie et Etats-Unis selon Trompenaars.....	139
Tableau 10 : Comparaison entre Algérie et Etats-Unis selon Edward.T Hall	139

Listes des figures :

Figure 1 : profils des cultures : linéaire-active, multi-active et réactive-----	13
Figure 2: Modèle de Lewis détaillé-----	14
Figure 3 : Les 7 étapes du processus de communication -----	18
Figure 4 : Styles de négociation-----	28
Figure 5 : Dimensions culturelles d'Hofstede -----	32
Figure 6 : Comparaison de 5 Pays selon les dimensions d'Hofstede -----	37
Figure 7 : carte de degré de confrontation et émotivité selon la nationalité-----	79
Figure 8 : Curseur des risques interculturels-----	82
Figure 9 : Organigramme de SODISMAC-----	92
Figure 10 : Organigramme de la DCCE-----	96
Figure 11 : déroulement d'une négociation au sein de SODISMAC -----	97
Figure 12 : Histogramme du score des Etats-Unis selon le modèle d'Hofstede -----	103
Figure 13 : comparaison pays Arabe et Etats-Unis selon Hofstede -----	104
Figure 14 : comparaison entre Algérie et Etats-Unis selon Hofstede-----	138

Résumé

Les échanges sont globalisés, échanger et négocier avec des personnes de cultures différentes ou étrangères est devenu commun, on parle dans ce cas de négociation interculturelle. Cette notion est devenue incontournable et elle est présente dans les différentes aires d'application du commerce international.

Les différents acteurs de la négociation interculturelle et la négociation elle-même seront influencés par les cultures respectives, et ils seront influencés via certains facteurs et caractéristiques qui vont être propres à chaque culture et ces mêmes facteurs ne seront pas appréhendés de la même manière d'une culture à une autre.

Les enjeux de cette dernière sont d'autant plus importants pour les entreprises, en particulier les entreprises Algériennes ayant des relations avec des étrangers et cherchant à pouvoir aboutir à des accords fructueux et communs. Maitriser les négociations à l'international est devenu fondamental et l'Algérie pourrait se démarquer sur la scène internationale.

Dans ce déroulement, l'objectif de la présente recherche serait de comprendre comment la culture pourrait influencer le déroulement des négociations et par quelles variantes cette influence va être caractérisée. Nous examinerons les bases en négociation interculturelles et comment se déroulent les négociations à l'international.

D'autre part, Nous allons identifier les éléments permettant de surmonter les barrières qui peuvent subvenir durant une négociation interculturelle et proposer certaines suggestions et recommandations dans le but de faciliter les échanges internationaux et prévenir les risques de conflits provenant de la différence de cultures dans le contexte Algérien.

Mots clés : Négociation, négociation interculturelle, culture, stratégies de négociations, influence, différences, conflits, risques, interprétation, communication, barrières, accord commun.

Abstract

Exchanges are globalized, exchanging and negotiating with people of different or foreign cultures has become common, in this case we speak of intercultural negotiation. This concept has become unavoidable and is present in the various areas of application of international trade.

The different actors in intercultural negotiation and negotiation itself will be influenced by the respective cultures, and they will be influenced by certain factors and characteristics that are going to be specific to each culture and those same factors will not be understood in the same way from one culture to another.

The stakes of the latter are all the more important for companies, especially Algerian companies having relations with foreigners and seeking to be able to reach fruitful and common agreements. Mastering international negotiations has become fundamental and Algeria could stand out on the international scene.

In this process, the aim of the present research would be to understand how culture could influence the progress of negotiations and by what variants this influence will be characterized. We will examine the basis for intercultural negotiations and how international negotiations are conducted.

On the other hand, we will identify the elements to overcome the barriers that may exist during an intercultural negotiation and propose certain suggestions and recommendations with the aim of facilitating international exchanges and preventing the risks of conflicts arising from the difference of cultures in the Algerian context.

Keywords: Negotiation, intercultural negotiation, culture, negotiation strategies, influence, differences, conflicts, risks, interpretation, communication, barriers, common agreement.

ملخص

أصبحت التبادلات معولمة، وأصبح التبادل والتفاوض مع أشخاص من ثقافات مختلفة أو أجنبية أمرًا شائعًا، وفي هذه الحالة نتحدث عن التفاوض بين الثقافات. وقد أصبح هذا المفهوم أمرًا لا مفر منه وهو موجود في مختلف مجالات تطبيق التجارة الدولية.

وستتأثر مختلف الجهات الفاعلة في التفاوض والتفاوض بين الثقافات نفسها بالثقافات المعنية، وستتأثر بعوامل وخصائص معينة ستكون خاصة بكل ثقافة، ولن تُفهم هذه العوامل نفسها بنفس الطريقة من ثقافة إلى أخرى.

وتكتسي حصص هذه الأخيرة أهمية أكبر بالنسبة للشركات، ولا سيما الشركات الجزائرية التي لها علاقات مع الأجانب والتي تسعى إلى التوصل إلى اتفاقات مثمرة ومشاركة. أصبح إتقان المفاوضات الدولية أمرًا أساسيًا ويمكن للجزائر أن تبرز على الساحة الدولية.

في هذه العملية، سيكون الهدف من البحث الحالي هو فهم كيف يمكن للثقافة أن تؤثر على تقدم المفاوضات ومن خلال المتغيرات التي سيشتمل بها هذا التأثير. وسندرس أساس المفاوضات بين الثقافات وكيفية إجراء المفاوضات الدولية. ومن ناحية أخرى، سنحدد عناصر التغلب على الحواجز التي قد توجد أثناء المفاوضات بين الثقافات ونقترح بعض الاقتراحات والتوصيات بهدف تيسير التبادلات الدولية ومنع مخاطر النزاعات الناشئة عن اختلاف الثقافات في السياق الجزائري.

الكلمات المفتاحية: التفاوض، والتفاوض بين الثقافات، والثقافة، واستراتيجيات التفاوض، والتأثير، والاختلافات، والصراعات، والمخاطر، والتفسير، والاتصال، والحواجز، والاتفاق المشترك..

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Cadre global d'analyse de la négociation interculturelle	04
Section 01 : La culture	05
Section 02 : La communication et négociation interculturelle	17
Section 03 : Théories sur les valeurs culturelles.....	31
Chapitre 02 : Enjeux et contraintes de la négociation interculturelle	47
Section 01 : Influence de la culture sur la négociation interculturelle.....	48
Section 02 : Les barrières à la communication interculturelle	59
Section 03 : Bonnes pratiques en négociation interculturelle	73
Chapitre 03 : Cas pratique	88
Section 01 : Présentation de l'organisme	89
Section 02 : Application des modèles sur les valeurs culturelles	99
Section 03 : Analyse et interprétations des résultats.....	113
Conclusion générale.....	129



Introduction générale

Introduction générale

Dans un monde de plus en plus interconnecté et dont les échanges sont de plus en plus globalisés, les rencontres entre groupes et personnes de cultures différentes en sont bien plus communes et présentes ce qui amplifie les enjeux et défis des négociations internationales.

Les entreprises en particulier les Algériennes doivent savoir cerner les enjeux et défis de cette mondialisation afin d'être performante à l'international et de pouvoir élargir l'horizon des échanges. Il est ainsi pertinent de s'intéresser à la négociation interculturelle dans le contexte Algérien.

Le choix de ce thème relève d'un intérêt croissant pour les domaines connexes, son appréciation s'est faite au fur et à mesure de l'apprentissage chez Mr Ouachrine et Madame Benyounes, ce qui permet de réaliser son importance, c'est un thème vaste, passionnant et d'actualité en plus d'être original.

C'est pour ces raisons que la recherche fut orientée vers ce sujet en se posant la question suivante : **Comment les différences culturelles influencent la conduite des négociations ?**

De cette problématique découle plusieurs questions que l'on peut se poser :

- Comment bien mener une négociation interculturelle ?
- Est-ce que la différence culturelle peut mener à la création de tensions ?

Il est par conséquent utile d'introduire les hypothèses suivantes :

- Il faut adapter son style de négociations en fonction de la culture de l'interlocuteur et préparer les négociations en amont

- La différence culturelle peut mener à la création de tensions dans le cas d'un manque de connaissances

- La formation sur la culture d'autrui est préférable pour un meilleur déroulement des négociations.

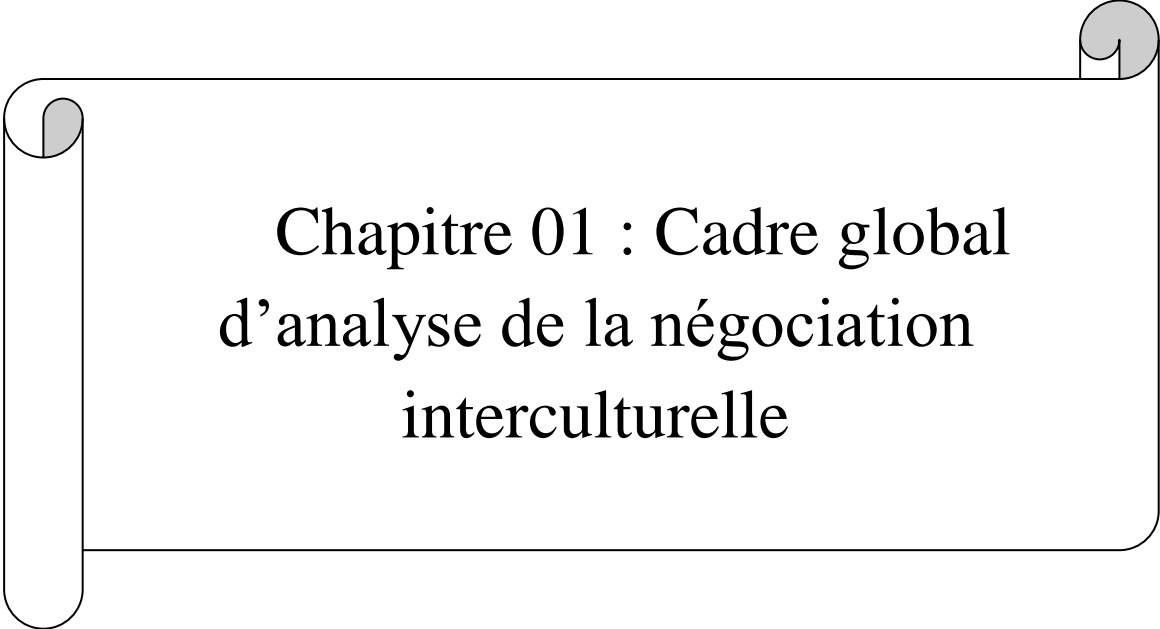
Pour mieux approfondir les recherches et répondre aux différents questionnements nous avons opté pour une recherche documentaire et bibliographique via différents ouvrages, articles, sites et travaux universitaires associée à un stage pratique au sein de SODISMAC où on a pu appliqué les différents modèles sur les valeurs culturelles que nous avons introduis et développé récolter les informations en lien avec cette thématique par le biais d'une étude qualitative par entretien semi-directif. Pour enfin analyser et interpréter les différents résultats.

Pour ce qui est du plan de travail :

En premier lieu, nous aborderons le cadre conceptuel d'analyse de la négociation interculturelle au sein du premier chapitre qui se découpe en trois sections, la première sur la culture, la deuxième sur la négociation et communication interculturelle, et la troisième sur les principales théories sur les valeurs culturelles d'Hofstede, Trompenaars et Hall.

En deuxième lieu, les contraintes en enjeux de la négociation interculturelle en général seront abordés au sein d'un chapitre, lui aussi divisé en trois sections. La première sur l'influence de la culture sur la négociation, la deuxième concernera les barrières à la communication interculturelle et la dernière sera sur les règles de bonnes conduites en négociation interculturelle.

En dernier lieu, le chapitre trois va concerner le cas pratique, partagé en trois sections. La première va nous permettre de présenter SODISMAC, la deuxième pour appliquer les modèles sur les valeurs culturelles et la dernière pour l'analyse et l'interprétation des données collectées durant l'entretien ainsi que l'élaboration de suggestions et recommandations pour l'entreprise.



**Chapitre 01 : Cadre global
d'analyse de la négociation
interculturelle**

1 Chapitre 01 : Cadre global d'analyse de la négociation interculturelle

Introduction :

Le domaine de la négociation interculturelle est un domaine vaste et en constante évolution, il introduit la dimension culturelle et internationale dans une négociation. Dans un monde où les échanges sont de plus en plus globalisés et où des personnes de cultures différentes sont amenées à interagir, l'enjeu de ce dernier est de plus en plus important.

La culture est une des notions clés à développer afin de mieux cerner l'importance et les enjeux de la négociation interculturelle, la culture sera assez difficile à définir étant un concept fuyant, elle peut grandement différer d'un Pays à un autre et peut mener à la création de barrières durant une négociation interculturelle. Elle va aussi impacter la manière dont une personne va communiquer et appréhender différents éléments.

Dans ce chapitre nous allons faire un état des lieux en ce qui concerne les concepts de bases à connaître avant de chercher à comprendre les enjeux de la négociation interculturelle, ces concepts étant : la culture et ses sous divisions et tous les concepts connexes à cette dernière, la communication interculturelle et la négociation interculturelle, ce qui va nous permettre de comprendre comment les personnes de cultures différentes communiquent et interprètent les messages, ainsi que quelques bases en négociation. Puis nous verrons les principaux modèles et théories mises en place par les différents anthropologues qui apportent un cadre de compréhension des caractéristiques de chaque culture selon des dimensions prédéfinies et qui vont nous permettre par la suite de pouvoir analyser une culture ou un pays selon certaines valeurs et dimensions pour enfin connaître les profils culturels types de chaque culture.

Voici donc les éléments principaux sur lesquels vont porter notre première exploration des négociations interculturelles, la mise en place d'un bon cadre conceptuel va nous permettre d'avoir de bonnes fondations et va faciliter le déroulement du reste du travail de recherche.

1.1 Section 01 : La culture

Introduction

La culture a toujours été une notion assez compliquée à définir car, la perception de cette dernière peut varier d'un individu à un autre, d'une région à une autre et d'un groupe à un autre, elle englobe aussi bien des éléments tangibles qu'intangibles qui sont plus ou moins importants pour des groupes donnés.

C'est un de ces concepts avec un nombre quasi infini de définitions, ce qui peut mener à deux problèmes principaux, quels facteurs inclure dans la « culture » durant des études empiriques et quand est-ce qu'on observe un trait culturel¹.

La plupart des anthropologues commencent par une énumération des différentes définitions de celle-ci afin de donner une vision d'ensemble, puis essayer de donner la leur, nous n'allons pas déroger à la règle pour ce coup ci.

La définition de la culture impose bien sur de découvrir d'autres concepts connexes et voisins tels que les notions de sous cultures, Co cultures et sous groupes, afin de mieux approfondir la connaissance de celle-ci.

Cette dernière peut être catégorisée selon des critères et facteurs différents qui peuvent varier selon les traits culturels d'un groupe, ce qui permet de différencier une culture d'une autre et de pouvoir s'adapter en conséquence.

1.1.1 Définitions de la culture :

Commençons par citer quelques définitions d'anthropologues qui valent le détour :

« 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).

¹ELGSTRÖM, (Ole), "National Culture and International Negotiations." Edition *Cooperation and Conflict*, , no. 3, 1994, p5.

« La culture est un ensemble évolutif de croyances partagées, de valeurs, d'attitudes et de processus logiques qui fournissent des cartes cognitives aux individus, ce qui leur permet de percevoir, penser, raisonner, agir, réagir et interagir. Cette perspective dynamique de la culture met en évidence la double propriété de stabilité et de changement associée à la culture d'une société » (Tony Fang, Verner Worm et Rosalie Tung (2008, p. 61).

« Une communauté ou un ensemble assez large pour être auto suffisant, et assez large pour produire de nouvelles générations d'individus sans avoir recours à des individus étranger »²

« Ce que les membres d'une même communauté politique considèrent comme naturel, tout ce qui serait de sens commun, donc tout ce qui les distingue des autres communautés politiques où c'est parfois l'inverse qui est jugé normal »³

« Une culture est une configuration de comportement appris et résultants de comportement dont les composants sont partagés et transmis d'une société en particulier » (Linton, 1945)

Par conséquent nous voyons que les définitions de la culture ne sont pas uniformes et qu'elle a toujours été un concept difficile à encadrer et définir d'où sa volatilité, c'est bien sur un élément centrale dans la vie sociale de l'individu et du groupe, sachant que les actions et comportements humains sont complexes et variés, multiformes et fuyants.

Plus de 164 définitions de ce concept ont été recensées, Indépendamment des particularités de ces définitions il existe quatre points qui leurs sont communs :

- La culture est totale car elle englobe tous les éléments tangibles et intangibles composant la vie en société.
 - Elle est collective puisqu'elle est partagée, Elle donne ainsi un sens à la vie (les valeurs, les croyances, les normes sociales, etc.)
 - Elle est transmissible puisqu'on ne vient pas au monde avec une culture
 - Elle est évolutive. Puisque la culture existe pour résoudre les problèmes des individus qui la composent

²JANDT E (Fred) : « *An introduction to intercultural communication : Identities in a Global Community* », Edition SAGE, n 09, 2018,p 56.

³SCHEMEIL, (Yves) : « *Des négociations interculturelles? Cultures, calculs, cognitions.* », 2013, p.7

La culture n'est pas de nature statique, ni dans les sciences humaines ni dans les négociations, elle évolue dans le temps, elle est de nature dynamique. Elle fait aussi générer des approches cognitives très différentes.⁴

Elle peut être vue comme un obstacle ou un mur invisible qui pourrait mener à des conflits et découler sur des barrières telles que les langues, perceptions et habitudes différentes.

Mais d'un autre point de vue elle peut être considérée comme une opportunité pour conclure de nouveaux accords, élargir les horizons, elle permet à l'individu de se situer et connaître son rôle au sein de la société et vis-à-vis des étrangers, afin de s'aligner aux usages qui lui ont été transmis par les générations antérieures. D'où l'importance d'avoir une idée de ce qu'est la culture malgré la complexité de ce concept.

Nous Allons chercher à uniformiser les définitions de la culture sous une seule définition assez simple et pratique « La culture, c'est ce qui reste lorsque l'on a tout oublié »⁵

Cette définition peut paraître assez paradoxale mais elle exprime l'une des caractéristiques les plus importantes de la culture qui est le fait que la culture est une façon de penser avant d'être un contenu, en outre, l'individu est relativement peu conscient de cette réalité et de ses effets.⁶

Comme par exemple la notion de « culture d'entreprise » qui est définie comme étant « l'ensemble des comportements, des valeurs (par exemple : l'engagement, l'entraide, la bienveillance, le respect, etc.), des traditions, des symboles et des normes propres à chaque entreprise. Ce sont toutes ces choses qui la caractérisent et la rendent unique »⁷

C'est avant tout une façon d'agir et de penser qui va être cultivée au sein d'une entreprise et qui va la caractériser, il n'y aura pas forcément des éléments tangibles ou du contenu matériel mais plutôt des lignes directrices de comportement au sein du groupe ou

⁴FAURE, (Guy-Olivier) : « *Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale* », Revue française de gestion, vol 153, no. 6, 2004.,p.188

⁵Edouard Herriot (1948)

⁶FAURE, (Guy-Olivier) :Op.cit, p.189

⁷<https://www.hays.fr/> (consulté le 18/04/2023 à 19h)

société qui sont les employés de cette même entreprise qui va permettre d'harmoniser les relations entre ces individus et d'assurer le bon fonctionnement.

Nous n'avons pas connaissance directe de la culture autre que la notre et notre expérience avec les autres cultures est limitée par les perceptions de notre propre culture et pour commencer à comprendre une culture il faut commencer par comprendre plusieurs éléments tels que la langue, la gestuelle, les modes de communication (verbale et non verbale).

L'individu est donc suivi tout au long de sa vie par sa culture qu'il le veuille ou non et il y est soumis de manière involontaire sans s'en rendre compte, en interagissant avec des personnes de cultures et confessions différentes, c'est pour ça qu'il est judicieux de bien connaître les composantes d'une culture et de pouvoir plus au moins la définir.

1.1.2 La sous culture, la Co-culture, Le sous-groupe et la micro-culture :

1.1.2.1 La sous-culture :

Les sociétés complexes sont constituées d'un large nombre de groupes avec les quels les individus s'identifient et dont les valeurs et les comportements sont distincts les uns des autres. Ces groupes sont nommés les « sous-cultures ». Une sous culture existe au sein d'une culture et est souvent basée sur une certaine zone géographique, ethnicité (Se dit de tout caractère ou de toute manifestation propres au groupement culturel d'une population, par opposition aux caractères des individus)⁸, ou classe économique ou sociale.

Donc une sous culture est respectivement à une culture et un individu peut faire partie de plusieurs sous-cultures en même temps, sachant que la sous-culture est relative en général à l'ethnie, religion, la région ou le sexe. Parfois considérée comme marginale ou inférieure.

1.1.2.2 La Co culture :

La sous culture peut être défini comme « une partie d'un ensemble », dans le même sens qu'une subdivision est une partie mais non moins importante que toute une ville, certains anthropologues rejettent l'utilisation du préfix « sous » car ça implique le fait d'être inférieur

⁸[https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ethnique/31397#:~:text=%EE%A0%AC%20ethnique&text=2..opposition%20aux%20caract%C3%A8res%20des%20individus.&text=3.,cette%20r%C3%A9gion%20ou%20cette%20ville.\(Consulté le 19/04/2023 à 11H19\)](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ethnique/31397#:~:text=%EE%A0%AC%20ethnique&text=2..opposition%20aux%20caract%C3%A8res%20des%20individus.&text=3.,cette%20r%C3%A9gion%20ou%20cette%20ville.(Consulté le 19/04/2023 à 11H19))

ou secondaire. D'où l'alternative étant le mot Co-culture qui fut suggéré pour appuyer le fait qu'aucune culture n'est supérieure à une autre.⁹

Donc les termes de sous-culture et Co-culture sont des termes qui se chevauchent et qui sont intrinsèquement liés et sont sujets à des divergences entre les différents auteurs.

1.1.2.3 Sous-groupes :

Tout comme les cultures les sous-groupes sont des régulateurs de l'identité et de la vie humaine.

Les psychologues ont depuis longtemps reconnus que les sous-groupes ont une importante influence sur les valeurs et les attitudes. Comme la culture, le sous-groupe garanti aux membres des valeurs et des modèles de comportement plutôt complets. Les sous groupes existent au sein d'une culture dominante et en sont dépendants, ils n'incluent pas le même nombre de personnes qu'une culture et ne sont pas considérés comme une accumulation de valeurs et comportements qui sont transmis de génération en génération.¹⁰

Le terme sous-groupe a souvent été négativement lié au terme « déviant » qui signifie le fait de dériver de normes culturelles. Comme les végétariens au sein d'une société de carnivores, la plupart des gens associent la déviance avec des activités indésirables.

L'appartenance à un sous-groupe peut être temporaire, un membre peut participer et plus tard devenir inactif ou totalement absent. Les individus peuvent adhérer aux valeurs et comportements à des groupes auxquels ils ne sont pas membres, le terme « groupe de référence » fait référence à un groupe qu'une personne aspire à rejoindre.

1.1.2.4 La micro-culture :

Le terme « micro-culture » fait référence à tout groupe restreint et identifiable lié par un système de symbole, comportements et valeurs.

Donc la micro-culture veut dire plus petite taille, mais des cultures nationales peuvent être grande tandis que d'autres peuvent être plus petites que certaines micro-cultures. Certains

⁹JANDT E (Fred) : Op.cit, p.65

¹⁰ Ibid,p.66

chercheurs suggèrent de simplement utiliser le terme culture peut importe la taille ou autre facteurs.¹¹

1.1.3 Division des cultures :

Une division des cultures s'impose notamment la notion de culture nationale elle-même divisée en cultures d'origine (subdivisions ethniques ou religieuses) et cultures de destination (républicanisme français, fédéralisme Américain), aussi la culture professionnelle elle-même divisée en cultures d'origine (la formation reçue, juridique, économique etc.) Et cultures de destination (Administration publique du pays).¹²

D'autre part une autre division est possible, à l'extérieur une culture nationale et une culture politique. Celle-ci convertit vite les personnes les plus représentatives de la culture de leur pays en acteurs obéissant à des codes universels, ayant des aptitudes et des compétences minimales pour décrypter ce qui se passe dans une négociation en cours, endossant sans états d'âme les acquis du droit international.¹³

Vient la problématique de quelle culture va prendre le dessus durant les rencontres entre personnes de cultures différentes, comme avec la culture professionnelle qui va venir uniformiser les usages à l'international pour permettre une harmonie dans les relations contrairement aux cultures nationale qui peuvent créer des tensions ou des malentendus quand les cultures respectives sont trop différentes.

Cette division des cultures nous permet de comprendre quand est-ce que la culture nationale peut prendre le pas sur la culture internationale et l'inverse aussi.

Que ce soit en terme d'ethnie, de valeurs ou comportement les personnes sont différentes et mieux comprendre les termes connexes à la culture comme la sous-culture et Co-culture permet de d'analyser les différences de valeurs et comportements au sein d'un même pays ou même groupe, et de mieux appréhender les contraintes et enjeux des rencontres entre individus et groupes de cultures différentes.

¹¹JANDT E (Fred) : Op.cit, p.72

¹²SCHEMEIL, (Yves) : Op.cit, p.7

¹³Ibid., p.8

1.1.4 Typologie des cultures : (selon Richard Lewis) 1996

Richard Lewis classe les cultures nationales et régionales selon le type d'activités et la communication. Ici Trois groupes sont distingués : les planificateurs, très organisés, qui sont orientés vers leurs tâches (culture « linéaire-active »), les loquaces plutôt orientés vers les personnes (culture « multi-active »), et les introvertis orientés vers le respect (culture « réactive »).¹⁴

Les différentes cultures nationales et régionales peuvent donc être classées en trois types de culture : Linéaire-active, multi-active et réactive, les comportements en négociation correspondent grosso modo à ça selon Richard Lewis.

Le tableau ci-dessous résume la typologie des cultures selon l'importance accordée au temps, l'orientation au processus, la collecte d'informations, le profil d'action et le style de négociation.

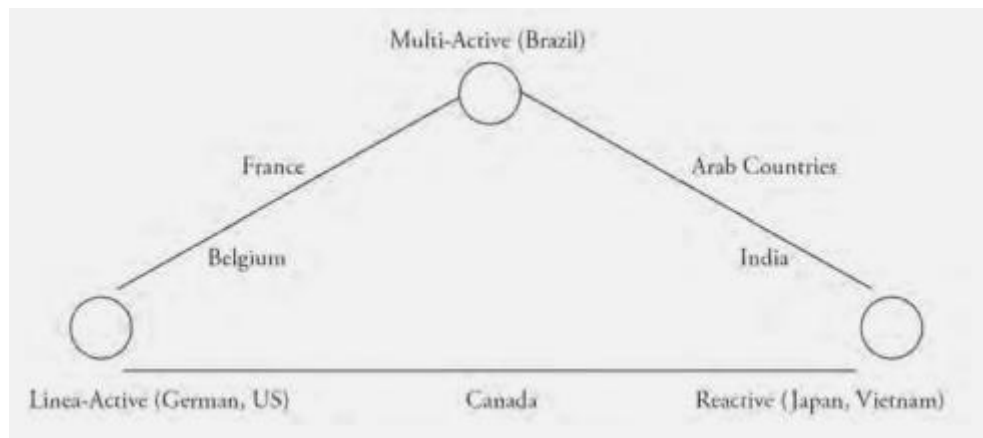
¹⁴ OTT, (Ursula) :'' *Influence des facteurs culturels sur les négociations achat-vente : un modèle théorique pour comprendre les négociations*'' , Négociations, vol 21, n° 1, 2014, p.07

Tableau 1 : Caractéristiques des types d'individus culturels : linéaire-actif, multi-actif et réactif

Culture linéaire-active	Culture multi-active	Culture réactive	Focus
Travaille en temps contraint	Travaille à toute heure	Travaille en temps flexible	Importance accordée au temps
Dominé par le calendrier	Calendrier non planifiable	Réagit au calendrier	
Sépare les projets	Influence d'autres projets	Considère le tableau d'ensemble	Orientation des processus
Suit les plans	Change les plans	Opère de légers changements	
Croit dans les faits	Change les faits	Les réalisations sont conformes aux prévisions	
Obtient ses informations de manuels, de statistiques, et des bases de données	Obtient ses informations de première main (oralement)	Utilise les deux modes	Informations
Applique correctement les procédures	Considère que les relations sociales sont importantes	Réagit d'une manière calme	Profil d'action (activité)
Finalise ses actions	Finalise ses transactions	Réagit face à son partenaire	
Se confronte avec raison	Se confronte émotionnellement	Évite de se confronter	Style de négociation
Interrompt rarement	Interrompt souvent	N'interrompt pas	
Exemples de types culturels			
États-Uniens (WASP) Allemands Suédois Australiens	Méditerranéens Est-européens Amérique latine Maghrébins Indiens, Pakistanais	Japonais Chinois Taïwanais Singapouriens, Coréens Finlandais	

Source : OTT, (Ursula) : « *L'influence des facteurs culturels sur les négociations achat-vente : un modèle théorique pour comprendre les négociations interculturelles* », *Négociations*, vol. 21, no. 1, 2014, p.8

Figure 1 : profils des cultures : linéaire-active, multi-active et réactive



Source : OTT, (Ursula), : « *L'influence des facteurs culturels sur les négociations achat-vente : un modèle théorique pour comprendre les négociations interculturelles* », *Négociations*, no. 1, 2014, p.9

Le triangle ci-dessus tente de situer certaines cultures nationales comme des combinaisons des cultures linéaire-actives, multi-actives et réactives. Il s'agit en effet de pondérer ces combinaisons pour construire des profils culturels appropriés. Les dynamiques d'éducation culturelle, d'apprentissage culturel et d'adaptation à de nouvelles cultures, variables majeures, seront traitées plus loin lors de notre discussion sur les pistes de recherche.¹⁵

Détaillons un peu les Pays considéré et définis Par Lewis :¹⁶

Les linéaires-active sont les Pays Anglophones, Amérique de Nord, Grande Bretagne, l'Australie et la Nouvelle Zélande, Ainsi que l'Europe du Nord.

Les Réactives sont généralement les Pays Asiatiques dont les cultures correspondent aux critères du modèle de Lewis.

Les Multi-Active peuvent être considérée comme un groupe malgré le fait que les Pays soient éparpillés géographiquement, on peut citer : L'Europe du Sud, les Pays Méditerranéen, l'Amérique du Sud, les pays Arabe et le Moyen-Orient, L'inde et le Pakistan

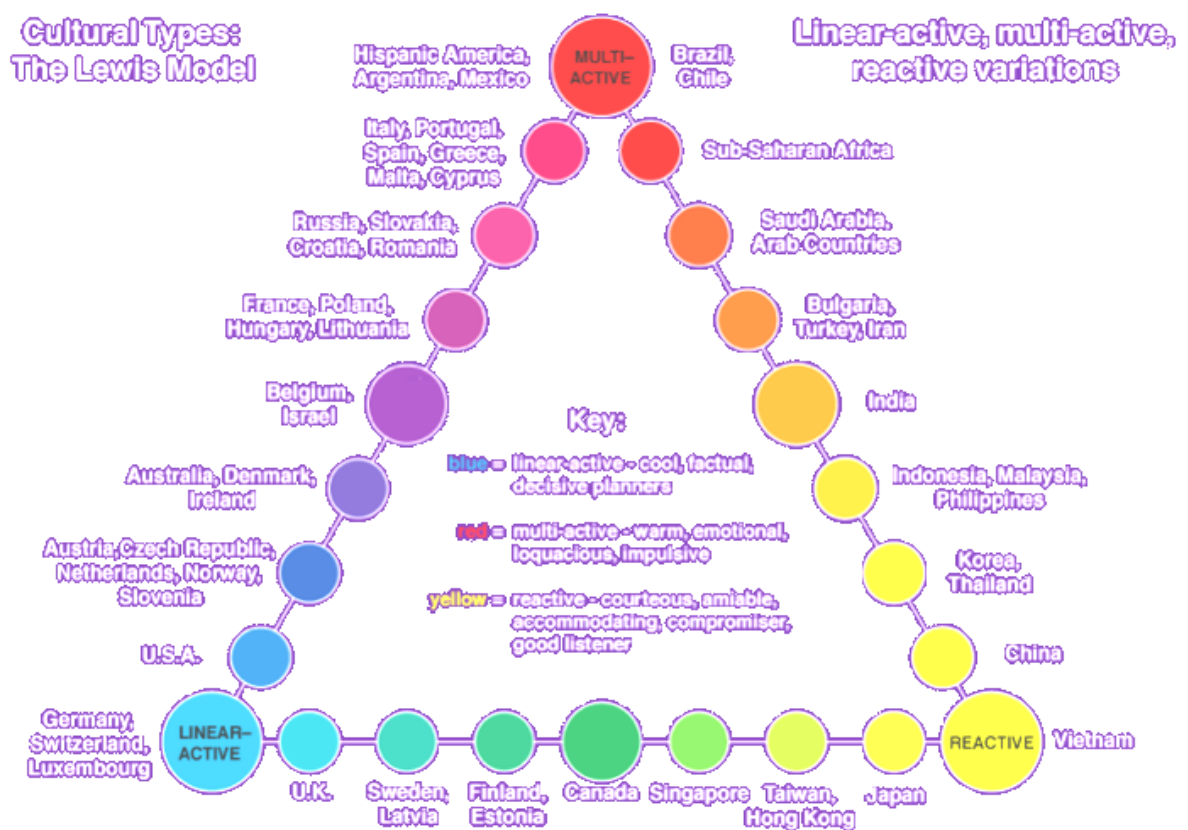
¹⁵OTT, (Ursula) : « *L'influence des facteurs culturels sur les négociations achat-vente : un modèle théorique pour comprendre les négociations interculturelles* », *Négociations*, no. 1, 2014, p.9

¹⁶<https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>(Publié le 22/06/2015, Consulté le 20/04/2023 à 16h45)

et la majorité des Pays Slaves. Ces Pays sont assez similaires en terme de valeurs et croyances comme : l'importance de la religion, la persuasion, un langage corporelle, l'expressivité, la compassion, le collectivisme, la manque de discipline.

Tandis que les trois catégories sont bien distinguées, plusieurs cultures possèdent des caractéristiques de plusieurs d'entre elles, et les individus peuvent dévier de celle-ci. La figure ci-dessous nous permet de distinguer et confirmer cet argument.

Figure 2: Modèle de Lewis détaillé



Source : <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>

consulté le 20/04/2023 à 17h

Lewis Considérait que les modèles établis précédemment par les différents anthropologues comme Hofstede ou Edward Hall, compliquait la compréhension avec une multitude de dimensions et menait à une certaine confusion.

Les observations de Lewis sont fondées sur son expérience professionnelle personnelle et ses observations récoltées sur plusieurs décennies en tant que président d'une firme multinationale possédant des implantations dans environ une trentaine de Pays. La raison de la popularité de ce modèle est sa simplicité, car en juste en connaissant en profondeur ces trois groupes de cultures il est possible de comprendre la majorité des cultures.

Il est aussi pertinent de préciser que Richard Lewis distingue ces trois catégories principalement en fonction de la manière de communication car c'est après tout c'est l'épicentre de toute relation entre personnes de culture différentes, et son modèle permet de savoir plus ou moins comment communiquer avec chaque culture en fonction de son type.

Par conséquent, c'est un modèle brillant, pratique et simple qui permet de simplifier et de faciliter la compréhension des cultures tout en diminuant l'ambiguïté des modèles antérieurement émis par les chercheurs.

La culture Algérienne d'après Lewis serait incluse au sein de la catégorie Multi-Active étant un pays ancré dans le collectivisme, donnant une grande importance à la religion, manquant de rigidité et de discipline, étant aussi expressif avec gestuelle plutôt prépondérante. Les Algériens n'accordent pas autant d'importance au temps et ont un fort rapport à l'émotion, ce qui semble correspondre à l'hypothèse de Lewis, à noter qu'une divergence peut subvenir d'un individu à un autre.

Conclusion :

La culture est un concept qui suit l'individu tout au long de sa vie et ses interactions avec les autres personnes qu'elles soient de la même culture ou d'une culture différente, et elle régit ainsi les rapports entre les personnes et les groupes. Elle est définie de plusieurs manières comme dit précédemment, ce qui peut porter à confusion et entraîner des divergences, elle est d'après Edouard Harriot « *ce qui reste lorsque que l'on a tout oublié* ».

Elle englobe le concept de sous-culture qui semble assez péjoratif et diminutif, ce qui imposa le terme de Co-culture pour prouver qu'aucune culture n'est supérieure à une autre.

Viennent aussi les notions de Sous-groupes qui eux même existent au sein d'une même culture et l'appartenance à un sous-groupe peut être temporaire. La micro-culture désigne un groupe d'individus restreint comparé à toute une culture, qui sont liés par des valeurs ou comportements.

Ainsi une division des cultures peut être établie en culture nationale qui se divise en culture d'origine et culture de destination. Et Culture internationale qui se divise en culture nationale et politique, afin de comprendre le chevauchement des cultures.

Plusieurs types de cultures existent plus précisément trois d'après Richard Lewis (Linéaire-active, Réactive et multi-active).

La définition de tous ces concepts permet une compréhension d'ensemble de la culture et une meilleure compréhension des fondamentaux en négociation interculturelle, et permet d'avoir une meilleure idée du cadre conceptuel de la négociation interculturelle et de ses fondations avant de plus s'approfondir dans le sujet.

1.2 Section 02 : communication et négociation interculturelle

Introduction :

La communication est la base de toute interaction entre les individus, elle est ainsi fondamentale au sein d'une négociation, ayant des enjeux et contraintes diverses et variés qu'un bon négociateur se doit de bien appréhender. Afin d'atteindre ses objectifs et éviter le conflit ou tout autre risque de confusion, et s'assurer de la cohérence et clarté du message tout au long du processus de négociation.

Les notions de communication interculturelle et négociation interculturelle impliquent les rencontres entre personnes de cultures différentes ce qui découle sur des risques encore plus importants. Il faut aussi savoir que la culture va en partie définir les valeurs et comportements des individus ainsi que leurs orientations par rapport aux processus de négociation.

Il est donc pertinent de définir ce qu'est la communication interculturelle, connaître les éléments de la communication verbale et non verbale et savoir les interpréter. Puis de définir la négociation en général ainsi que la négociation interculturelle et ses enjeux, et les différentes stratégies de négociation, qui peuvent bien sur être influencée par les facteurs cultures des parties existantes dans la négociation.

Tous ces éléments vont nous permettre d'approfondir encore plus les fondamentaux liés à ce thème et de mieux construire les éléments de réponse aux questionnements qui lui sont relatifs. Tout en ayant une idée générale sur l'avancée de la recherche en négociation interculturelle.

1.2.1 Définition de la communication et communication interculturelle :

Il existe une multitude de concepts ayant plusieurs définitions et comme la culture, la communication interculturelle ne déroge pas à la règle, mais nous devons commencer par les bases et essayer de donner une définition la communication dans son ensemble.

La communication d'un point de vu culturel à deux fonctions : ¹⁷

¹⁷JANDT E (Fred) : Op.cit, p.73

- La communication est un moyen par lequel les individus apprennent les comportements et les moyens par lesquels ces derniers sont régulés.

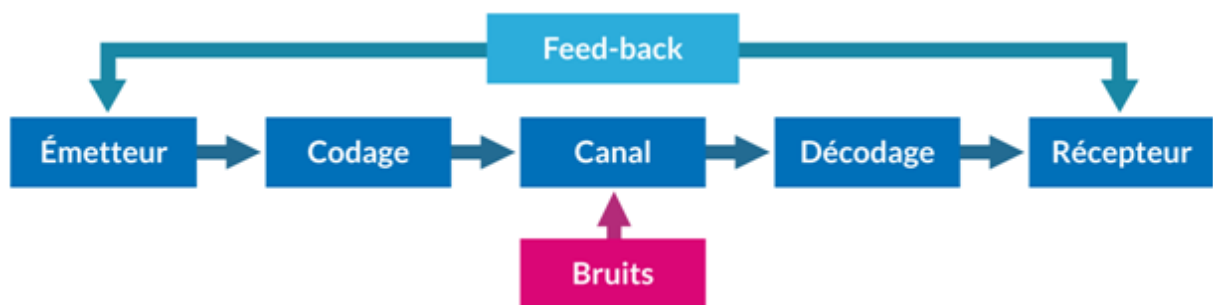
- La communication est un moyen par lequel un groupe défini interagit avec des individus de groupes différents.

On pourrait lui donner une définition littérale « La communication, c'est l'action de communiquer, de transmettre, d'informer »¹⁸

La communication et la culture sont inséparables, pour être compris les deux concepts doivent être étudiés simultanément, la culture ne peut pas être comprise sans l'étude de la communication et vice versa.

La communication est avant tout un processus qui peut être décortiqué en plusieurs étapes ou éléments afin de mieux la comprendre, et son déroulement peut avoir un impact sur le message escompté. La figure ci-dessous nous illustre les étapes de ce processus :

Figure 3 : Les 7 étapes du processus de communication



Source : <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-communication/le-processus-de-communication.php> consulté le 20/04/2023 à 21h

- L'émetteur : La personne qui a l'intention de transmettre le message dans le but de transmettre des informations et des idées.

- Codage : la concrétisation du message, l'utilisation de symbole, code et mots.

- Le Canal : le moyen de transmission du message (formel ou informel)

- Le Récepteur : la personne qui reçoit le message
- Le décodage : La compréhension du message afin d'en tirer une signification
- Feed-back (retour) : permet d'être sur que le récepteur a reçu et compris le message
- Les bruits : tout ce qui peut interférer avec le transfert du message, distractions visuelles, sonores, volume ou élocution de l'émetteur inadapté, connexion internet pauvre, etc.

Il est donc pertinent d'avoir une bonne maîtrise et une bonne gestion du processus de communication permet l'optimisation et la clarté du message ainsi que de s'assurer de la compréhension par le récepteur.

1.2.2 La communication verbale et la communication non verbale :

La communication se divise en communication verbale et non verbale, chacune aussi importante que l'autre et interdépendante, et l'utilisation de l'une plus que l'autre varie d'une culture à une autre et d'une personne à l'autre. Il est donc important de pouvoir comprendre ces deux concepts ainsi que leurs catégories respectives.

1.2.2.1 La communication verbale :

« La communication verbale est celle dans laquelle les mots sont utilisés. Le message transmis est articulé et exprimé par la communication orale, ou écrit. »¹⁹

Cette définition impose que l'utilisation de la parole est centrale dans la communication verbale, naissante du besoin de communiquer.

Elle-même se divise en deux types :

La communication verbale orale : la communication se manifeste par des mots parlés.

La communication verbale écrite : se caractérise par l'utilisation d'écriture ou signes sur papier.

¹⁹<https://economy-pedia.com/11039317-verbal-communication> (consulté le 20/04/2023 à 23h)

Ce type de communication est généralement spontané et est immédiat dans le temps, permet de transmettre les messages rapidement, et peut varier selon le contexte culturel des rencontres ou négociations. La maîtrise de plusieurs langues est par conséquent un enjeu critique dans cette dernière.

Bien que souvent insuffisante dans la transmission complète d'un message dans toutes ses nuances, le deuxième type qui est la communication non verbale vient compléter cet écart.

1.2.2.2 La communication non verbale :

La communication non verbale implique l'utilisation de gestes, symboles, expressions faciales, ainsi que tout autres types de messages corporels. Prenons la définition suivante :

« Les actions et attributs humains ayant sens partagé, envoyé ou non de manière intentionnelle, volontairement ou non reçus, et ayant le potentiel pour un retour de la part du récepteur. ». (*Burgoon, Boller, & Woodall, 1988*)

Dans certaines situations l'utilisation de mots peut être impossible, dans ces situations la communication non verbale permet de transmettre les messages plus au moins clairement, et de se substituer à l'utilisation d'un langage verbale.

1.2.2.3 Les fonctions de la communication non verbale :²⁰

- Envoyer des messages inconfortables : Certains messages peuvent être difficiles à exprimer en mots, mais le sens peut être exprimé en non verbale sans risque d'embarras ou confusion.

- Former des impressions qui guident la communication : Tout le monde cherche à connaître les impressions des autres. Du choix de vêtements à la manière dont une personne s'exprime, les gens ont toujours une impression des autres.

- La clarté des relations : la communication des messages a un contenu et une information de relation. Le contenu fait référence au sujet du message alors que la relation d'information fait référence à la relation entre les deux communicants. Tandis qu'une information de relation peut être inconfortable à dire, le non verbal fait tomber cette barrière.

- Réguler les interactions : la régulation des tours de paroles est un exemple pertinent de comment la communication non verbale régule les interactions entre les individus.

²⁰JANDT E (Fred) : Op.cit, p.276

- Renforcer et modifier le message verbal : le non verbal peut renforcer un message verbal comme l'utilisation des mains et la gestuelle pour accentuer une émotion.

1.2.2.4 Les types de communication non verbale :

La communication non verbale peut prendre plusieurs formes et peut être classée selon plusieurs types étant : la proxémie, l'utilisation de l'espace, la gestuelle, le silence, le dispositif haptique, communication arétfacuel et l'olfactif.

1.2.2.4.1 La Proxémie :

C'est la distance physique entre les personnes, aussi la manière dont un espace peut être utilisé pour communiquer, les cultures sont différentes dans leur utilisation de l'espace personnel car nous vivons dans une sorte de « bulle » invisible, et l'espace que nous avons entre nous et les autres dépend largement de l'appartenance à une culture, famille , une situation spécifique et la relation avec les gens avec lesquels nous communiquons. *Edward T. Hall's (1959).*

L'expérience démontre que cette distance varie selon les cultures. Par exemple les Arabes du même sexe se tiennent très près comparé à des personnes nord Américaines, cas contraire quand les sexes sont opposés.

1.2.2.4.2 L'utilisation de l'espace :

Se tenir plus ou moins loin près d'une personne peut créer des barrières à la communication interculturelle et l'utilisation de l'espace peut varier d'une culture à une autre, ce concept fait référence à l'espace qu'une personne s'approprie de manière temporaire ou non. Et la manière d'utiliser cet espace peut changer la manière dont les messages sont interprétés.

Prenons comme exemple la démocratie Athénienne durant l'antiquité grecque et leur utilisation de deux principaux espaces le théâtre, et la place (Agora) étant une place surélevée où toutes les classes sociales avait des activités simultanées.

1.2.2.4.3 La gestuelle :

La gestuelle, mouvements corporels, les expressions faciales, le contact visuel sont tous des éléments du langage corporel, et la communication dépend grandement de la posture, mouvements, et expressions corporelles. Et cette même gestuelle peut être intentionnelle ou non, selon les individus et cultures.

L'interprétation du langage corporel est assez problématique et peut porter à confusion, prenons un exemple :



Ce geste pourrait vouloir dire « Ok » aux Etats-Unis, en France ca voudrait dire zéro ou « sans valeur ». Au Japon ce même geste représente les pièces, mais au Brésil c'est un symbole considéré comme étant agressif et équivalent ou pire qu'un doigt d'honneur.

On pourrait aussi parler de contact visuel dont la manière et la durée est subjective à chaque culture. Les Arabes, Latinos et Européens du Sud n'évitent point le contact visuel durant une conversation, tandis que les Asiatiques, Indiens, Pakistanais et Européens du Nord tendent à éviter un contact visuel direct.

Les individus provenant de cultures Asiatiques, d'Amérique Latine et Indienne considèrent le contact visuel direct comme un manque de respect et un signe de provocation et donc préfèrent éviter de regarder son interlocuteur directement dans les yeux.

La gestuelle continue à se développer et changer au fil des années, avec la création de nouveaux symboles et l'utilisation d'anciens symboles de manières différentes.

1.2.2.4.4 Le paralangage :

Le paralangage se distingue en trois catégories :²¹

- La qualité de la voix (ton, résonance et contrôle de l'articulation) elle fait référence aux caractéristiques individuelles du parlant.
- les vocalisations, y compris les caractéristiques vocales (les pleurs, les soupirs, le rire) qui expriment les émotions et les qualifications vocales (timbre, intensité, extension).
- les ségrégations vocales (les sons tel que « uhm », « eh », « bin »).

Les Thaïlandais parlent d'une voix basse et douce, c'est basé sur la croyance que parler d'une voix basse sans élever le ton montre les bonnes manières et l'éducation d'une personne. Les voix sont élevées que pour montrer la colère dans une confrontation, en entendant pour la première fois un Américain parler un Thaïlandais pourrait penser qu'il est en colère ou mal élevé.²²

Le paralangage est même adressé dans le saint Coran. Une personne montre sa modestie et humilité en parlant d'une voix douce et modérée.

Même les accents peuvent être considérés comme une forme de paralangage. Le locuteur maternel peut facilement détecter les accents quand leur langue est parlé, ce qui pourrait mener à des discriminations et du racisme.

Chaque culture a ainsi des sons propres à elles, qui sont utilisés de manière instinctive durant les conversations, ces sons peuvent même varier d'un sous groupe à un autre.

1.2.2.4.5 Le silence :

Le silence peut signifier un accord, une confusion, un désaccord, un regret, une hostilité, un respect, de la tristesse ou de la colère. Pour être bref le silence peut exprimer beaucoup d'émotions et sens.²³

Durant une communication nous sommes soit silencieux soit nous parlons, ce qui définit le silence comme étant l'absence de discours.

²¹AGNIESZKA (Hennel-Brzozowska), : « *La communication non-verbale et paraverbale -perspective d'un psychologue* », Synergies Pologne n°5 - 2008 ,p.22

²² Ibid,p.22

²³ JANDT E (Fred) : Op.cit, p.298

Il peut être utilisé et interprété de différentes manières selon les Pays et les cultures, par exemple le silence en Asie est communément acceptable, alors que dans les pays de l'ouest le silence est socialement inacceptable²⁴. Comme dans un contexte de Confucianisme où le silence est une vertu.

Au niveau interpersonnel, le silence est utilisé pour promouvoir l'harmonie, la coopération et le collectivisme, c'est un signe de respect mutuel, d'affirmation et de sagesse (ceci dans les cultures des pays Asiatiques en général).

1.2.2.4.6 Le dispositif haptique :²⁵

Le dispositif haptique concerne le touché chez un individu et la manière dont il va l'utiliser pour interagir avec son environnement, ce qui va bien sur varier et changer selon les cultures.

Comme avec les cultures Arabo-musulmanes où le contact physique entre les personnes de sexe opposées est mal vu, voir prohibé, ou bien la manière de saluer qui est plus au moins tactile dans les cultures des pays de la méditerranée.

Dans de nombreuses cultures, on n'offre jamais quelque chose avec la main gauche qui est considérée comme la main « sale ».

1.2.2.4.7 La communication Artéfactuelle :

Fait référence aux messages escomptés à travers les objets ou l'arrangement d'objets, ce concept inclut comment les maisons ou bureaux sont décorés aussi la manière de s'habiller et l'utilisation d'accessoires sur sa personne.

Comme les tenues traditionnelle durant les mariages et le port de bijoux, qui permet d'exprimer l'appartenance et à une certaine culture ou Co culture et étant une forme de communication non verbale.

Le tableau ci-dessous nous démontre la signification des couleurs au sein de cultures différentes

²⁴ (Oliver, 1971)

²⁵ JANDT E (Fred) : Op.cit, p.300

Tableau 2 : Signification des couleurs au sein de diverses cultures

Couleur	Signification pour différentes cultures
Rouge	Chine : Chance, prospérité Japon : Colère, Danger Etats-unis : Danger
Bleu	Chine : Immortalité, Paradis Inde : couleur de Krishna Etats-Unis : Masculinité, paix
Jaune	Etats-Unis : Lâcheté Asie de l'est : Royauté
Vert	Asie : famille, santé et paix Etats-Unis : Sûreté
Noir	Asie : mauvaise influence, connaissance Etats-unis : élégance, mort

Source: JANDT E (Fred): « *An introduction to intercultural communication : Identities in a Global Community* », SAGE, n 09, 2018,p 310

1.2.2.4.8 L'olfactif :²⁶

Un des éléments pertinent de la communication non verbale est l'étude des odeurs. L'odeur est un des sens les moins étudiés et compris, l'odeur est d'abord détectée par l'épithélium olfactif dans le nez. Ce qui entraîne une réaction en chaîne qui mène à un flux d'information vers le cerveau, jouant un rôle important sur la régulation des fonctions du corps et des émotions.

Dans toutes les cultures, les femmes arrivent à détecter les odeurs ayant des concentrations basses et les identifier plus précisément et s'en souvenir plus longtemps que les hommes. (*Doty. 1984*).

²⁶ JANDT E (Fred) : Op.cit, p.312

Les spécialistes du Marketing pensent que l'odeur est importante. Des échantillons de parfums dans les magazines à l'utilisation d'odeurs attirante par les magasins pour attirer plus de clients.

L'odeur fait aussi référence à l'odeur corporelle, certaines cultures sont sensibles à certaines odeurs corporelles, tandis que d'autres cherchent à les masquer avec des parfums ou eaux de Cologne. L'odeur corporelle peut aussi être affectée par le type de nourriture ingurgité.

1.2.3 Négociation et négociation interculturelle :

Avant de parler de négociation interculturelle nous devons savoir ce qu'est la négociation, sachant que c'est un concept qui nous suit tout les jours et que beaucoup d'interactions de tout les jours sont des négociations qu'elles soient commerciales ou non , constituées d'offres, contre offres et concessions.

C'est tout d'abord une forme de communication entre deux ou plusieurs parties, c'est pour ça qu'il est pertinent de comprendre le concept de communication ainsi que ses types. Que nous le voulions ou non nous sommes tous des négociateurs²⁷. C'est une forme de communication bilatérale destinée à produire un accord entre des gens qui possèdent à la fois des intérêts communs et des intérêts opposés²⁸. Et de nos jours les occasions de négociation ne cessent de se multiplier, au fur et à mesure des situations conflictuelles.

La négociation exprime quelque chose d'essentiel dans l'activité sociale avec ses dimensions coopératives et conflictuelles entremêlées, en mettant en scène des enjeux tels que l'incertitude, la complexité, le pouvoir et l'équité. (*Radtchenko-Draillard, 2003*)

Et à l'international où les cultures se rencontrent les enjeux en sont encore plus importants, au vu des différences culturelles qui pourraient entrainer la création de barrières, aboutissant à des conflits et confusions dans certains cas, des personnes de cultures différentes ne vont pas négocier de la même manière et les stratégies de négociations vont probablement être différentes, ce qui pourra entrainer une certaine dissonance cognitive entre les parties d'où l'importance d'approfondir la recherche concernant la négociation et plus précisément la négociation interculturelle.

P.13 ²⁷FISHER (Roger) et URY (William) : « *Comment réussir une négociation* », Editions du seuil, 1982,

²⁸Ibid,p.14

La différence entre la négociation et la négociation interculturelle est la dimension internationale et le multiculturel. On pourrait définir la négociation interculturelle comme étant « *toute négociation qui a lieu dans un contexte de rencontre entre des personnes dont les cultures respectives diffèrent et qui, de ce fait, peuvent influencer le processus et les résultats faisant l'objet de cette négociation* »²⁹. Ainsi la le but des différentes parties dans la négociation est dans une certaine mesure affecté par les cultures respectives, Les cultures plus réservées dans leur manière d'agir vont avoir tendance à vouloir tenir la face et éviter de manquer de respect tout en priorisant la relation avec leur interlocuteur quitte à faire des concessions. Contrairement à un Américain plus concentré sur le résultat de la négociation, étant aussi assez direct dans sa manière d'agir.

1.2.4 Les stratégies de négociation :

Il existe communément deux stratégies principales de négociation quand les négociateurs cherchent à aboutir à un résultat commun ou à servir leurs propres intérêts. Ces deux stratégies sont notamment la stratégie distributive et la stratégie intégrative qui s'inscrivent dans la théorie des jeux.

1.2.4.1 La stratégie distributive (Gagnant/Perdant) :

Elle correspond à un jeu à somme nulle de type gagnant/perdant, fondé sur un rapport de forces permanent entre les parties présentes. L'objectif de la relation est de parvenir à prendre l'ascendant le plus rapidement possible sur l'autre, en essayant de prendre le maximum de ressources au partenaire. Ce dernier est donc considéré comme un concurrent qu'il faut dominer et contrer, si l'on souhaite obtenir des résultats concrets et rapides³⁰.

C'est une stratégie qui peut mener aux conflits, étant efficace dans certains cas, basée sur la compétition et la rivalité. Utiliser cette dernière implique souvent le recours à des techniques de menaces, manipulation ou de force, elle intervient souvent quand une des parties est en position de forces ou en avantage pouvant exploiter la position de faiblesse de l'autre.

Elle prend souvent forme par exemple dans un contexte de négociations entre entreprise de tailles très différentes (PME/Multinationale), ou entre pays ayant une certaine

²⁹ELGSTRÖM, (Ole) , Op.cit,p.3

³⁰BARABEL, (Michel), et MEIER (Olivier) : « *International : le défi des différences culturelles* », L'Expansion Management Review, no. 1, 2006, p.10

influence politique ou une ressource critique pour l'autre, comme avec L'Algérie ayant des réserves conséquentes de Gaz et Pétrole, ces réserves étant critiques pour les pays Européens, en particulier après la Guerre d'Ukraine.

1.2.4.2 La stratégie intégrative (Gagnant/Gagnant) :

Elle consiste, au contraire, à favoriser un jeu à somme non nulle de type gagnant/gagnant, fondé sur la recherche de relations de coopération et d'échanges entre les acteurs concernés. Dans cette approche, les acteurs acceptent une certaine forme de consultation et tiennent compte des remarques et avis de leur interlocuteur pour parvenir à un accord. L'accord recherché se veut donc le résultat d'une démarche consensuelle et légitime, où la confiance et l'intérêt commun prennent une place essentielle.³¹

Les différentes parties cherchent à aboutir à un accord commun et favorisent la relation, en faisant des concessions et différentes offres tout au long de la négociation. Elle accorde beaucoup d'importance au rôle joué par les acteurs et repose en particulier sur l'identification des besoins et préférences de chaque partie.

L'encadré ci-dessous nous permet de détailler comment les différentes parties agissent selon le type de négociation.

Figure 4 : Styles de négociation

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Négociations collaboratives - Les parties essaient de maximiser leurs propres retours, y compris les gains communs - L'accent est mis sur les intérêts communs - Les parties essaient de comprendre le fond le plus objectivement possible - Les parties emploient des techniques de débat non-confluctuelles - Les parties sont ouvertes à la persuasion - Les parties sont orientées vers des buts qualitatifs : accord juste, durable et efficacement négocié ▪ Négociations concurrentielles - Les parties cherchent à maximiser leurs propres gains - Les parties font des demandes d'ouverture élevées et lentes pour concéder - Les parties utilisent les menaces, la confrontation et l'argument - Les parties se manipulent dans le processus - Les parties ne sont pas ouvertes à la persuasion - Les parties sont orientées vers des objectifs quantitatifs et concurrentiels |
|---|

Source : ZARRAD (Houda) et DEBABI (Mohsen) : '*La négociation interculturelle : proposition d'un cadre conceptuel de l'impact de la culture sur la négociation*', La manouba, 2010, p.5

³¹ Ibid, p.11

Et le tableau ci-dessous nous permet de comprendre les différentes stratégies selon l'objectif recherché, le résultat attendu, les moyens utilisés, la durée des négociations, le système de pensée et les attitudes/comportements.

Tableau 3 : Négociation distributive contre négociation intégrative

Négociation distributive versus négociation intégrative		
	Négociation distributive (le modèle anglo-saxon)	Négociation intégrative (le modèle asiatique)
Objectif recherché	Parvenir à un accord définitif entre les parties	Créer un climat favorable à une coopération durable
Résultat attendu	Doit être envisagé avant les négociations	Doit germer au cours de la négociation
Moyens utilisés	Confrontation directe Approche démonstrative Prise de position ferme Compétition Politique de persuasion ou d'intimidation	Confrontation indirecte Approche discrète (prise de recul) Coopération Recherche de solution, échange, écoute, compréhension
Horizon temporel	Court terme	Long terme
Système de pensée	Individualiste Séquentiel Orienté sur l'information	Collectif Circulaire Orienté sur la relation
Attitudes et comportement	Attitude peu conciliante Sentiment de supériorité Impatience (<i>deadline</i>) Rapport de forces	Attitude cordiale Modestie Patience Ouverture

Source : BARABEL, (Michel), et MEIER (Olivier) : « *International : le défi des différences culturelles* », L'Expansion Management Review, no. 1, 2006

Conclusion :

Comme nous l'avons vu, la négociation et la communication sont deux concepts indissociables parce qu'après tout la négociation est une forme de communication, et pour savoir négocier il faut d'abord savoir communiquer et comprendre la communication dans tous ses aspects.

Nous savons maintenant que la communication est un processus qui se découpe en plusieurs étapes et qui a pour but de transférer un message d'un émetteur à un récepteur. Elle vient sous différentes formes (verbale ou non verbale), la communication verbale elle-même contient plusieurs types tel que le langage corporelle, la proxémie, le silence, le paralangage...

En y ajoutant la dimension internationale, les enjeux en grandissent et la manière de communiquer et par conséquent de négocier va grandement varier d'une culture à une autre et la rencontre entre ces différents individus impose de comprendre ce qu'est la négociation et la communication interculturelle. Nous avons conclu que la communication n'existe pas sans la culture et que ces deux notions se suivent. Vient par la suite la négociation interculturelle qui dicte que la négociation se fera entre personnes de cultures distinctes.

Il existe deux catégories distinctes de stratégies de négociation qui vont intervenir selon le type de négociation et les rapports de forces entre les parties prenantes présentes. La stratégie intégrative ou coopérative et la stratégie distributive, et ces dernières vont largement être influencées par le background culturel des négociants. Qu'ils soient de cultures assez réservées et plutôt directes et axées sur le résultat.

Après la définition de ces concepts clés s'ouvre à nous de nouveaux horizons et de théories incontournables en interculturel que nous nous devons de définir et comprendre pour mieux approfondir les recherches en la matière, ces théories étant les théories classiques sur les valeurs culturelles des principaux anthropologues.

1.3 Section 03 : Les théories sur les valeurs culturelles

Introduction :

Plusieurs théories et modèles ont été mis en place afin d'expliquer les divergences de comportements d'une culture à une autre à travers certains critères et dimensions. Permettant de comprendre les caractéristiques types d'une culture donnée.

L'anthropologie en négociation interculturelle ne manque pas de matière et plusieurs Anthropologues sont venus mettre en place des modèles définissant les valeurs culturelles en fonction du contexte culturel. Les valeurs culturelles elles mêmes se définissent comme étant un ensemble de valeurs largement prédominante au sein d'une ou plusieurs cultures qu'elles soient une sous-culture ou non.

Les modèles que nous allons aborder dans cette section sont ceux du psychologue néerlandais Geert Hofstede, Fons Trompenaars et celui d'Edward T. Hall. Une compréhension de ces modèles permet de savoir catégoriser les cultures et avoir une vision d'ensemble sur les principales théories au sein de l'interculturel.

Et bien sûr afin de savoir comment appréhender les différences culturelles et savoir construire des « ponts culturels » au lieu de se mettre des barrières à la communication, et s'ouvrir à de nouvelles possibilités de négociation, car après avoir définis les majeurs concepts de base en négociation interculturelle, vient l'obligation de faire un petit tour d'ensemble des fondements théoriques afin de pouvoir approfondir le sujet.

Tout en vérifiant par la suite si ces caractéristiques culturelles peuvent influencer la conduite des négociations et si oui, comment ? Et pourquoi ?

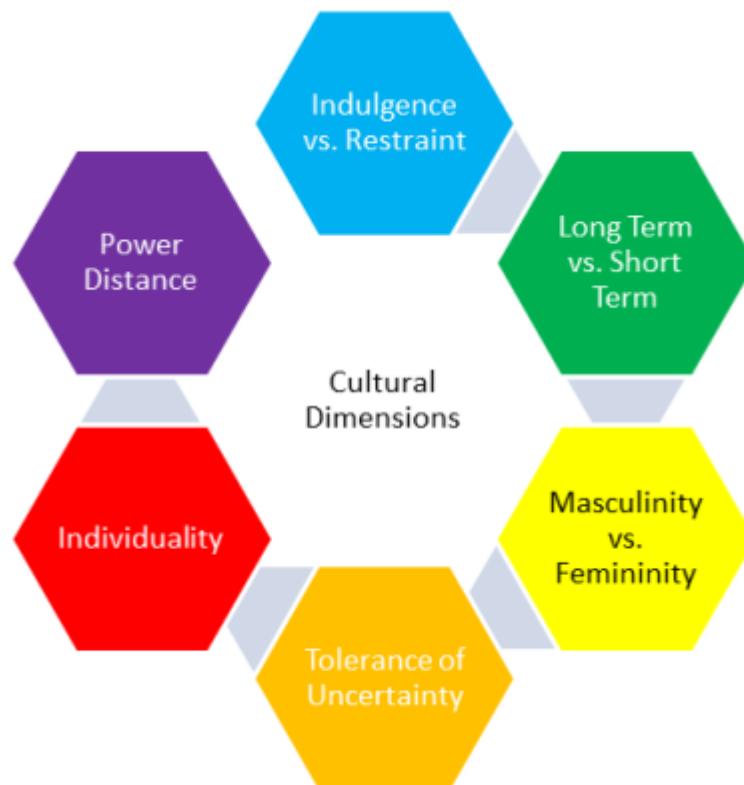
1.3.1 Les dimensions de Geert Hofstede :

Gerard Hendrik Hofstede ou de son surnom Geert Hofstede était un psychologue Néerlandais né le 2 Octobre 1928 et mort le 12 Février 2020, il fut un illustre Anthropologue et expert en psychologie sociale.

En 1980, Hofstede a publié les résultats de son étude sur plus de 100 000 employés de la multinationale IBM dans une quarantaine de Pays. Identifiant quatre dimensions sous les intitulés d'individualisme/collectivisme, Masculinité/Féminité, distance hiérarchique et contrôle de l'incertitude.³²

Puis il identifia une cinquième dimension (1991) étant l'orientation court/long terme. Ainsi qu'une sixième sous l'intitulé de « plaisir contre modération ».

Figure 5 : Dimensions culturelles d'Hofstede



Source : <https://drvidyahattangadi.com/understanding-cultures-and-people-with-hofstede-dimensions/> consulté le 28/04/2023 à 16h

³²JANDT E (Fred) : Op.cit, p.411

1.3.1.1 Individualisme VS Collectivisme :

Cette dimension fait référence à comment les personnes se définissent et comment ils définissent leurs relations avec les autres. Dans une culture individualiste, l'intérêt de l'individu passe avant celui du groupe. Tandis que dans une culture aux fondements collectivistes l'intérêt du groupe l'emporte sur l'intérêt de l'individu.

Les cultures qui se caractérisent par le collectivisme privilégient les relations plus que dans les cultures individualistes, et les activités de groupe sont favorisées. Il est souvent compliqué pour une personne venant d'une culture individualiste de comprendre les valeurs collectivistes.³³

Comme par exemple avec les accomplissements où dans une culture individualiste comme aux Etats-Unis, quand on rencontre une personne on cherche à connaître son travail ou ce qu'elle fait, la voiture qu'elle conduit ou où elle vit, alors que dans une culture plus collectiviste (pays d'Amérique Latine par exemple), on va chercher à savoir avec qui vous avez un lien de parenté car ils accordent plus d'importance aux liens de parenté qu'aux accomplissements personnels.

Les données d'Hofstede ont révélées plusieurs associations possibles avec cette dimension :³⁴

- La richesse (la richesse d'un pays est liée à l'individualisme)
- La Géographie (les pays avec des climats froids ou modérés tendent à être plus individualistes)
- Taux de natalité (les pays avec un taux de natalité élevé tendent à être plus collectivistes)
- L'histoire (avec par exemple les cultures confucianiste qui sont collectiviste par nature)

Les cultures qui ont des lois qui repartissent l'héritage de manière égale tendent à être collectivistes alors que les cultures qui donnent la liberté de distribuer l'héritage d'une manière inégale tendent à être individualistes.

³³JANDT E (Fred) : Op.cit, p.416

³⁴Ibid,p.416

1.3.1.2 Masculinité VS Féminité :

C'est la deuxième dimension du modèle d'Hofstede, démontrant la différence entre les cultures ayant des valeurs masculine ou féminine. Il a découvert que le rôle sociale des femmes varie d'une culture à une autre, et décrit comme une culture masculine toute culture qui cherche à mettre en place une grande distinction entre les femmes et les hommes et ce qu'on attend de chacun d'entre eux. Et les cultures décrites comme étant féminines sont les cultures qui permettent aux deux sexes d'avoir un rôle plus ou moins similaire tout en accordant une importance aux classes sociales faibles.³⁵

Il est connu que les cultures des pays nordiques et scandinaves sont féminines d'après Hofstede, car ils donnent une grande importance au rôle de la femme, contrairement aux cultures maghrébines par exemple avec l'Algérie plus précisément qui est une culture purement Masculine et patriarcale.

Il est important de noter que ces traits s'appliquent aux femmes comme aux hommes, les deux apprennent à être ambitieux et compétitifs dans une culture masculine, et apprennent à être modeste dans une culture féminine.

La masculinité dans toutes les cultures n'est pas la même comme le définit Hofstede. Les Thaïlandais peuvent être assez agressifs et compétitif dans certaines situations et modestes, attentifs et compréhensifs dans d'autres. Une appellation plus précise de cette dimension serait « l'affection ». (*Rojjanaprapayon , 1997*)

Deux associations peuvent être faites avec cette dimension :

- La Géographie (les cultures avec des climats froids tendent à être plus féminines)
- Taux de natalité (dans les cultures féminines les femmes ont plus de parole et choix sur le nombre d'enfants, contrairement au sein des cultures masculine)

³⁵JANDT E (Fred) : Op.cit, p.428

1.3.1.3 La distance hiérarchique :

Cette troisième dimension fait référence à comment une culture gère les inégalités. C'est le degré d'acceptation de la part des classes sociales faibles que la distribution du pouvoir soit inégale.

Hofstede affirme que la notion de distance hiérarchique est apprise dès le plus jeune âge au sein de certaines sociétés, comme avec certains pays où un certain respect de la part des enfants envers les personnes plus âgées est imposé, ainsi qu'envers des personnes de certaines classes sociales ou membres de sous-groupes particuliers.

La distance hiérarchique fait aussi référence à la manière dont le pouvoir et la richesse sont distribués dans une culture. Les cultures avec une forte distance hiérarchique ont une distribution du pouvoir et des richesses qui n'est pas homogène, étant quasiment monopolisées par une minorité, les régimes de ces pays tendent à être autoritaires.

La distribution des richesses ne veut pas forcément dire distribution du revenu, un pays peut avoir une mauvaise distribution des richesses mais avoir une distribution du revenu plus équitable.

Dans un milieu de travail avec une forte distance hiérarchique, les supérieurs et subordonnés se considèrent comme inégaux, le pouvoir étant centralisé et les différences salariales conséquentes dans l'organisation. Les membres de la direction dans une entreprise se considèrent comme des « Rois » et les employés comme des « Sujets » n'ayant pas le droit de contester, dans le cas contraire au sein d'une entreprise dans une culture à faible distance hiérarchique les subordonnés sont consultés et le style de management est en général participatif, et les dirigeants sont plus accessibles.³⁶

Hofstede note plusieurs associations possibles avec cette dimension :

- La population : les populations assez larges sont associées avec une forte distance hiérarchique.
- La richesse
- L'histoire : les pays avec une langue Germanique sont associés avec une faible distance hiérarchique (Pays nordique et scandinave).

³⁶ JANDT E (Fred) : Op.cit, p.439

1.3.1.4 Contrôle de l'incertitude :³⁷

Le rapport des personnes avec l'incertitude est défini dans cette dimension. Hofstede la définit comme étant « *la manière dont les personnes se sentent menacés ou non face à l'inconnu* », ce sentiment est exprimé à travers du stress et un besoin de prédictibilité et un besoin de règles écrites et non écrites.

Les cultures avec un grand contrôle de l'incertitude sont associées avec l'agressivité, l'émotivité, la sécurité et l'intolérance. Tandis qu'une culture avec un faible contrôle de l'incertitude et une certaine tolérance de cette dernière sont moins agressive, accepte le risque et relativement tolérante.

Cette dimension peut être expliquée à travers la religion avec par exemple l'Islam et le Mektoub qui signifie que tout est écrit et qu'on doit se remettre à Allah pour le futur ce qui impose un faible contrôle de l'incertitude et une faible peur de l'inconnu et du futur.

Les étudiants provenant de cultures avec un fort contrôle de l'incertitude attendent de leurs professeurs une maîtrise sans faille. Et au sein du milieu de travail un besoin de règles est exprimé, tandis que dans une culture à faible contrôle de l'incertitude, les étudiants peuvent accepter que les professeurs n'aient pas absolument toutes les réponses.

1.3.1.5 Orientation court ou long-terme :

Cette cinquième dimension porte sur l'orientation par rapport au temps. Une culture orientée vers le long terme aura des valeurs dirigées vers le futur comme la persévérance, tandis qu'une culture orientée vers le court terme va cultiver des valeurs qui relatent au passé comme le respect des traditions et la stabilité.³⁸

Une orientation long-terme encourage l'épargne et les économies. Une orientation court-terme encourage les dépenses et les résultats rapides ainsi que la pression sociale.

1.3.1.6 Plaisir VS Modération :

La dernière dimension qui viendra compléter ce modèle met en contraste les notions de modération et de plaisir. Le plaisir est une tendance à autoriser une certaine satisfaction de désirs humains afin de s'amuser et profiter de la vie et la modération incite à restreindre et

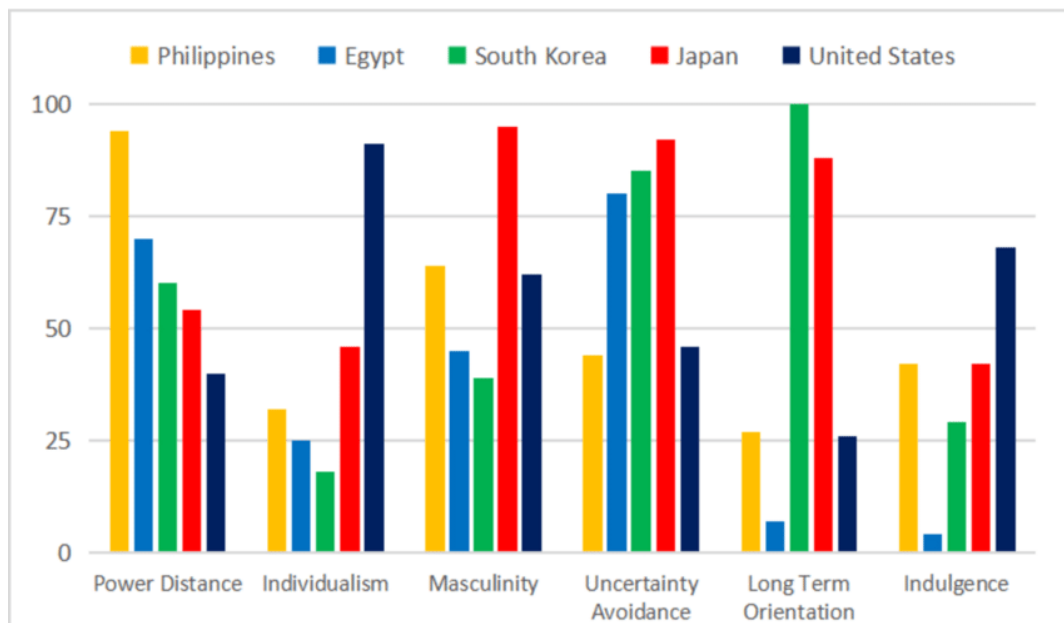
³⁷ JANDT E (Fred) : Op.cit, p.440

³⁸ Ibid,p.445

réguler cette satisfaction par des normes sociales strictes. Encore assez récente cette dimension ne s'appuie pas encore sur des données autant significatives que les dimensions précédentes.

Dans les cultures indulgentes, il existe un pourcentage plus important de personnes heureuses, avec une importance accordée aux plaisirs et aux rencontres, la présence de personnalités extraverties, un taux de mortalité plus bas et on peut y profiter de la vie pleinement. Tandis que dans une culture plus axée dans la restriction et la modération, le pourcentage de personnes heureuses est bien plus bas et un sentiment d'impuissance est présent. La vie privée est caractérisée par une vie familiale insatisfaisante, la priorité est le maintien de l'ordre public et les désires humains sont moins importants.

Figure 6 : Comparaison de 5 Pays selon les dimensions d'Hofstede



Source : https://www.researchgate.net/figure/Comparison-of-five-countries-applying-Hofstedes-cultural-dimensions_fig3_353670918/actions#reference consulté le 28/04/2023 à 20h21

1.3.2 Les dimensions de Trompenaars :

Fons Trompenaars est un consultant et auteur illustre dans le domaine du multiculturel, il établit lui aussi un modèle d'analyse des cultures selon plusieurs dimensions permettant de catégoriser les cultures.

Aussi connu sous le nom de modèle Hampden-Turner il fut établi avec l'aide de Charles Hampden-Turner, cherchant à expliquer comment la culture peut impacter les comportements et les valeurs des individus dans différents contextes.

Il se base sur sept dimensions : Universalisme contre particularisme, individualisme contre collectivisme, neutralité contre affectivité, degré d'engagement, statut attribué contre statut acquis, l'orientation temporelle synchronique/monochronique et pour finir avec l'orientation interne contre l'orientation externe.

Trompenaars ayant travaillé chez Shell dans 9 pays différents, incluant 7 ans en tant que directeur des ressources humaines. En prenant exemple de Geert Hofstede, lui et Charles Hampden-Turner ont fait leurs recherches sur plus de 46 000 managers dans une quarantaine de pays.

1.3.2.1 Universalisme contre Particularisme (relation contre règle) :

Au sein des cultures « universaliste » les gens donnent une certaine importance aux lois, règles, valeurs et obligations. Voulant traiter les personnes de manière équitable, on pourrait prendre comme exemple de culture universaliste les Etats-Unis, le Canada, le Royaume-Unis, L'Allemagne ou les pays scandinaves.³⁹

Tandis que dans une culture particulariste, les gens accordent plus d'importance aux relations et au cas par cas comme que la Russie, les pays d'Amérique Latine ou la Chine. Les cultures de ce type pensent que c'est les relations qui dictent les règles.

1.3.2.2 Individualisme contre collectivisme :

Cette dimension est assez similaire à une des dimensions de modèle d'Hofstede. Dans une culture individualiste l'individu est favorisé au groupe et les gens prennent d'eux-mêmes leurs décisions, la liberté et l'accomplissement personnel sont encouragés. Les Etats-Unis, le Canada, la Nouvelle Zélande et la Suisse sont considérés comme étant des pays individualistes.⁴⁰

³⁹JANDT E (Fred) : Op.cit, p.455

⁴⁰<https://fourweekmba.com/fr/trompenaars-dimensions-culturelles/>(consulté le 30/04/2023 à 19h05)

Pour une culture collectiviste l'intérêt du groupe prévaut sur l'intérêt de l'individu et aucun favoritisme n'est affiché comme par exemple le Japon et plusieurs pays d'Amérique Latine.

1.3.2.3 Degré d'engagement (spécifique ou diffus) :⁴¹

Dans les cultures spécifiques les individus séparent leur vie professionnelle de leur vie personnelle, il existe aussi une croyance que les relations n'ont pas un grand impact dans le milieu professionnel et que les gens peuvent travailler sans forcément être en bons termes. Les Etats-Unis, Angleterre et Allemagne sont tous les trois des pays à degré d'engagement spécifique.

Pour les cultures dites diffuses les gens n'ont aucun problème à mélanger vie personnelle et vie professionnelle, et à créer des relations avec des collègues ou clients. L'Argentine, la Chine et la Russie sont des exemples de pays à degré d'engagement diffus.

1.3.2.4 Neutralité contre Affectivité :

Dans les cultures où la neutralité règne, les gens ont tendance à masquer et à cacher leurs émotions et à ne pas révéler ce qu'ils pensent ou ressentent. Il y a une tendance à « s'en tenir à l'essentiel » lors des interactions.⁴²

1.3.2.5 Statut attribué contre statut acquis :

Dans une culture orientée vers l'achèvement les gens jugent les autres par ce qu'ils font, et la performance l'emporte sur l'identité. Tandis que dans une culture orientée sur l'attribution, les gens sont jugés sur la position, le titre et le pouvoir et l'influence, Ceux qui ont de l'autorité sont montrés le plus grand respect.⁴³

1.3.2.6 Orientation temporelle (synchronique ou monochronique) :

Dans cette dimension la notion du temps est étudiée. Dans une culture monochronique ou séquentielle les individus accordent une grande importance à la gestion du temps et la ponctualité, ainsi qu'à la réalisation de tâches d'une manière ordonnée. Un exemple Parfait de culture ayant une orientation temporelle synchronique est l'Allemagne.

⁴¹JANDT E (Fred) : Op.cit, p.455

⁴²<https://fourweekmba.com/fr/trompenaars-dimensions-culturelles/>(consulté le 30/04/2023 à 20h)

⁴³ JANDT E (Fred) : Op.cit, p.457

Dans une culture synchronique les gens peuvent travailler sur plusieurs projets en même temps et sont orientés vers le présent, passé et futur en même temps et les plans ne sont pas rigides.

1.3.2.7 L'orientation interne contre orientation externe :

Cette dimension prend en compte la manière dont les individus vont appréhender leur relation avec l'environnement. Les cultures ayant une direction interne pensent pouvoir contrôler l'environnement et la nature pour atteindre leurs objectifs, comme toujours les Etats-Unis, la Nouvelle Zélande et l'Angleterre.

Tandis qu'une culture dites orientée externe est une culture plus en harmonie avec son environnement et une croyance que l'environnement influence grandement les personnes est omniprésente, c'est souvent les cultures spiritualiste et axée sur la religion tel que la Chine ou l'Arabie saoudite.

Ce modèle ayant plusieurs dimensions qui sont assez similaires avec celle du d'Hofstede comme avec celle du statut attribué ou acquis qui est parait liée à la distance hiérarchique mais celle d'Hofstede est plus vaste car elle considère comment le statut est accordé mais aussi comment une culture accepte la distance hiérarchique. Ou bien l'universalisme contre particularisme peut être mélangé à la dimension du contrôle de l'incertitude et celle du collectivisme contre individualisme.

1.3.3 Les dimensions de T. Hall :

Edward T.Hall était un anthropologue Américain et un chercheur dans le domaine du multiculturel connu mondialement pour ses travaux sur la communication interculturelle. Ses recherches furent concentrées sur la manière dont les personnes de cultures différentes agissent entre elles, il développa un nombre de théorie et concept permettant de comprendre la communication interculturelle.

Une de ses contributions qui va nous intéresser est ses trois dimensions qui concernent l'espace, le contexte et le temps. Ses travaux ont influencé et aidé grandement dans l'appréhension de la complexité de la négociation et communication interculturelle et ses théories continuent à ce jour d'être étudiées dans les divers domaines du commerce, diplomatie et relations internationales.

« Quand il devient apparent aux personnes de pays différents qu'ils ne se comprennent mal, chacun tend à rejeter la faute sur « ces étrangers », leurs stupidité ou leurs folies »⁴⁴

1.3.3.1 Le contexte :

Le contexte fait référence à toutes les informations en rapport avec une action ou un message et lui donnant un sens. L'importance du contexte varie d'une culture à une autre. Dans une culture à contexte riche, ce contexte est crucial pour la compréhension, tandis que dans une culture à faible contexte, ce dernier est moins important que le message lui-même.⁴⁵

Pour être plus précis, une culture au contexte riche va avoir tendance à accorder une grande importance à la communication non verbale et à tout ce qui est « non dit », et les personnes issues de ce type de culture ont tendance à garder leurs avis et émotions pour eux-mêmes. Le Japon est l'exemple parfait d'une culture à contexte riche avec la notion de « Tatémae ».

A l'inverse dans une culture à faible contexte de communication, les personnes essaient d'éviter toute incertitude ou ambiguïté durant une communication, en expliquant clairement et directement ce qui veut être dit. Les communicants se basent sur des réponses directes et des réactions franches, L'Allemagne ou les Etats-Unis sont des exemples de cultures adhérant à ce type de contexte.

1.3.3.2 L'espace :

Cette dimension faisant référence à une des notions que nous avons prédéfinies étant la notion de proximité et espace personnel inscrite dans la communication non verbale. Dans les cultures à faible contexte l'espace personnel est plus important que celui dans une culture au contexte riche, cette notion d'espace personnel s'étend aussi à la propriété personnelle.

Les personnes provenant de contexte culturel riches (France, Arabie Saoudite, Afrique du Sud), ont tendance à se tenir proches les uns des autres durant une communication et sont beaucoup moins territorial quand il s'agit de partager des espaces. Cas contraire dans un contexte culturel faible, la territorialité est tellement forte que par exemple toucher la voiture d'une personne peut être considéré comme une violation personnelle directe.⁴⁶

⁴⁴(Hall, E. T., 1959, *The Silent Language*).

⁴⁵<https://preply.com/en/blog/b2b-hall-cultural-dimensions/>(consulté le 01/05/2023 à 18h11)

⁴⁶<https://preply.com/en/blog/b2b-hall-cultural-dimensions/>(consulté le 01/05/2023 à 18h34)

1.3.3.3 Le temps :

E.T.Hall distingue deux catégories ou types de cultures quand on s'intéresse à la dimension temporelle : les cultures monochronique et les cultures polychroniques.

Il précise qu'il existe en général deux manières d'utiliser le temps : un groupe le répartit, tandis que l'autre le découpe. Les individus qui répartissent le temps tendent à ne faire qu'une chose à la fois. Les personnes qui découpent le temps sont capables de faire plusieurs choses en même temps.⁴⁷

C'est-à-dire qu'une personne issue d'une culture monochronique aura une exécution des tâches séquentielle, alors qu'une personne issue d'une culture polychronique pourra exécuter plusieurs tâches en même temps sans perdre de vue son objectif final.

Les interactions et relations sont importantes au sein des cultures polychroniques, par conséquent du temps sera accordé aux amis et famille. Les interruptions, bavardage dans les communautés et cultures de ce type sont vues comme normales et faisant partie du quotidien, contrairement à une culture monochronique étant plus orientée vers le futur, où les gens n'aiment pas être interrompu durant leur travail et où les relations ne sont pas aussi importantes.

Les dimensions culturelles d'Edward T.Hall peuvent bien sûr varier dans une même culture aussi en particulier en prenant compte des variables comme la géographie ou les classes sociales.

En Conclusion, Cette théorie a eu un impact significatif dans les domaines de l'anthropologie, psychologie et études de la communication interculturelle. Ses travaux ont permis de mettre l'accent sur comment les gens utilisent l'espace, le temps et le contexte pour communiquer que ce soit de manière consciente ou non.

Permettant aussi de comprendre l'importance de la communication non verbale durant une communication en particulier entre des personnes de cultures différentes et ses travaux

⁴⁷https://www.uni-giessen.de/de/fbz/fb05/romanistik/sprx/frz/pers/moureaux/proj/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-theories_Hall(consulté le 01/05/2023 à 18h52)

continuent à modeler notre compréhension de comment les individus et groupes communiquent entre eux.

Tableau 4 : Comparaison entre Canada et Chine selon les dimensions de Hall

Dimensions culturelles de Hall	
Canada	Chine
<i>Temps</i>	
<i>Monochrome</i>	<i>Polychrone</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Temps est structuré et linéaire. Ponctualité • Relations relativement superficielles et éphémères 	<ul style="list-style-type: none"> • Temps est circulaire et flexible • Relations personnelles avant celles d'affaire
<i>Charge contextuelle</i>	
<i>Faible - Contexte pauvre</i>	<i>Forte - Contexte riche</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Communications directes • Affaires précèdent le développement de la relation • Loyauté limitée 	<ul style="list-style-type: none"> • Communications souvent indirectes et dictées par le besoin de maintenir la face • Développement de la relation précède les affaires

Source : <https://guanxiquebec.wordpress.com/2013/05/13/hall-dimension-culturelle-canada-chine-3-de-3/> consulté le 01/05/2023 à 19h39

Conclusion:

Avec la globalisation, la communication interculturelle est devenue encore plus importante, et plusieurs modèles ont été développés afin d'aider les individus à naviguer au sein des différences culturelles. Trois des plus importants modèles sont ceux d'Hofstede, Edward Hall et Trompenaars.

Le modèle d'Hofstede se base sur plusieurs dimensions telles que l'individualisme contre le collectivisme ou la distance hiérarchique, et comment ils influencent le comportement. Ce modèle fut utilisé que ce soit au sein des milieux de travail ou durant les négociations.

Celui de Trompenaars et Hampden-Turner, se concentre sur les valeurs culturelles comme l'universalisme contre le particularisme ou le statut acquis contre le statut attribué.

Celui d'Edward T.Hall, met l'accent sur l'importance de l'espace, temps et contexte durant la communication entre personnes de cultures différentes et permet d'en dévoiler plus sur la culture.

Ces trois modèles apportent un cadre de compréhension des caractéristiques de chaque culture selon des dimensions prédéfinies, car en comprenant les différents comportements et valeurs des cultures avec lesquelles nous pouvons interagir et négocier, ce qui permet de faire tomber les barrières et de développer des stratégies de communication efficaces tout en construisant de bonnes relations à travers les frontières culturelles.

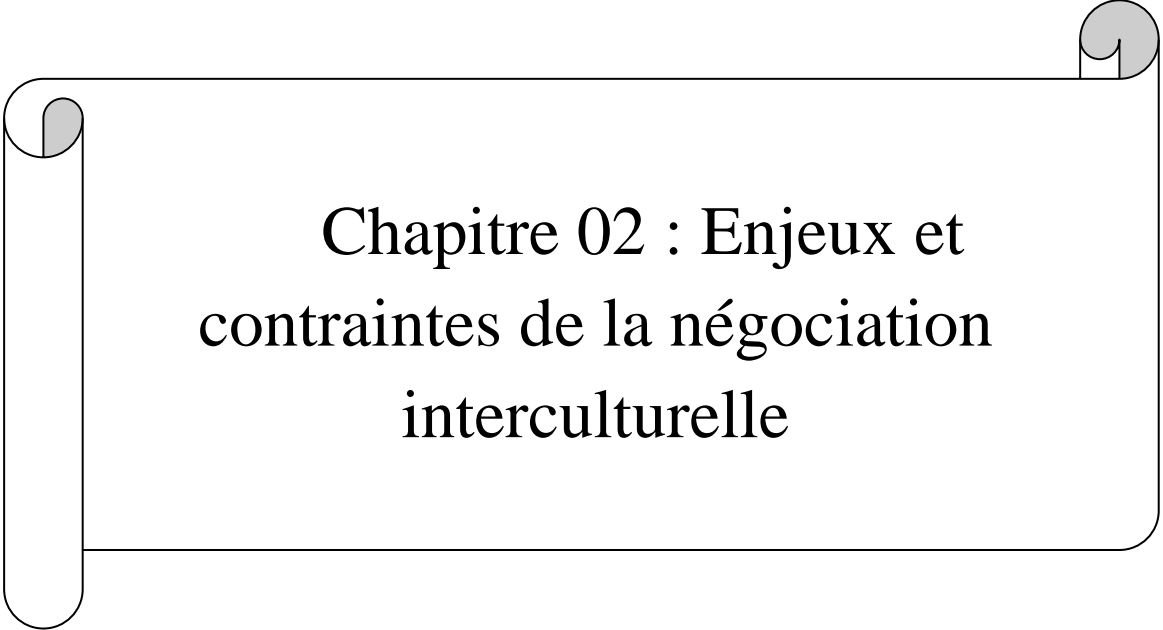
Conclusion du chapitre :

La négociation interculturelle englobe plus ou moins tous les concepts que nous avons définis tels que la culture qui elle-même englobe les notions de sous culture, Co culture, micro culture elle peut être divisée en culture nationale et culture internationale et le chevauchement entre les deux fut pertinent à préciser, puis nous avons vu la division des cultures selon Richard Lewis, qui divise les cultures selon le type d'activités et la manière dont les personnes vont communiquer au sein d'une culture donnée (Linéaire active, multi active et réactive). La définition de tous ces concepts nous a permis de comprendre le mot 'culture'.

Puis nous avons introduit une des notions les plus importantes de la négociation interculturelle, la communication. Une définition de cette dernière a été mise en place ainsi que ses différentes fonctions et comment se déroule un processus de communication. Par la suite viennent les concepts de communication verbale et non verbale et comment l'utilisation de l'une va impacter celle de l'autre d'une culture à une autre, nous avons aussi vu les fonctions de la communication non verbale ainsi que ses différents types qui sont par exemples : l'utilisation de l'espace personnel, le langage corporel ou l'utilisation du silence.

Nous avons pu voir par la suite une définition de la négociation et négociation interculturelle pour voir après les différentes stratégies de négociation (intégrative et distributive). Pour finir par analyser les différents modèles sur les valeurs culturelles qui ont été développés dans la dernière section de ce chapitre, ces modèles sont ceux d'Hofstede, Trompenaars et Edward Hall.

Tous ces concepts furent abordés d'un point de vu internationale et interculturel dans le but de pouvoir comprendre les fondamentaux de ce domaine. Et un bon négociateur qui veut pouvoir naviguer à travers les différences culturelles se doit de connaître ces différents concepts afin de comprendre comment il se différencie des autres et ce qui peut mener à la création d'opportunités durant une négociation interculturelle. Ce chapitre va nous permettre de pouvoir appréhender par la suite les différents enjeux et contraintes de la négociation interculturelle.



**Chapitre 02 : Enjeux et
contraintes de la négociation
interculturelle**

2 Chapitre 02 : Enjeux et contraintes de la négociation interculturelle

Introduction :

Dans le monde globalisé d'aujourd'hui, la négociation interculturelle est devenue un aspect primaire de divers domaines tels que les affaires, la diplomatie et les relations internationales. À mesure que les sociétés deviennent de plus en plus diverses et interconnectées, les individus et les organisations sont souvent confrontés à la tâche de négocier avec des personnes de différents horizons culturels. Bien que les négociations interculturelles offrent d'immenses opportunités de collaboration et de compréhension mutuelle, elles présentent également un ensemble unique de défis et enjeux qui peuvent avoir un impact significatif sur les résultats de ces interactions. Comprendre et naviguer dans ces défis est crucial pour favoriser une communication efficace, établir la confiance et atteindre des résultats de négociation réussis dans un contexte multiculturel.

L'un des principaux défis de la négociation interculturelle réside dans les différences inhérentes des valeurs culturelles, des croyances et des styles de communication. Les cultures varient considérablement dans leurs approches de la prise de décision, de la résolution des conflits, de la hiérarchie et de l'orientation temporelle. Ces perspectives divergentes peuvent entraîner des malentendus, des interprétations erronées, voire des conflits lors des négociations. Les variations des signaux non verbaux, des gestes et de l'étiquette peuvent également compliquer le processus, car ce qui peut être considéré comme un comportement approprié dans une culture peut être perçu comme irrespectueux ou offensant dans une autre.

Dans ce chapitre nous allons aborder en détails les facteurs sur lesquels influence la culture durant une négociation interculturelle tels que les styles de négociation et son influence sur les différentes dimensions de la négociation (processus, résultat etc.), après cela nous aborderons les différentes barrières à la communication interculturelle, pour finir avec la mise en place de certaines règles de conduites en négociation internationale, ces règles assurant la bonne conduite des échanges entre négociateurs de cultures différentes.

Section 01 : influence de la culture sur la négociation

Introduction :

Les négociations font partie intégrante de notre vie de tous les jours, que ce soit dans un contexte personnel ou professionnel. Etant un processus complexe de communication, persuasion et de compromis entre plusieurs parties et la culture joue un rôle important dans la conduite et le déroulement des négociations en influençant la perception des individus et leur manière de communiquer ainsi que leur comportement durant ces négociations.

Et la culture englobe différents aspects tels que les valeurs, croyances, traditions, styles de communications et styles de négociations. Durant une négociation interculturelle la culture peut être un défi et causer des problèmes de compréhension et des confusions entre les différentes parties prenantes de la négociation. Une tactique ou style négociation qui pourrait être acceptable au sein d'une culture peut être considéré comme inacceptable dans une autre culture causant une rupture des négociations ou pire une rupture du contrat.

Comprendre l'influence de la culture sur les négociations est primordial pour le succès dans un milieu multiculturel, les négociateurs doivent être conscients de leur background culturel et des préjugés qu'ils pourraient avoir envers des cultures trop différentes de la leur, tout en essayant de comprendre les normes culturelles et valeurs des autres parties prenantes. L'intelligence et la sensibilité culturelle sont des notions clés et essentielles pour les négociateurs.

De manière ultime la culture peut fournir des opportunités de résolution de problème et de collaboration si elle est approchée avec un esprit ouvert et une volonté d'apprendre et s'adapter.

2.1.1 Influence sur les styles de négociations :

D'après Salacuse (1991), il existe 10 facteurs caractérisant un style de négociation chacun situé sur un axe bipolaire : les buts, l'attitude générale, le style personnel, le mode de communication, l'importance accordée au temps, le rôle des émotions, la forme de l'accord, le processus d'atteinte de l'accord, l'organisation de l'équipe de négociation et la capacité à prendre des risques.⁴⁸

Et ses facteurs vont naturellement être influencés par la culture nationale du négociateur ce va influencer le déroulement des négociations.

2.1.1.1 Le but :

Le but ou objectif du négociateur est un facteur qui va déterminer son style de négociation, qui lui-même va être déterminé par plusieurs éléments que ce soit sa culture nationale, la relation entre les parties prenantes durant la négociation. Le but de chaque négociateur selon Salacuse est soit la relation soit le contrat (résultat), la culture va grandement influencer cela.

Dans une culture axée sur le résultat on peut rapidement en venir aux négociations après quelques minutes de bavardage, en pouvant en apprendre un maximum sur l'autre partie en seulement quelques jours, et la relation construite avec ce type de négociateurs n'aura pas un impact aussi important que celle avec une personne venant d'une culture axée sur la relation, des exemples de cultures orientée vers la relation sont notamment les pays Arabes ou d'Amérique latine, qui prennent le temps de construire une relation solide avant de passer aux négociations à proprement parlés.⁴⁹

En prenant l'exemple de négociation entre Américain et Japonais, en particulier durant l'étape du préliminaire d'une négociation qui se définit comme étant l'étape où on apprend à se connaître en vue de créer progressivement des liens de confiance et des échanges fructueux pour les deux parties⁵⁰. Les Japonais viennent d'une culture basée sur l'harmonie envers son environnement, un Japonais cherchera toujours à tisser une relation avec son interlocuteur, tandis qu'un Américain aura une approche directe et aura comme but la conclusion du contrat ce qui pourra créer des confusions entre les acteurs de la négociation.

⁴⁸FAURE, (Guy-Olivier) :Op.cit, p.189

⁴⁹ GESTELAND, (Richard R), : « *Cross-cultural business behavior* »,Copenhagen Business School, vol 4,2002, p.27

⁵⁰ Barabel, (Michel), et (Olivier), Meier. « *International : le défi des différences culturelles* », L'Expansion Management Review, no. 1, 2006, p. 35.

2.1.1.2 L'attitude générale :

L'attitude générale fait référence à la stratégie utilisée par les négociateurs (Gagnant-gagnant ou gagnant-perdant), stratégie intégrative contre la stratégie distributive. L'attitude prise en compte par un négociateur sera fortement influencée par le contexte culturel auquel il appartient et par conséquent sera une déterminante de son style de négociation.

2.1.1.3 Le style personnel (formel ou informel) :

Ce facteur fait grandement référence au modèle d'Edward T.Hall car une personne au contexte de culture riche aura tendance à avoir une notion d'espace personnel et de gestuelle très différente de celle d'une personne issue d'une culture au contexte faible, le contexte riche convient plus au style informel alors que le contexte faible convient plus au style formel.

Les cultures formelles ont tendance à organiser la hiérarchie de manière claire et précise, tandis qu'une culture moins formelle donne plus d'importance aux égalités dans l'organisation de la hiérarchie et des négociations.⁵¹

2.1.1.4 Le mode de communication :

Selon Salacluse le facteur de communication durant une négociation est soit direct soit indirect, ces notions faisant référence aux types de communication (verbale et non verbale), bien sur toujours influencé par la culture à un certain degré. Un négociateur Japonais par exemple aura un mode de communication indirecte alors qu'un Américain sera plus direct durant sa communication.

2.1.1.5 L'importance accordée au temps :

L'importance accordée au temps par un négociateur sera soit faible soit élevée en fonction de la culture et de la situation dans laquelle il se trouve. Trompenaars et Hampden-Turner traitant de l'importance accordée au temps dans une de leurs dimensions sous l'intitulé « orientation temporelle », un négociateur provenant d'une culture monochronique accorde une grande importance au temps à la planification comme les Allemands par exemple, alors qu'un autre qui vient d'une culture synchronique aura moins conscience de l'importance du temps et sera moins rigide. Ce qui bien sûr va impacter les styles respectifs de négociation et pourra entraîner des conflits ou confusions quand des négociateurs de cultures opposées collaborent.

⁵¹ GESTELAND, (Richard R), Op,cit,p.45

2.1.1.6 Le rôle des émotions :

Une culture peut être considérée comme expressive ou réservée, le langage non verbal et le degré d'émotivité varie d'une culture à une autre ce qui pourrait causer des problèmes durant les négociations, par exemple un Américain connu pour être expressif et usant de gestuelle et mouvements faciale pourrait Hurter la sensibilité d'un Thaïlandais connu pour être réservé, il pourrait ainsi interpréter le haussement du ton comme un signe de colère ou de confrontation⁵².

2.1.1.7 La forme de l'accord :

Salacluse précise qu'un accord durant une négociation peut être soit spécifique soit général, c'est-à-dire que certaines cultures peuvent parvenir un accord sans avoir forcément spécifié toutes les clauses d'un contrat par exemple, tandis que d'autres cultures plus rigides auront tendance à vouloir spécifier tous les éléments et clauses du contrat afin de parvenir à un accord.

2.1.1.8 Le processus d'atteinte de l'accord :

Ce processus est soit déductif soit inductif, tout processus est défini comme étant « *Un ensemble d'activités corrélées ou en interaction qui utilise des éléments d'entrée pour produire un résultat escompté* »⁵³. Durant une négociation ce processus peut se dérouler de deux manières différentes soit en allant du général vers le spécifique, soit en allant du spécifique vers le général et la préférence d'un négociateur pour un des deux sera grandement influencée par son appartenance à une culture donnée.

Comme dans la mise en place d'un contrat de vente, certaines cultures vont préférer commencer par mettre en place un cadre général puis dérouler les clauses une par une alors que d'autres cultures vont préférer construire le contrat en commençant par chaque clauses qui aboutira sur un contrat en bonne et due forme.

2.1.1.9 L'organisation de l'équipe de négociation :

La négociation repose avant tout sur un travail d'équipe. Elle est complexe en raison de son caractère interculturel, de la complication des contrats, des règles juridiques encadrant les activités commerciales et les relations sociales. Ce qui impose de gérer des compétences,

⁵² GESTELAND, (Richard R), Op,cit,p.68

⁵³ norme ISO 9000:2015

des profils, multiples et variées pour pouvoir faire face aux contraintes interculturelles et assurer le succès.⁵⁴

Et la manière dont une équipe de négociations va être constituée va varier d'une culture à une autre. Une culture ayant une distance hiérarchique forte selon de le modèle d'Hofstede aura tendance à avoir une équipe avec des supérieurs et subordonnés bien distingués ayant souvent un Leader Absolu, alors qu'une culture à faible distance hiérarchique accorde une importance à la consultation et un style de management participatif⁵⁵ et par conséquent une équipe de négociation homogène, avec des décideurs moins facile à distinguer.

2.1.1.10 La capacité à prendre des risques :

Ce facteur faisant directement référence à la dimension de contrôle de l'incertitude d'Hofstede, une culture à fort contrôle de l'incertitude aura tendance à éviter de prendre des risques et voudra mettre en place des règles pour contrôler les phénomènes. Alors qu'une personne issue d'une culture à faible contrôle de l'incertitude aura moins peur de l'inconnu et sera plus enclin à prendre des risques et aura moins ce besoin de cadre et règles.

Voilà pour ce qui est de l'influence de la culture sur les styles de négociations. Un négociateur choisira un style de négociation en fonction de plusieurs paramètres le plus important étant le contexte culturel au sein du quel il fut élevé, que soit pour lui de manière volontaire ou involontaire.

La culture nationale ou ethnique contribue à la formation d'un « style national de négociation » avec l'héritage de l'histoire et l'influence du système politique. Des cultures telles que la culture familiale, religieuse ou celle de l'organisation peuvent également tenir un rôle important en fournissant des normes de conduite, des symboles et des signification.⁵⁶

2.1.2 L'influence de la culture sur les dimensions de la négociation :

Dans une négociation internationale/ interculturelle tous les niveaux et toutes les dimensions de la négociation doivent être considérés comme relevant des cultures en

⁵⁴ COMBALBERT (Laurent) et (Marwan) MERY : « Chapitre 6. Formation de l'équipe de négociation », , Negociator, 2019, pp. 317-374.

⁵⁵ Impliquer les salariés dans le processus de prise de décisions et dans la résolution de problèmes

⁵⁶ FAURE, (Guy-Olivier) : Op,cit,p.189

présence, par conséquent considérer la culture comme facteur endogène de la négociation devient inévitable.⁵⁷

D'après Guy Olivier Faure la culture influence la négociation selon certaines catégories étant les suivantes : les acteurs de la négociation, la structure de la négociation, le processus, la stratégie et le résultat.

2.1.2.1 Les acteurs :

Les acteurs de la négociation eux-mêmes introduisent la négociation et les enjeux de celle-ci en sont encore plus importants quand on y ajoute la dimension internationale, et chaque négociateur aura une vision différente de ce qu'est la négociation (confrontation, échange de concessions ...). Pour un Américain, la négociation est d'abord une procédure d'échange tandis que pour les Japonais c'est essentiellement une relation entre personnes.

La perception des échanges, valeurs et comportements va varier selon le contexte culturel des parties prenantes de la négociation, et elle sera fortement influencée par ce dernier. Car chaque négociateur aura un ensemble de valeurs propres à sa culture qu'il va apporter durant la négociation qui seront confronté à celles de l'autre partie.

Le négociateur se fixe de manière involontaire une frontière avec son homologue durant le processus de négociation cette frontière distingue les comportements acceptables de ceux qui ne le sont pas, ce qui reste relatifs car une personne d'une autre culture pourrait percevoir le contraire. Les moyens d'actions durant la négociation varient aussi selon les acteurs tels que la menace, le mensonge, la persuasion, la trahison ou la corruption qui peuvent être ou ne pas être considérées comme justifiées.⁵⁸

Comme avec la conclusion d'un contrat qui peut être considérée comme une étape finale de la négociation pour certaine cultures alors que pour d'autres ce n'est qu'une étape parmi d'autres.

2.1.2.2 La structure de la négociation :

La structure de la négociation est un produit social et culturel, comme avec la composition des équipes de négociation et le nombre de personnes au sein de chaque équipe va varier selon les préférences culturelles des parties présentes durant les négociations. Les Chinois peuvent faire participer un nombre assez conséquent de personnes de 10 à 15

⁵⁷ DENOIX, (Patrick) : '*De la négociation internationale à la négociation interculturelle*', Communication et entreprise, p.8

⁵⁸ FAURE, (Guy-Olivier), Op, cit, p.190

personnes⁵⁹, chose que des négociateurs venant de cultures occidentales pourrait percevoir comme excessif.

La structure d'une négociation dépend aussi de la répartition du pouvoir au sein des équipes de négociations. En commerce internationale la règle d'or dit que c'est le vendeur qui s'adapte à l'acheteur⁶⁰, cela peut bien sûr varier selon les cas, cette variation est largement influencée par la culture et la répartition du pouvoir peut être inégale dans certains cas et la culture tend à justifier certaines situations et à en exclure d'autres. (*Elgström, 1992*)

Dans des cultures le client est considéré comme « Roi », tandis que dans d'autres non, dans certaines cultures c'est toujours l'ainé qui aura le dernier mot. Dans certains cas traiter ses clients comme son égal serait mal vu et serait signe d'arrogance.

Par conséquent la structure de la négociation est fortement influencée par les cultures présentes et leurs différences, ce qui va bien sûr influencer la négociation en profondeur.

2.1.2.3 Le processus de la négociation :

Fondamentalement la négociation une forme de communication qui peut être non verbale ou verbale, ce qui implique qu'elle est un processus aboutissant à un résultat, ce résultat étant dans l'idéal un accord commun entre les différentes parties et la création de nouvelles opportunités.

Ce processus est intrinsèquement lié aux valeurs des négociateurs, des valeurs qui peuvent être légitimes ou non (*Gulliver, 1979*). Le processus peut être perçu de manières différentes selon le contexte culturel, la conclusion d'un contrat peut être considérée comme étant l'étape finale du processus de négociation pour un Américain par exemple mais ce n'est qu'un Jalon de ce processus pour un Chinois.

Même la durée des étapes de la négociation varient d'une culture à une autre, comme avec l'étape du rituel dans laquelle les négociateurs provenant des cultures axées sur la relation voudront y passer plus de temps pour mieux connaître leur collaborateurs et forger une relation solide, dans certains cas aboutir à un accord implique de nouer des liens d'amitié.

La conception du temps aussi influence le processus, dans les cultures occidentales le temps est perçu comme une ressource rare tandis que dans d'autres tels que par exemple l'Algérie avec le dicton voulant dire « Il y'a du bien dans chaque retard » où c'est considéré

⁵⁹ FAURE, (Guy-Olivier) : Op,cit,p.191

⁶⁰ GESTELAND, (Richard R), Op,cit,p.16

comme une ressource quasi inépuisable. Un occidental pressé d'aboutir à un résultat pourrait se heurter à des obstacles en négociant avec des personnes provenant de cultures polychroniques.

2.1.2.4 La stratégie de négociation :

« L'action du négociateur vise à mettre en œuvre un ensemble de moyens destinés à parvenir à un but. »⁶¹

Et l'ensemble de ces moyens et tactiques de négociations constituent la stratégie, qu'elle soit intégrative ou distributive elle est à un certain degré influencée par la culture, certaines cultures considérées comme « directe » auront une forme de communication directe et le conflit est accepté et reconnu, alors que dans d'autres c'est quasiment l'inverse ou le conflit est à tout prix évité et une importance est accordée à l'harmonie générale durant les communications.

La culture conditionne aussi la manière de procéder. Où la culture Française ou Allemande privilégie la manière déductive impliquant de s'entendre d'abord sur les principes généraux puis de traiter les éléments un par un. Tandis qu'un Américain va favoriser une manière plus inductive qui consiste à avancer de manière pragmatique au fur et à mesure des négociations.

Une « confrontation » entre négociateurs de cultures qui abordent le processus de négociation de manière trop différente pourrait entraîner un conflit, ou des difficultés durant les négociations, ainsi qu'une communication ardue. D'où l'importance d'appréhender l'influence culturelle sur cet élément.

2.1.2.5 Le résultat de la négociation :

Le résultat est un élément clé et critique pour une négociation, chaque partie souhaitant atteindre le résultat escompté et souhaité, il est dans une certaine mesure impacté par la culture des négociateurs présents. Dans certaines cultures on signe un accord que quand tous les éléments et détails sont déjà spécifiés, alors que dans d'autres ça peut être beaucoup plus vague.

Ce qui est compris dans l'accord final varie aussi, par exemple dans une culture occidentale les gens voudront incorporer le temps passé et les dépenses d'affaires à des coûts

⁶¹ FAURE, (Guy-Olivier), Op.cit,p.191

de transaction et les inclure. Alors que de Japonais vont vouloir considérer la qualité de la relation et la confiance mutuelle.⁶²

Quand un accord est signé il faut évidemment le mettre en œuvre, et la manière de mise en œuvre va changer d'une culture à une autre. Certaines cultures vont opter pour un cadre juridique précis et clair, alors que ceci peut être considéré comme un gros manque de confiance et peut même mener à la rupture des relations.

Voilà pour ce qui est de l'influence de la culture sur les différentes dimensions de la négociation. Chaque dimension sera perçue d'une manière différente d'une culture à une autre et ce qui peut être acceptable ou admis au sein d'une culture peut ne pas l'être pour une autre, il y'a par conséquent une pertinence et importance dans la compréhension de cette influence qu'a la culture afin de pouvoir appréhender les ce qui nous diffère des autres et ce qui pourrait nous rapprocher.

2.1.3 L'influence de la culture sur la construction de la confiance :

La confiance peut être définie comme étant « la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre partie basé sur les atteintes que l'autre partie performe des actions importantes, sans la capacité de la contrôler »⁶³.

La manière dont une culture accorde sa confiance est très différente et va fortement varier. Les cultures aux contextes riches et faibles ont des manières différentes de contrôler les comportements, les cultures où les normes sociales sont clairement définies tendent à imposer un contrôle et des sanctions laissent peu d'espace à l'improvisation et l'interprétation.⁶⁴

Dans une culture aux normes sociales relativement flexibles et informelles, on définit plus un cadre d'actions acceptables plutôt qu'un ensemble de règles rigides.

Connaitre comment une culture construit sa confiance impose de connaître les principes cognitifs de cette dernière. Car durant une négociation les deux parties cherchent à savoir si l'accord sera bénéfique pour leurs business et évaluent le degré de confiance à accorder, dans ce cas les différences culturelles jouent un rôle important. Et la manière d'accorder cette confiance change.

⁶² FAURE, (Guy-Olivier) , Op, cit, p.193

⁶³ (Mayer, Davis, et Schoorman, 1995)

⁶⁴ GUNIA (Brian), KAMDAR (Dishan) et NANDKEOLYAR (Amit) : *"Paying a Price: Culture, Trust, and Negotiation Consequences"*, 2011, The Journal of applied psychology,p.7

2.1.3.1 La confiance cognitive: ⁶⁵

La confiance cognitive se base sur les accomplissements d'une personne, ses compétences. Ce type de confiance vient de l'esprit et en négociation elle se construit à travers les interactions commerciales. Une personne digne de confiance dans ce cas est une personne qui sait ce qu'elle dit et étant agréable et professionnelle tout en démontrant la qualité des produits et services proposés.

2.1.3.2 La confiance affective :

La confiance affective vient du cœur et la proximité émotionnelle ou l'amitié. Plus axée sur un plan personnel que la confiance cognitive, étant en rapport avec l'empathie et la sympathie.

Dans la plupart des pays émergents et nouveaux marchés, allant des BRICS aux Sud-est Asiatique et l'Afrique, la confiance des négociateurs s'inscrit au sein d'une confiance affective et ils ne feront pas confiance tant qu'une relation affective n'aura pas été établie. Même chose pour le Moyen Orient et les pays Méditerranéen, ce qui ne facilite guère les choses pour des négociateurs Américain ou Anglais provenant de cultures à confiance cognitive et orientée sur le résultat plus que la relation. Par conséquent dans certaines cultures il faut prendre le temps de construire une relation de confiance.

⁶⁵<https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da>(consulté le 03/05/2023 à 18h53)

Conclusion :

En conclusion, la culture joue un rôle significatif dans une négociation, impactant la manière dont les personnes l'appréhendent et l'approchent. Comprendre les différences culturelles peut aider les négociateurs à anticiper et passer au-delà des barrières qui peuvent se mettre en place afin d'aboutir à un potentiel accord.

La culture peut influencer le style de négociation selon plusieurs facteurs tels que le mode de communication, l'organisation des équipes de négociations ou la conception même du résultat. Elle influence aussi les différentes dimensions de la négociation telles que la stratégie ou le processus et la manière dont la confiance va être construite durant une négociation.

Il est par conséquent, important d'approcher les négociations avec un esprit d'entente ce qui pourrait mener à un succès. Dans ce cas il serait pertinent pour un négociateur d'adapter son style de négociations de manière à convenir aux préférences culturelles des différentes parties présentes. Ceci implique de modifier le style de communication, de comprendre le processus de prise de décisions et de montrer un certain respect des valeurs et norme culturelles des différents collaborateurs.

2.2 Section 02 : Les barrières à la négociation et communication interculturelle

Introduction :

La communication interculturelle est le processus d'échange d'informations et d'idées entre des individus ou des groupes issus de différents milieux culturels. Avec la mondialisation, les avancées technologiques et une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée, l'importance d'une communication interculturelle efficace est devenue plus critique que jamais. Elle joue un rôle crucial dans divers contextes, tels que les affaires, l'éducation, les soins de santé et la diplomatie internationale.

Cependant, malgré les avantages de la communication interculturelle, plusieurs obstacles peuvent rendre difficile la communication efficace entre les cultures. Ces obstacles peuvent être classés en plusieurs types, tels que les barrières linguistiques, les différences culturelles, les stéréotypes et les préjugés.

Les barrières linguistiques sont l'un des plus grands défis de la communication interculturelle. Les différences de langage, d'accent et de dialecte peuvent créer des malentendus et des interprétations erronées. Des difficultés de communication peuvent également subvenir en raison de différentes interprétations de mots, d'expressions ou de langage corporel.

Les différences culturelles constituent une autre barrière qui peut entraver une communication interculturelle efficace. Chaque culture a son ensemble unique de valeurs, de croyances et de coutumes qui influencent la façon dont les gens communiquent et perçoivent le monde qui les entoure. Par exemple, dans certaines cultures, la communication directe est préférée, tandis que dans d'autres, la communication indirecte est la norme. L'incapacité de comprendre ces différences culturelles peut conduire à des malentendus et à des conflits.

Comprendre ces barrières et élaborer des stratégies pour les surmonter est essentiel pour réussir la communication interculturelle et favoriser des relations positives entre les personnes issues de différents milieux culturels. Cela nécessite le développement d'une compétence culturelle, qui consiste à avoir un esprit ouvert, à être respectueux et à faire preuve d'empathie envers les personnes issues de différents milieux culturels.

2.2.1 Les barrières à la communication interculturelle en général :

Il existe plusieurs barrières à la communication interculturelle étant notamment : L'anxiété, présumer une similarité au lieu d'une différence, ethnocentrisme et les stéréotypes *LaRay M. Barna (1997)*. Et d'autres tels la comparaison des valeurs, les préjugés, le racisme et xénophobie.

2.2.1.1 L'anxiété :

La première barrière étant l'anxiété. Quand une personne est anxieuse ne sachant pas quoi faire et comment satisfaire les attentes de son interlocuteur, il y'a dans ce cas un sentiment d'anxiété qui se crée et qui pourrait entraîner des confusions durant une communication.⁶⁶

Il est évidemment commun de sentir un certain niveau d'inconfort durant une communication avec une personne d'une autre culture ou d'une Co culture. L'individu pourrait avoir peur de faire ou dire quelque chose de mauvais ou qui pourrait être mal perçu par son interlocuteur, ce qui pourrait rendre l'interaction bizarre et pourrait faire manquer des opportunités pour la communication interculturelle. Même si son impact n'est pas aussi important que les stéréotypes ou l'ethnocentrisme elle reste tout de même pertinente à comprendre.

2.2.1.2 Présumer des similarités au lieu de différences :

Quand un individu n'a aucune information sur une culture, c'est toujours plus simple d'assumer qu'il n'y aucune différence de culture et de se comporter comme il se comporte dans sa culture natale. Mais faire cette supposition peut entraîner de lourdes conséquences sur une communication et négociation interculturelle.⁶⁷

Chaque culture est différente à un certain degré et il serait préférable de ne rien supposer sur une culture et chercher à en apprendre un maximum sur cette dernière en se posant la question « Quelles sont les usages et traditions ? ». Boucher (1974) précise que les cultures diffèrent dans l'expression des émotions en termes de qui peut montrer ou non ses émotions, en supposant que l'émotivité est la même que sa culture natale on peut difficilement surmonter cette barrière.

Les valeurs, croyances et comportements varient grandement d'une culture à une autre. Ceux qui présumant qu'une personne avec un contexte culturel différent du leurs est

⁶⁶JANDT E (Fred) ,Op.cit,p.112

⁶⁷ Ibid, p. 113

similaire aura souvent une mauvaise interprétation et sera même peut être offusqué par n'importe quelle rencontre interculturelle. Il est donc préférable d'assumer une différence et de chercher à en savoir plus sur une culture quand on cherche à négocier ou avoir une communication fructueuse.

2.2.1.3 L'ethnocentrisme :

La troisième barrière en communication interculturelle fait référence à l'ethnocentrisme, qui signifie : *'jugement négatif des aspects d'une autre culture d'après les standards de sa propre culture'*. Etre ethnocentriste c'est croire que sa culture est supérieure à celle des autres, malgré le fait que chaque culture à ce qu'elle considère comme légitime et justifié, ce qui bien sur varie selon les perceptions culturelles de chacun.⁶⁸

L'ethnocentrisme peut mener à des malentendus et conflits. Pour passer outre cette barrière il faut reconnaître ce que nous considérons que bon ou mauvais, normal ou bizarre est largement influencé par notre contexte culturel et qu'il n'est pas similaire avec celui des autres. Ca reste un phénomène assez commun au sein des cultures à un certain degré et reste lié à un manque de compréhension des autres cultures.

En contraste de l'ethnocentrisme existe le relativisme culturel qui fait référence au point de vue d'un individu et croyance que les comportements et valeurs d'une personne doivent être compris uniquement selon sa culture respective. Ne voulant pas dire que tout le monde est égal. Cette notion impose aussi de comprendre les comportements culturels des individus.

Un ethnocentrisme extrême mène à un rejet des richesses et connaissances d'autres cultures. Ce qui bloque la communication et l'échange d'idée et de compétences entre les individus, en excluant les points de vue des autres.

⁶⁸JANDT E (Fred) ,Op.cit,p.116

2.2.1.4 Les stéréotypes :

Probablement les plus répandu. Ce terme fait référence à un jugement positif ou négatif fait vis-à-vis des individus en se basant sur un groupe, c'est l'idée très simplifiée qu'on peut avoir d'un groupe.

Un stéréotype peut se baser sur la race, l'ethnicité, l'âge, le genre ou l'orientation sexuelle ou tout autre caractéristique. Il peut être positif, comme avec celui qui dit que tous les étudiants Asiatiques sont forts en math, mais plus souvent négatif par exemple avec le fait que toutes les personnes en surpoids sont fainéantes.⁶⁹

Quand l'information est ambiguë, le cerveau souvent atteint une mauvaise conclusion, cette conclusion étant la plus facile et la plus rapide à atteindre. Donc on peut en déduire qu'un stéréotype naît d'une manque de connaissance et compréhension et de l'ignorance.

Les stéréotypes sont néfastes envers la communication des manières suivantes :⁷⁰

- Ils entraînent la supposition qu'une croyance largement répandue est véridique alors qu'elle ne l'est pas. Une recherche fait par Gordon Allport (1954) a prouvé que par exemple que le stéréotype disant que les Arméniens sont malhonnêtes fut prouvé comme étant faux.

- Une utilisation continue des stéréotypes renforce la croyance. Les stéréotypes impliquant par exemple les mexicains comme étant fainéant renforce la croyance en ses stéréotypes.

- Les stéréotypes bloquent la communication quand ils causent d'assumer qu'une croyance répandue sur un groupe est vraie pour tout individus. Par exemple un groupe stéréotypé comme étant malhonnête, ne veut pas dire que tout individu de ce groupe est malhonnête. On appelle ça une généralité.

- La stéréotype peut être nocif pour les personnes stéréotypées. Une recherche menée par les psychologues Steel et Aronson (1995) a montré que les stéréotypes négatifs peuvent distraire les individus visés par ces derniers et réduire leurs performances.

⁶⁹[https://socialsci.libretexts.org/Courses/Southwest Tennessee Community College/Competent Communication/02%3A Culture and Communication/2.03%3A Barriers to Intercultural Communication](https://socialsci.libretexts.org/Courses/Southwest_Tennessee_Community_College/Competent_Communication/02%3A_Culture_and_Communication/2.03%3A_Barriers_to_Intercultural_Communication)

consulté le 05/05/2023 à 12h12

⁷⁰ JANDT E (Fred) ,Op.cit,p.128

2.2.1.5 La comparaison de valeurs :⁷¹

La comparaison entre différents groupes revêt une signification particulière pour les individus, qui peuvent ainsi exprimer leur appartenance à leur propre groupe et se distancer des autres groupes en mettant en avant certaines valeurs.

La présence d'un groupe extérieur permet de prendre conscience de son propre groupe culturel et de s'identifier à lui par le biais de la comparaison interculturelle. Cette comparaison consiste notamment à mettre en lumière les similitudes et les différences entre les groupes, en cherchant à identifier des traits caractéristiques pour situer l'autre groupe.

Cependant, cette comparaison peut également conduire à une forme de discrimination envers les membres de l'autre groupe, en valorisant les valeurs culturelles de son propre groupe au détriment de celles de l'autre groupe. La tentation est grande de se raccrocher aux valeurs culturelles de son propre groupe plutôt que de s'ouvrir à celles de l'autre groupe.

Cette attitude peut mener à une dévalorisation des caractéristiques de l'autre groupe, afin de mieux faire valoir son propre système de valeurs.

Ce qui pourrait entraîner à la création d'une certaine hostilité entre les groupes, et un renforcement des liens avec son propre groupe d'appartenance, ainsi que le développement de stéréotypes.

2.2.1.6 Les préjugés :⁷²

Les préjugés peuvent être définis comme des jugements qui reposent sur des généralités qui manquent de base et fondements ce qui les rend souvent injustifiés, ce qui conduit les individus à évaluer quelqu'un en fonction de son appartenance catégorielle ou culturelles.

Les préjugés sont différents des stéréotypes, qui sont des croyances attribuant des caractéristiques descriptives, car les préjugés impliquent principalement des évaluations négatives. Toutefois, les préjugés et les stéréotypes sont liés dans la mesure où ils impliquent tous deux de regrouper des individus en fonction de similarités perçues qui englobent les différences individuelles.

⁷¹ BARABEL, (Michel), et (Olivier) MEIER, Op,cit,p.38

⁷² Ibid,p.39

2.2.1.7 Le racisme :

Le racisme est une forme de discrimination fondée sur l'origine ou l'appartenance ethnique ou raciale de la victime, qu'elle soit réelle ou supposée. Le racisme recourt à des préjugés pour déprécier la personne en fonction de son apparence physique ; il lui attribue des traits de caractères, des aptitudes ou des défauts physiques, intellectuels qui renvoient à des clichés ou des stéréotypes.⁷³

Et il peut être considéré comme une barrière et un obstacle à la communication et négociation interculturelle. Lorsque les individus apportent des attitudes et des croyances racistes à la table de négociation, cela peut créer un environnement hostile et non productif. Cela peut entraîner une rupture de communication et de confiance, rendant difficile pour les individus de parvenir à des accords mutuellement bénéfiques.

Par exemple, un négociateur peut rejeter les idées ou les propositions d'une personne d'une autre origine raciale ou ethnique, en supposant que ses idées sont moins précieuses ou pertinentes. Cela peut conduire à de la rancœur et de la frustration, rendant difficile la construction d'une relation de travail positive.

De plus, le racisme peut entraîner des malentendus et des interprétations erronées de la communication. Les stéréotypes et les préjugés peuvent amener les gens à mal interpréter ce que les autres disent ou à supposer qu'ils comprennent leur perspective, alors qu'en réalité ce n'est pas le cas. Cela peut entraîner une plus grande méfiance et une communication erronée, créant des barrières supplémentaires à une négociation efficace.

2.2.1.8 La Xénophobie :

Le dernier obstacle à la communication et négociation interculturelle étant la Xénophobie qui se définit comme étant « Une Hostilité systématique manifestée à l'égard des étrangers »⁷⁴.

⁷³<https://www.histoire-immigration.fr/les-mots/comment-definir-le-racisme> consulté le 06/05/2023 à 21h13

⁷⁴[https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/x%C3%A9nophobie/82881#:~:text=Hostilit%C3%A9%20syst%C3%A9matique%20manifest%C3%A9e%20C3%A0%20l,\(%E2%86%92%20racisme.\)](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/x%C3%A9nophobie/82881#:~:text=Hostilit%C3%A9%20syst%C3%A9matique%20manifest%C3%A9e%20C3%A0%20l,(%E2%86%92%20racisme.)) Consulté le 06/05/2023 à 21h26

La négociation interculturelle implique par définition la rencontre entre personnes de cultures différentes et personnes étrangères, donc la Xénophobie serait un obstacle majeur à la communication interculturelle et ne risque pas de faciliter les négociations car une peur des personnes étrangères implique d'avoir peur d'interagir avec eux.

La xénophobie peut également entraîner un manque d'empathie et une réticence à dialoguer avec des individus de cultures différentes. Cela peut créer une division entre les gens et les empêcher de travailler efficacement ensemble. Par exemple, dans un contexte professionnel, la xénophobie peut conduire au rejet d'idées ou de propositions d'individus de cultures différentes, simplement en raison de leur "étrangeté" perçue ou de leur manière différente de penser.

2.2.2 La langue comme barrière à la communication interculturelle :

La langue à depuis la nuit des temps été un des obstacles principaux aux communications et négociations interculturelles, et pour surmonter les barrières linguistiques il est essentiel de développer une compétence linguistique et culturelle. Cela implique de comprendre et apprécier les différentes langues et cultures et de pouvoir adapter les styles de communication et négociation en conséquence.

2.2.2.1 L'hypothèse de Sapir-Whorf :

Un grand nombre de disciplines académique font référence à l'hypothèse Sapir-Whorf, aussi connu sous le nom de la thèse Whorfienne en abordant les différences linguistiques à travers les cultures.⁷⁵

Benjamin L. Whorf (1897-1941), un ingénieur de prévention des feux à la Hartford compagnie d'assurance, est entré en contact avec l'anthropologue linguistique Edward Sapir (1884-1939). Whorf ayant étudié le langage Aztèque et les cultures mayas, il parti aux Etats-Unis en 1930 pour étudier les Hopi et leur langue.

A travers ses observations ils concluent que la réalité est ancrée dans la langue d'une culture et que les langues contrôlent la pensée et les normes culturelles. Le monde tel que

⁷⁵ JANDT E (Fred) , Op,Cit, p 337

nous les connaissons est prédéterminé par la langue de notre culture et que les différences culturelles reflètent les différences de langue.⁷⁶

2.2.2.1.1 Le vocabulaire :

Le premier niveau de cette hypothèse étant le vocabulaire. Dictant que si une langue à un vocabulaire riche pour une chose ou une activité en particulier comparé aux autres langues, on peut conclure que cette activité est importante pour cette culture. L'exemple le plus commun étant celui des esquimaux⁷⁷ avec la neige.⁷⁸

Ayant plusieurs mots pour décrire différents types de neige par exemple :

Qana : flocons de neige

Aput : neige par terre

Donc d'après l'hypothèse de Whorf-Sapir la neige est importante pour les esquimaux, et une grande importance aux activités liées à la neige est accordée.

Comme par exemple avec les tribus Hanunoo des philippines avec 92 mots tous faisant référence au riz. Dans la plupart des langues en Asie, le même mot peut signifier nourriture et riz en même temps. On peut par conséquent d'après notre hypothèse en déduire que le riz est important pour ces cultures.⁷⁹

2.2.2.1.2 La grammaire et la syntaxe :

Deuxième niveau de la thèse Whorfienne, la grammaire et la syntaxe. Whorf ayant précisé que la grammaire avait une plus grande importance que le vocabulaire. Par exemple dans le langage esquimaux il y'a une utilisation constante de mot « si » plutôt que « quand » en faisant référence au futur. Mettant l'accent sur le conditionnel où la certitude n'est pas assurée car les esquimaux vivent au sein d'un environnement dur où la vie est fragile.⁸⁰

Nous voyons dans ce cas que la grammaire utilisée reflète directement sur les conditions de vie d'une culture donnée et que son utilisation va grandement varier d'une culture à une autre.

⁷⁶JANDT E (Fred) , Op,Cit, p 337

⁷⁷ Groupes tel que les Chugach, Koniag et Yupik, principalement des inuit autochtones de l'Arctique vivant en Alaska, Nord du Canada et Groenland.

⁷⁸Ibid, p339

⁷⁹ Ibid, p340

⁸⁰ JANDT E (Fred) , Op,Cit, p 341

2.2.2.1.3 Les critiques de l'hypothèse Whorf-Sapir :⁸¹

L'hypothèse de Sapir-Whorf, en particulier sa forme extrême de déterminisme linguistique, a fait face à de nombreuses critiques valables de la part des chercheurs. Une des critiques concerne les méthodes de recherche de Benjamin Lee Whorf, le linguiste qui a proposé pour la première fois l'hypothèse. Par exemple, les traductions de la langue hopi de Whorf semblent avoir été biaisées en faveur de ses conclusions préconçues. Cependant, des recherches ultérieures menées par Ekkehart Malotki, qui a standardisé un système d'écriture pour les hopis, ont révélé que la langue contenait en réalité des références au temps, ce qui contredisait les conclusions de Whorf.

Une autre critique de l'hypothèse de déterminisme linguistique se base sur le cas d'une personne nommée Idlefonso, qui n'avait pas de langage mais était néanmoins intelligente et capable de compter. Lorsqu'on lui a appris la langue des signes, Idlefonso a été capable de communiquer efficacement, ce qui suggère que le langage ne serait pas le seul déterminant de la pensée.

De plus, certains critiques soutiennent que le concept de traductibilité affaiblit l'idée de déterminisme linguistique. Si le langage était le seul déterminant de la pensée, alors certains concepts ne seraient compréhensibles que dans la langue dans laquelle ils ont été pensés pour la première fois.

Cependant, le fait que les concepts peuvent être traduits d'une langue à une autre, même si cela nécessite plus de mots, suggère que les locuteurs de différentes langues peuvent comprendre les mêmes concepts. Steven Pinker, un linguiste, affirme que le besoin de plus de mots pour traduire un concept n'est pas une preuve que le concept ne peut pas être compris par les locuteurs de différentes langues.

2.2.2.2 Les problèmes de traduction :

⁸¹Ibid, p343

2.2.2.2.1 L'équivalence vocabulaire :⁸²

Le manque d'équivalence du vocabulaire d'une culture à une autre peut causer des problèmes durant les négociations et communication interculturelles, car un mot qui veut dire quelque chose en une langue peut vouloir dire quelque chose de complètement différent dans une autre langue et pourrait porter à confusion.

En prenant en compte l'hypothèse Sapir-Whorf et l'exemple des esquimaux utilisant plusieurs mots pour décrire la neige. Traduire tout ces mots en un seul mot en Anglais par exemple, pourrait causer la perte de plusieurs précisions et significations. La traduction mot pour mot n'est pas toujours utilisable et valable et le vocabulaire n'est pas toujours équivalent d'une langue à une autre.

Les langues qui sont trop différentes manquent souvent de mots qui peuvent être directement traduits. Comme par exemple avec des relations commerciales entre Américains et Japonais, un Américain pourrait envoyer une lettre en disant « Nous nous demandons si vous pourriez préparer l'agenda de notre réunion ». La construction de cette phrase pour un Américain découle d'une certaine précaution et politesse, alors que pour un Japonais la construction de cette phrase et la traduction du mot « pourriez » en « gimon » voulant dire doute mène à une toute autre interprétation.

2.2.2.2.2 L'équivalence idiomatique :

Une expression idiomatique est « *des locutions imagées qui ne doivent pas être prises au sens littéral. La signification de ces groupes de mots ne dépend pas des éléments qui les composent.* »⁸³

La traduction mot à mot d'une expression idiomatique relève d'un problème d'équivalence, et sa signification varie d'une culture à une autre, et la difficulté d'une langue est liée à la difficulté de ses expressions. Une personne ayant une langue trop différente

⁸²JANDT E (Fred) , Op,Cit, p 353

⁸³<https://fr.babbel.com/fr/magazine/role-des-expressions-idiomatiques#:~:text=C'est%20quoi%20une%20expression,%C3%AAtre%20prises%20au%20sens%20litt%C3%A9ral.> (Consulté le 06/05/2023 à 18h10)

voulant apprendre une autre langue précise pourrait trouver des difficultés mais ca reste l'un des meilleurs moyens d'en apprendre plus sur une culture en particulier ainsi que ses valeurs⁸⁴.

Ces expressions sont souvent propres à une langue et les apprendre pourrait permettre de surmonter plusieurs obstacles à la communication interculturelle. Elles permettent de mieux comprendre son interlocuteur ou partenaire car elles sont utilisées dans tous les contextes qu'ils soient professionnels ou non. Ces expressions font partie de l'histoire même d'une culture et les apprendre revient à se rapprocher à cette même culture et parvenir à créer de nouvelles opportunités de communication interculturelle.

2.2.2.2.3 L'équivalence d'expérience ou d'objets :

Parmi les problèmes de traduction entre les différentes langues un problème lié aux objets ou aux expériences. Si un objet ou une expérience n'existe pas au sein d'une culture donnée, il serait difficile de la traduire en mots lui faisant référence quand il n'existe littéralement aucun mot pour la décrire.⁸⁵

Prenons par exemple le mot « moto » en Français et sa traduction en Arabe «qui veut dire mot pour mot « vélo de feu ». Une traduction mot pour mot serait problématique dans ce cas et connaître l'équivalence de certains mots en certaines langues est critique.

Le tableau ci-dessous nous fournit quelques exemples d'expressions idiomatiques à travers le monde.

⁸⁴ (W. S. Lee, 1994)

⁸⁵ JANDT E (Fred) , Op,Cit, p 359

Tableau 5 : Exemples d'expressions idiomatiques à travers le monde

Table 5.1 Examples of Idioms Worldwide
Sha ji yan yong niu dao! Chinese (Mandarin) "You moved house and forgot to take your wife!" (You've done something stupid.)
Hitori zumoo o totta! (Japanese) "Like a one-man sumo match!" (Something that is impossible)
Har du røyka sokka dine? (Norwegian) "Have you been smoking your socks?" (Are you mad?)
Vai pentear macacos! (Portuguese) "Go comb a monkey's hair!" (Go do something else; don't bother me.)
Kak ob st'enku gorohk! (Russian) "Like throwing peas against the wall!" (A useless, impossible task)

Source:JANDT E (Fred) : « *An introduction to intercultural communication : Identities in a Global Community* », Edition SAGE, n 09, 2018,p 359

2.2.2.2.4 L'équivalence conceptuelle :⁸⁶

Le problème d'équivalence conceptuelle se pose lorsque des idées abstraites ne possèdent pas les mêmes significations dans différentes langues et cultures. Par exemple, le concept de liberté aux États-Unis a une signification unique qui n'est pas nécessairement partagée universellement. Bien que les locuteurs d'autres langues puissent utiliser le terme "liberté" pour décrire leur situation, leur compréhension du concept peut différer de celle perçue aux États-Unis.

Un autre exemple est la traduction du mot anglais "corruption" en coréen par "pup'ae", qui n'est pas équivalent conceptuellement. Les deux termes ont des connotations négatives dans leurs cultures respectives, mais l'interprétation et l'importance de la corruption varient.

⁸⁶JANDT E (Fred) , Op,Cit, p.360

Aux États-Unis, la corruption est considérée comme un crime et moralement répréhensible, tandis qu'en Corée, elle n'est pas nécessairement considérée comme une question morale, mais plutôt comme un obstacle au bon fonctionnement du gouvernement et au bien-être social.

Par conséquent, malgré des interprétations similaires, les nuances conceptuelles différentes de ces termes peuvent entraîner des malentendus dans la communication interculturelle.

Cela pose un défi pour les traducteurs car ils doivent trouver un moyen de transmettre avec précision le sens de la langue source tout en tenant compte des différences culturelles et linguistiques de la langue cible.

Pour y parvenir, les traducteurs doivent avoir une compréhension approfondie des deux langues et cultures, ainsi que la capacité de s'adapter et de reformuler le texte de manière créative pour assurer que le sens est transmis avec précision. Surmonter le problème d'équivalence conceptuelle est crucial pour une traduction réussie et une communication efficace entre les langues et les cultures

Voilà pour ce qui est des problèmes qui peuvent survenir durant la traduction d'une langue à une autre, Selon la thèse Whorfienne la compréhension de la langue implique la compréhension des comportements et des valeurs culturelles, la culture étant intrinsèquement liée à la culture, les enjeux en sont encore plus importants car faire tomber la barrière de langue durant une communication ou négociation interculturelle garantit une grande facilitation des échanges et l'ouverture vers des potentielles opportunités.

Conclusion :

La négociation et la communication interculturelle sont des compétences essentielles dans le monde globalisé d'aujourd'hui, où les individus et les organisations interagissent fréquemment avec des personnes de milieux culturels divers. Cependant, une négociation et une communication interculturelles réussies peuvent être difficiles en raison de divers obstacles qui peuvent surgir lorsque des personnes de différentes cultures interagissent. Ces obstacles peuvent inclure plusieurs éléments tels que l'anxiété, le fait de présumer des similarités au lieu de différences, l'ethnocentrisme, les stéréotypes, la comparaison de valeurs et les préjugés.

La langue est l'un des obstacles les plus importants à la communication et à la négociation interculturelle. Même lorsque les individus parlent la même langue, les différences de dialectes, d'accents et d'expressions idiomatiques peuvent rendre la communication difficile. Par exemple, un mot ou une expression courante dans une culture peut avoir un sens ou une connotation complètement différente dans une autre culture. Cela peut entraîner des malentendus et des interprétations erronées, rendant la communication et la négociation efficaces plus difficiles.

Pour surmonter ces obstacles à la négociation et à la communication interculturelle, les individus doivent être disposés à apprendre et à comprendre d'autres cultures. Cela peut impliquer la recherche des normes culturelles et des valeurs des personnes avec lesquelles ils négocieront, ainsi que le temps d'apprendre une partie de la langue et des styles de communication de cette culture.

De plus, les individus doivent être disposés à adapter leur style de communication pour mieux accommoder les différences culturelles. Cela peut impliquer d'être plus conscient de la communication non verbale et d'ajuster les stratégies de négociation pour aligner avec les valeurs culturelles de l'autre partie. Ainsi qu'une compréhension plus approfondie de la langue des collaborateurs potentiels.

Section 03 : Bonnes pratiques en négociation interculturelle

Introduction :

La négociation interculturelle est devenue de plus en plus importante dans le monde mondialisé d'aujourd'hui où les entreprises, les gouvernements et les individus interagissent avec des personnes de divers horizons culturels. À mesure que le monde devient de plus en plus interconnecté, la négociation avec des personnes de différentes cultures est devenue une compétence nécessaire pour établir des relations fructueuses, atteindre des objectifs commerciaux et résoudre les conflits.

Pour surmonter les défis relatifs aux différences culturelles, les négociateurs doivent développer une compréhension approfondie des différences culturelles et apprendre à adapter leur style de négociation au contexte culturel. La communication efficace, l'écoute active, la sensibilité culturelle et la flexibilité sont des compétences essentielles pour les négociateurs pour naviguer dans les différences culturelles et atteindre des résultats positifs. De plus, l'intelligence culturelle est devenue cruciale de nos jours.

De plus, la négociation interculturelle implique plus que simplement comprendre les différences culturelles. Les négociateurs doivent reconnaître que les différences culturelles peuvent créer à la fois des opportunités et des défis, et ils doivent être capables de trouver des solutions créatives qui respectent les intérêts, les valeurs et les attentes de chacun. La réussite de la négociation interculturelle implique la création de relations solides, l'établissement de la confiance et la promotion du respect mutuel. La négociation interculturelle exige des négociateurs qu'ils développent une compréhension approfondie des différences culturelles et adaptent leur style de négociation au contexte culturel

2.2.3 Simulations de négociation :⁸⁷

2.2.3.1 Conditions d'étude :

La simulation abordée dans cette section est un exercice classique de négociation, connu sous le nom de "Kelley's Bargaining Game" ou "Three-Person Ultimatum Game". Elle a été introduite pour la première fois par le psychologue social Thibaut Kelley en 1966 pour étudier la dynamique de la négociation.

Dans ce jeu, trois participants reçoivent une liste de prix pour trois marchandises différentes, ainsi que les bénéfices associés à chaque niveau de prix. Les participants sont ensuite invités à négocier entre eux pour décider d'un prix pour chaque marchandise, dans le but de maximiser leurs profits individuels ou communs.

Le processus de négociation implique de faire et de recevoir des offres, d'accepter ou de les rejeter, et de faire des contre-offres jusqu'à ce qu'un accord mutuellement acceptable soit atteint ou que le temps de négociation soit écoulé.

Le jeu comporte des aspects compétitifs et coopératifs, car les participants peuvent soit se concentrer sur la maximisation de leurs profits individuels, soit travailler ensemble pour atteindre un objectif commun qui bénéficie à tous. Le jeu est largement utilisé dans la recherche en psychologie sociale pour étudier les facteurs qui influencent les résultats de la négociation, tels que le pouvoir, la confiance, la communication et la culture.

Après la session de négociation, les participants ont rempli un questionnaire. Pour assurer l'équivalence, les traductions en français et en japonais à la fois des instructions de simulation et du questionnaire ont été rétro traduites en anglais par des deuxièmes traducteurs; les versions anglaises originales et rétro traduites ont été comparées et les divergences résolues. Alors que les participants ont mené des négociations intra culturelles dans leur langue maternelle (anglaise, japonaise ou française), la langue des négociations interculturelles a été choisie par la paire de négociation.

⁸⁷ADLER (Nancy .J) et GRAHAM (John.L):" *Cross-Cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?* », *Journal of International Business Studies*, No. 3, 1989, pp. 526-537

190 Américains, 72 Japonais, 100 francophones canadiens et 100 anglophones canadiens ont participé à la simulation de négociation. L'échantillon a été limité à des hommes d'affaires expérimentés. Tous avaient au moins deux ans d'expérience en affaires dans leur pays respectif et étaient des volontaires issus de programmes d'éducation des cadres ou de commerce de troisième cycle. Leur expérience professionnelle moyenne était de 9,3 ans

Les participants ont été appariés au hasard et assignés au hasard pour jouer le rôle de l'acheteur ou du vendeur avec un partenaire de même culture (80 paires américaines/américaines, 21 paires japonaises/japonaises, 37 paires anglophones/anglophones et 37 paires francophones/francophones) ou avec des partenaires de cultures différentes (30 paires japonaises/américaines et 26 paires anglophones/francophones).

2.2.3.2 Résultats et conclusion de l'étude :

Des changements ont été faits par les négociateurs de chacun des quatre groupes culturels. Des changements ont également été apportés dans chacune des six variables-processus et résultats.

Les négociateurs américains étaient plus satisfaits des interactions interculturelles. Les Japonais étaient plus attirés par les négociateurs américains que par leurs compatriotes japonais, même si leurs profits étaient réduits lorsqu'ils négociaient avec des Américains.

Les Canadiens francophones ont adopté un comportement beaucoup plus coopératif avec les Canadiens anglophones. Les Canadiens anglophones ont passé plus de temps et ont réalisé des bénéfices conjoints plus faibles dans les interactions interculturelles.

Les profits (individuels et conjoints) ont été réduits pour les Japonais dans les négociations interculturelles. Les négociations interculturelles ont pris plus de temps pour les Canadiens anglophones, et leurs bénéfices conjoints étaient plus faibles lorsqu'ils travaillaient avec les francophones.

Nous avons maintenant des indications que les négociateurs modifient leur comportement dans les négociations interculturelles, et qu'ils adaptent leur style de négociations selon leurs interlocuteurs et un certain consensus peut être mis en place concernant les bonnes pratiques en négociation interculturelles. Car négocier à l'internationale c'est s'adapter constamment.

2.2.4 Les points clés au bon déroulement d'une négociation interculturelle :

On pourrait citer quelques règles principales de conduite des négociations permettant aux négociations de se dérouler de manière optimale et permettant aux négociateurs de pouvoir s'adapter en conséquence.

2.2.4.1 Repérer les motivations de l'autre partie :⁸⁸

Durant une négociation, il est primordial de détecter en premier lieu les motivations d'achat des clients. Cette identification est essentielle pour permettre au vendeur d'être en position favorable face à ses clients. Les motivations peuvent être de nature objective (éléments rationnels et explicatifs) et subjective (éléments émotionnels et affectifs).

2.2.4.2 Connaitre les codes et usages culturels :⁸⁹

Lors des négociations internationales, il est important de se familiariser avec les coutumes et les codes culturels de ses interlocuteurs, qui peuvent varier d'un pays ou d'un groupe de pays à l'autre.

Pour réussir une négociation, il est crucial de comprendre les points sensibles qui pourraient déclencher des réactions fortes chez l'autre partie. Il est donc essentiel d'éviter les propos et les attitudes qui peuvent être considérés comme blessants, offensants ou humiliants. En effet, comme nous avons développé auparavant, un même fait (mot, geste, attitude) peut avoir une signification et interprétation différente selon les cultures, et produire ainsi des résultats opposés à ceux attendus. Pour éviter les conséquences négatives d'un manque de sensibilité culturelle, il est indispensable de bien comprendre les pratiques, les comportements et les langages (sémantique, gestuelle, rapport au temps et à l'espace) de son interlocuteur.

2.2.4.3 Recueillir des informations sur l'autre partie :⁹⁰

Il est naturellement très important de récolter un maximum d'informations sur son interlocuteur dans le cadre d'une négociation. Que ce soit sa santé financière, sa réputation, la manière de prise de décision, ces éléments seront bien sûr influencés par la culture respective et vont varier d'une culture à une autre. Ce qui permettra de s'adapter en conséquence.

⁸⁸BARABEL, (Michel), et (Olivier), MEIER, Op.cit., p.40

⁸⁹Ibid,p.42

⁹⁰Ibid.p.42

2.2.4.4 Cerner les styles de comportement :⁹¹

Dans le cadre d'une négociation interculturelle on peut cerner différents systèmes de collecte et de traitement des informations, révélateurs de fondements culturels distinctifs et qui orientent la perception et le jugement des acteurs :

2.2.4.4.1 Type sensation :

Ces négociateurs s'appuient sur les faits et ont recours à des procédures bien établies.

2.2.4.4.2 Type pensée :

Ce sont des personnes organisées et structurées qui préfèrent examiner soigneusement les différents points à traiter avant de donner leur accord.

2.2.4.4.3 Type intuitif :

N'aiment pas les démarches trop rigoureuses et précises, et éprouvent de l'intérêt à formaliser des approches nouvelles originales, évitent aussi les procédures trop rigoureuse.

2.2.4.4.4 Type sentiment :

Ce sont les négociateurs qui privilégient les relations, et cherchent tout d'abord une certaine harmonie entre les individus.

La manière dont les négociateurs vont interagir entre eux va grandement varier selon leur appartenance culturelle et c'est pour ça qu'il est pertinent de savoir cadrer les différents styles de comportement durant une négociation interculturelle.

Tableau 6 : quatre styles de négociateurs

Les quatre styles de négociateurs					
	Accent mis sur	Orientation vers	Sources de satisfaction	Points forts	Points faibles
Type sensation (Etats-Unis, Canada)	L'action, la réalisation, les résultats	Le passé, le présent, le futur	La rapidité des résultats	Pragmatisme, compétitivité, efficacité	Domination, arrogance, agressivité
Type intuition (France)	Les idées, les concepts, les théories	L'avenir	La réflexion et la créativité	Innovation, originalité, imagination	Irréalisme, dogmatisme, abstraction
Type pensée (pays germanophones)	La logique, l'analyse systématique	Le passé, le présent, le futur	L'application stricte et organisée des actions menées	Rationalité, précision, rigueur	Prudence, froideur, classicisme
Type sentiment (Brésil, Argentine)	Les relations, les sentiments, les émotions	Le passé	Le climat social et le contact	Spontanéité, compréhension, tradition	Impulsivité, subjectivité, culpabilité

Source : Barabel, Michel, et Olivier Meier. « *International : le défi des différences culturelles* », L'Expansion Management Review, no. 1, 2006, pp. 34-45.

⁹¹BARABEL, (Michel), et (Olivier), MEIER, Op,cit,p.41

2.2.4.5 Adapter la manière d'exprimer un désaccord :

Dans certaines cultures il est approprié d'exprimer clairement son désaccord, c'est vu comme normal et est synonyme de la santé de la discussion. Tandis que dans d'autre ca pourrait provoquer un conflit et de la colère, entraînant une rupture des relations.

Cette règle pose la problématique des cultures à contexte riche et contexte faible où la manière de s'exprimer en générale est grandement différente, et par conséquent la manière d'exprimer un désaccord elle aussi est différente.

2.2.4.6 Savoir quand s'exprimer ou garder les choses pour soi :⁹²

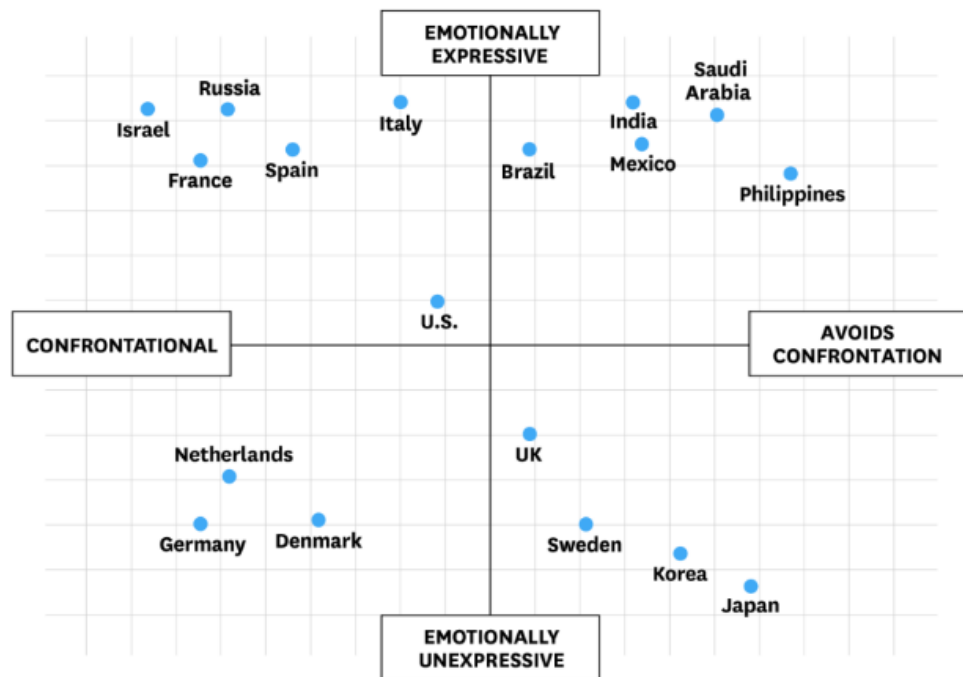
Il est commun au sein de certaines cultures durant une négociation de lever le ton étant excité, de rire passionnément et toucher son partenaire. Tandis que dans d'autre c'est totalement l'inverse où s'exprimer de manière forte est vu comme un manque de professionnalisme

Des exemples de cultures réservées sont notamment le Japon et les cultures Asiatiques en générale, où il y'a une tendance à vouloir conserver la face et ne pas dire ce qu'on pense directement. D'autre part des exemples de cultures moins réservé étant les Etats-Unis et les Pays méditerranéen.

Cette consiste dans le fait de savoir ce que signifie s'exprimer ouvertement au sein de la culture où se déroule la négociation et est-ce que c'est bien vu ou non.

⁹²<https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da>consulté le 10/05/2023 à 20h

Figure 7 : carte de degré de confrontation et émotivité selon la nationalité



Source : <https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da> consulté le 10/05/2023 à 19h50

2.2.4.7 Eviter les questions dichotomiques :

A un certain moment durant les négociations, l'acceptation ou le refus d'une proposition est de mise. Faisant partie des aspects portant le plus à confusion dans les négociations interculturelles est l'utilisation des mots « oui » ou « non », cette utilisation varie largement d'une culture à une autre et leurs significations peuvent ne pas être la même. L'incompréhension de ces différences peut mener à des conséquences désastreuses.

Prenons comme exemple une négociation entre une Compagnie Danoise et son fournisseur Indonésien. Un des cadres Danois voulant être réassuré par rapport aux délais et demandant de manière directe si les deadlines seront respectées. La réponse étant positive durant un face à face mais elle fut négative quelques jours plus tard par mail. Les danois pensaient que leurs interlocuteurs leur avaient tout simplement menti alors qu'en Indonésie c'est considéré comme malpoli de dire non face à face et qu'ils essaient de le montrer grâce au langage corporel.

2.2.4.8 Chercher des ponts culturels :

Consiste dans le fait d'inclure comme partenaire une personne de la culture où on se trouve, ou une personne qui la connaît bien. Ce qui peut être un véritable avantage durant une négociation.

Un pont culturel peut avoir un grand impact même si les barrières linguistiques ne sont pas présentes, par exemple. En demandant à cette personne de nous interpréter les différents comportements des interlocuteurs, des comportements que nous ne pouvons pas forcément interpréter nous même.

Ca permet aussi de faciliter grandement la communication, ainsi qu'une assurance que le message sera compris et bien reçu par le récepteur. Parmi les enjeux d'un pont culturel : le fait de pouvoir s'attirer les faveurs des personnes en ayant un comportement plus ou moins en accord avec leur contexte culturel.

2.2.4.9 Accorder une importance à l'écrit :⁹³

Quand on dit d'accorder une importance à l'écrit le sens escompté est la perception d'un négociateur de l'écriture du contrat. Cette différence de perception peut rendre la rédaction d'un contrat assez difficile.

Les Américains par exemple s'appuient grandement sur le contrat écrit pour la conclusion d'un accord, bien plus que toute autre culture dans le monde, dès qu'un accord est conclu concernant les délais, prix et quantité, de longs documents sont rédigés mettant en place les obligations de chaque partie, ainsi que les conséquences d'un non exécution. Cette manière de conclure un accord facilite les relations entre personnes n'ayan pas construit une relation de confiance.

Tandis que dans des Pays où le système légal et judiciaire est moins fiable et où les relations ont une plus grande importance, l'écrit lui-même est moins important et les accords peuvent être conclus sans forcément recourir à des contrats long et détaillés, une personne provenant de ce type de culture pourrait percevoir trop de règle comme un manque de foi et de confiance de l'autre partie.

⁹³<https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da> consulté le 10/05/2023 à 20h

2.2.4.10 Connaitre les particularités nationales en droit et pratiques commerciales :

L'adage "Les actions valent plus que les paroles" est vrai car les expériences antérieures, les réputations et les preuves factuelles ont une valeur persuasive significative. Il est important de faire preuve de prudence lorsqu'on négocie dans une langue que l'on ne maîtrise pas parfaitement, car il est préférable de préciser son niveau réel de compréhension et d'expression.

Il faut maîtriser les comportements et connaître les points sensibles d'une culture avec laquelle on espère conclure des accords. Par exemple, on ne va pas chercher à exporter une marque de boissons alcoolisées vers un pays Musulman.

2.2.4.11 Accepter l'imprévu et l'émergent :

Avoir une orientation claire mais plusieurs objectifs spécifiques peut s'avérer bénéfique. Il est également important de disposer de plusieurs tactiques pour les atteindre. Parfois, il peut être judicieux de ne pas rendre officiellement visible le pouvoir réel que l'on détient, ainsi que les marges de manœuvre.

Cela permet de réévaluer la situation, de faire marche arrière si nécessaire et de présenter de nouvelles demandes en fonction de l'évolution des circonstances.

2.2.4.12 Faire preuve d'ouverture et de patience :

Il est préférable de ne pas se presser pour exprimer ses points de vue, mais plutôt d'attendre que l'autre partie ait présenté toutes ses idées. Il ne faut jamais se précipiter avant que l'autre n'ait eu l'opportunité de présenter le problème dans son ensemble.

La précipitation est une erreur courante commise par les négociateurs nord-américains et parfois français qui cherchent à conclure un accord trop rapidement, dans le but de dominer ou de réduire la durée de l'échange.

2.2.5 L'intelligence culturelle :

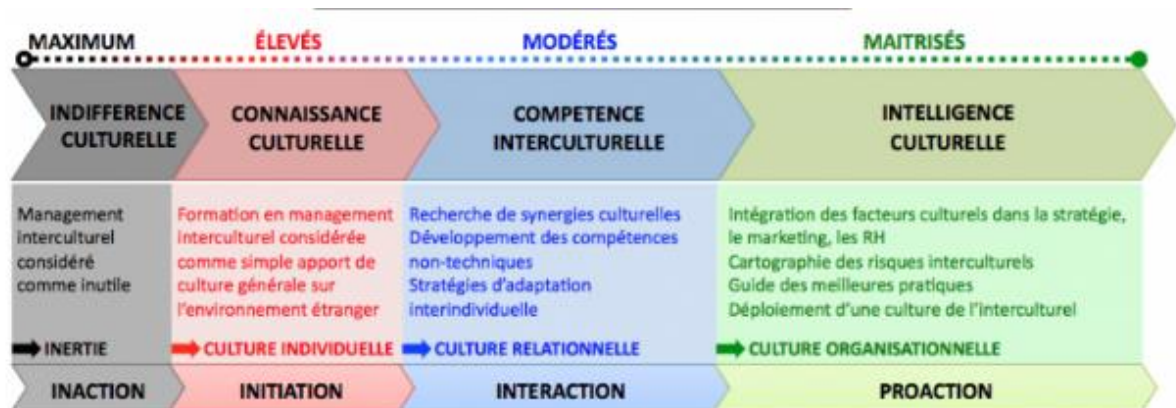
L'intelligence culturelle est un concept assez récent qui peut être défini comme suit « *désigne l'aptitude d'une personne à s'adapter lorsqu'elle interagit avec d'autres*

personnes de cultures différentes »⁹⁴. Aussi connue sous CQ (cultural quotient ou quotient culturel) — a été développée grâce aux recherches de Ang Soon, Linn Van Dyne et Christopher Earley au début du nouveau millénaire (2002-2003).

Une autre définition du Cultural Intelligence Center est la suivante « est un élément essentiel pour vous démarquer dans le monde globalisé actuel de l'intelligence artificielle, de l'apprentissage automatique et de l'innovation. C'est la capacité de nouer des relations et de travailler efficacement avec des personnes d'origines culturelles différentes et elle va au-delà des notions de sensibilité et de sensibilisation culturelles existantes. Grâce à l'intelligence culturelle, vous saurez utiliser les différences culturelles de manière stratégique pour proposer des solutions plus innovantes »⁹⁵

C'est un concept clé qui est très important pour les négociateurs qui veulent savoir comment naviguer à travers les cultures et cherchant la conclusion d'accords à travers le globe, ainsi que la compréhension des modes de comportements des collaborateurs de cultures différentes.

Figure 8 : Curseur des risques interculturels



Source : <https://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/risques-interculturels-typologie-et-diagnostic-2/> consulté le 12/05/2023 à 16h30

2.2.5.1 Le quotient culturel :⁹⁶

Le quotient culturel se décompose en quatre principes étant les suivants :

⁹⁴<https://www.learnlight.com/fr/articles/lintelligence-culturelle-la-competence-dont-les-leaders-ne-peuvent-se-passer/#:~:text=Qu'est%20ce%20que%20l%20autres%20personnes%20de%20cultures%20diff%C3%A9rentes.> Consulté le 12/05/2023 à 15h54

⁹⁵<https://accultura.com/quest-ce-que-intelligence-culturelle/> consulté le 12/05/2023 à 16h02

⁹⁶<https://accultura.com/quest-ce-que-intelligence-culturelle/> consulté le 12/05/2023 à 16h02

CQ Drive — quotient culturel motivationnel : niveau d'intérêt, de persistance et de confiance d'une personne pour fonctionner dans des contextes de cultures diverses.

CQ Knowledge — quotient culturel cognitif : niveau de compréhension d'une personne quant à la ressemblance et à la différence des cultures.

CQ Strategy — quotient culturel métacognitif : mesure selon laquelle une personne planifie, reste consciente en pratique, et vérifie ses interactions multiculturelles.

CQ Action — quotient culturel comportemental : la flexibilité et l'aptitude d'une personne à recourir à un vaste répertoire de comportements et de compétences de façon appropriée lors de rencontres multiculturelles.

Ce quotient permet de mesurer la capacité d'une personne à fonctionner de manière efficace dans une situation de rencontres entre personnes de cultures différentes. Dans le cadre du Quotient Culturel, l'objectif est d'aider chacun à mieux se connaître et à comprendre ses propres points forts et faiblesses dans une situation interculturelle donnée. Par conséquent, cet outil peut être utile pour se préparer et réussir son intégration dans un environnement culturellement différent. Le Quotient Culturel se situe à la croisée de la psychologie des sciences cognitives et de l'anthropologie culturelle, et analyse en profondeur des notions telles que l'humilité culturelle, la tolérance à l'ambiguïté, la résilience et la capacité à interagir avec les autres ; des éléments qui sont encore peu explorés dans les relations interculturelles.⁹⁷

L'intelligence culturelle comprend plusieurs composantes clés, notamment cognitives, émotionnelles et comportementales. La CQ cognitive implique la connaissance des normes et des valeurs culturelles, y compris l'histoire, les traditions, les coutumes et les croyances. La CQ émotionnelle fait référence à la capacité de s'empathiser avec des personnes de cultures différentes et d'être conscient de ses propres biais et préjugés culturels. La CQ comportementale implique la capacité d'adapter son comportement et son style de communication au contexte culturel.

Avoir un niveau élevé d'intelligence culturelle est de plus en plus important sur le lieu de travail, où des personnes de différents horizons se réunissent pour travailler ensemble vers un objectif commun. Les personnes ayant un CQ élevé sont mieux équipées pour naviguer dans des situations interculturelles et pour communiquer efficacement avec des personnes de

⁹⁷<https://lepetitjournal.com/singapour/le-quotient-culturel-ou-comment-mesurer-son-adn-culturel-232070> consulté le 12/05/2023 à 16h56

cultures différentes. Elles sont également plus susceptibles de comprendre et de respecter les différences culturelles et d'avoir du succès dans les affaires internationales.

Le développement de l'intelligence culturelle prend du temps et des efforts, mais c'est une compétence qui peut être apprise et améliorée. Une façon d'améliorer l'intelligence culturelle est de s'immerger dans différentes cultures et de rechercher des occasions d'apprendre sur les différentes coutumes et traditions. Une autre façon est de réfléchir sur ses propres biais culturels et de travailler à être plus ouvert d'esprit et à accepter les autres cultures.

En conclusion, l'intelligence culturelle est une compétence essentielle pour les personnes qui interagissent avec des personnes de cultures différentes, que ce soit sur le lieu de travail ou dans la vie quotidienne. Développer un niveau élevé de CQ peut conduire à une communication plus efficace, de meilleures relations et plus de succès dans les situations interculturelles. Cette compétence étant encore plus importante pour les négociateurs les accompagnants durant les négociations interculturelles.

L'intelligence culturelle revêt une grande importance dans le monde interconnecté et mondialisé d'aujourd'hui, où les individus, les organisations et les communautés interagissent souvent avec des personnes de divers horizons culturels. Elle contribue à combler les écarts culturels, à réduire les malentendus et à favoriser la collaboration et des relations positives entre les cultures

Conclusion :

Il y'a plusieurs éléments clés au bon déroulement d'une négociation interculturelle, faisant aussi un bon négociateur en situation multiculturelle.

Il faut impérativement savoir que les individus en particulier les négociateurs n'ont pas exactement le même comportement dans une situation intra culturelle et interculturelle et que les comportements vont varier et être adaptés selon les situations et le degré de différence culturelle.

Tout d'abord, la préparation est essentielle lors de l'entrée en négociations interculturelles. Les parties doivent prendre le temps de se renseigner sur l'arrière-plan culturel de l'autre partie, y compris leurs valeurs, leur style de communication et leurs coutumes. Cela peut aider à éviter les malentendus culturels et à veiller à ce que les négociations soient menées de manière respectueuse et culturellement appropriée.

Deuxièmement, pendant les négociations, il est important de prendre en compte les barrières culturelles potentielles qui peuvent se poser, telles que les différences de langage, de styles de communication et de processus de prise de décision. La communication efficace est cruciale, et les parties doivent s'écouter mutuellement et poser des questions pour clarifier d'éventuels malentendus. Il est également important d'être patient et compréhensif, car les négociations peuvent prendre plus de temps en raison des différences culturelles. Et plusieurs autres règles et points clés peuvent être émis.

Troisièmement, la construction de la confiance est essentielle dans les négociations interculturelles. Les parties doivent aborder les négociations avec une attitude respectueuse et ouverte d'esprit, démontrant leur volonté de comprendre et d'apprécier le contexte culturel de l'autre partie. La confiance peut être construite en trouvant des points communs, en montrant une volonté de compromis et en démontrant fiabilité et honnêteté.

Vient au final la notion d'intelligence culturelle qui définit la capacité d'un individu à s'adapter en contexte multiculturel et comment il va pouvoir naviguer à travers les différences culturelles.

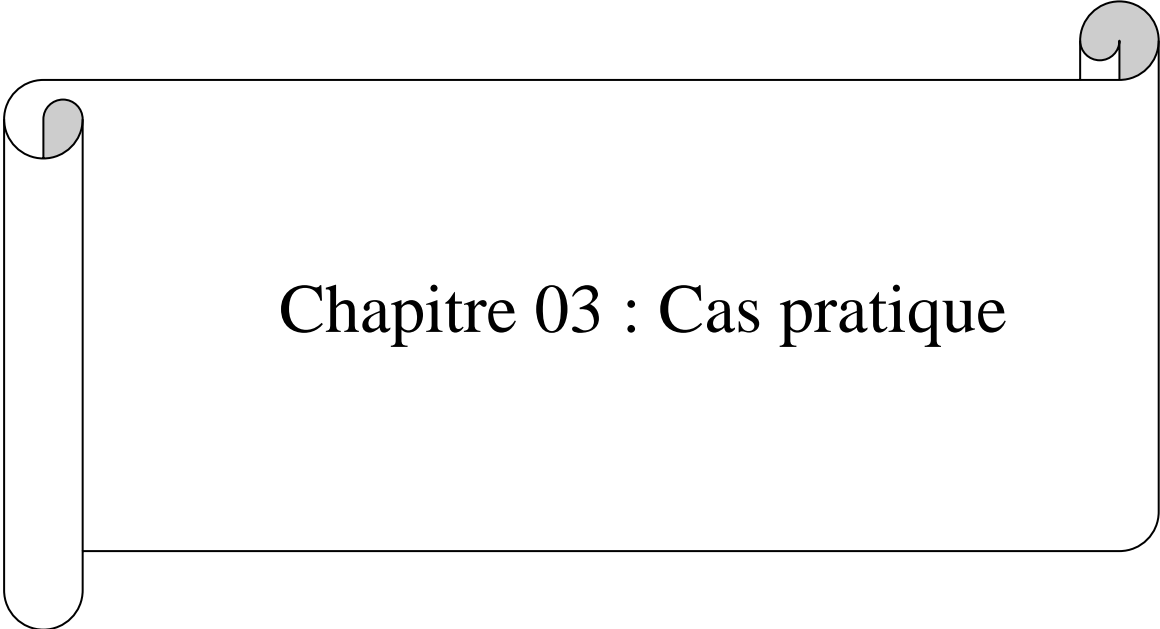
Conclusion du chapitre :

Nous avons pu voir dans ce chapitre les différents enjeux et contraintes de la négociation interculturelle, en voyant notamment l'influence de la culture sur les éléments suivants : les styles de négociation qui se caractérisent par 10 facteurs selon Salacluse (Le but, l'attitude générale, le style personnel, le mode de communication, l'importance accordée au temps, le rôle des émotions, la forme de l'accord, le processus d'atteinte de l'accord, l'organisation des équipes de négociation et la capacité à prendre des risques). Puis nous avons pu développer l'influence de la culture sur les dimensions de la négociation (les acteurs, le processus, le résultat, la structure, la stratégie), pour après voir comment les personnes construisent la confiance durant une relation selon le contexte culturel.

C'est tous ces éléments qui nous ont permis de caractériser concrètement l'influence de la culture sur les négociations interculturelles, afin de mieux le comprendre et de s'avoir comment s'adapter en conséquence. Après avoir constaté cela nous avons choisis d'analyser les différentes barrières qui peuvent subvenir suite à l'influence de cette dernière, les différentes barrières ont été étudiées comme suit : les barrières à la communication interculturelle en général (anxiété, stéréotypes, préjugés, assumer des similarités au lieu de différences, l'ethnocentrisme, comparaison de valeurs, xénophobie, racisme), vient après ça l'un des obstacles les plus importants, si ce n'est le plus important : la langue. En se basant sur l'hypothèse de Sapir-Whorf nous avons conclu que plusieurs problèmes d'équivalence peuvent subvenir durant une traduction entre langues grandement différentes tels que : des problèmes d'équivalence conceptuelles, équivalence idiomatiques, équivalence vocabulaire, équivalence d'expérience.

Au sein de la dernière section nous avons pu établir quelques règles de bonnes conduites à appliquer durant une négociation interculturelle, la notion d'intelligence culturelle fut aussi développée ainsi que le concept de quotient culturel.

En reconnaissant les différents enjeux et défis de la négociation interculturelle, un négociateur peut naviguer plus facilement à travers les différents contextes culturels et peut manipuler les échanges afin d'aboutir à un accord commun.



Chapitre 03 : Cas pratique

3 Chapitre 03 : Cas pratique

Introduction :

Dans la suite d'un déroulement logique, ce chapitre va contenir la partie pratique de ce mémoire où nous allons essayer d'aboutir à différentes conclusions suite à une collecte de données rigoureuse.

La première section va nous permettre de présenter l'entreprise au sein de laquelle l'étude s'est déroulée, notamment en introduisant son histoire, comment elle est organisée, les produits qu'elle propose et tout appuyée par différentes figures et schéma, puis nous aborderons la présentation de la DCCE (Direction centrale du commerce externe) ainsi que son organigramme et les différentes missions de cette dernière.

La section suivante consiste à une analyse des valeurs culturelles du profil Algérien et d'un des clients de l'entreprise dans le cas échéant un client Américains, cette analyse se base sur les différents modèles d'analyse des valeurs culturelles présentées dans le premier chapitre, étant ceux d'Hofstede, Trompenaars et Edward Hall. Pour à la fin aboutir à des conclusions et suggestions pertinentes.

La dernière section va traiter et analyser les différentes réponses de Mr le directeur de la DCCE suite à un entretien avec lui. Après cette analyse nous avons pu faire une interprétation des différentes données et informations collectées et venir à un certain nombre de conclusions et suggestions pour l'entreprise afin d'optimiser sa manière de communiquer et négocier avec des clients de cultures différentes.

3.1 Section 01 : Présentation de l'organisme :

3.1.1 Présentation de l'entreprise :⁹⁸

Commençons d'abord par présenter GICA (Groupe industriel des Ciments d'Algérie), il fut créé le 26 novembre 2009, à la suite de la transformation juridique de l'ex Société de Gestion des participations Industrie des ciments.

En 2018, l'entreprise effectue sa première opération d'exportation de ciment vers l'Europe et en août 2019, GICA obtient deux certifications qualité de l'American Petroleum Institute (API) et l'Institut algérien de normalisation (Ianor) pour le ciment pétrolier, GICA se lance dans la production du ciment pétrolier à Aïn El Kebira, pour satisfaire les besoins de l'industrie pétrolière en Algérie et pour l'exportation à l'étranger.

Parmi les informations à connaître sur GICA :

- Forme juridique : SPA dont la totalité des actions sont détenues par l'Etat Algérien
- Capital Social : 25.390.000.000 DA soit 210 millions d'euros
- Président directeur général : Mr Rabeh Guessoum
- Siège social : Meftah, Blida

Opérant depuis plus de 20 ans, SODISMAC fait partie des principales entreprises actives dans la distribution des matériaux de construction du marché Algérien, étant la seule entreprise de distribution de GICA elle s'occupe de distribuer des produits divers et variés étant les suivants : le ciments, le Clinker⁹⁹ en plus d'autres produits tels que le gravier ou le sable concassé. Ainsi que la vente de produits tels que les Ronds à béton, les treilles à souder et le plâtre.

En plus de distribuer ses produits sur le territoire national, l'entreprise compte des partenaires et clients au quatre coins du globe comme par exemple aux Etats-Unis, Italie, Espagne, Hollande, Haïti, Brésil, Sénégal, Mauritanie et Cote d'ivoire.

⁹⁸ Sources internes à l'entreprise

⁹⁹ Constituant du ciment résultant de la cuisson à très haute température d'un mélange de calcaire et aluminosilicates.

Et SODISMAC œuvre depuis 1998 comme entreprise appartenant à 100 % au groupe GICA avec un capital de 200 Millions de Dinars Algériens.

L'entreprise est détentrice de la certification ISO 9001 /2008 qui fut renouvelée avec succès en 2011,2014 et 2017, elle est en cours de renouvellement en ce moment même.

SODISMAC détient 16 unités commerciales distribuées à travers le territoire national comme suit :¹⁰⁰

A. Les unités commerciales du centre :

- Unité commerciale de Oued Semar (Alger)
- Unité commerciale de Gué de constantine (Alger)
- Unité commerciale de Baraki (Alger)
- Unité commerciale de Tizi Rached
- Unité commerciale de Dirah (Bouira)
- Unité commerciale du Kasr (Bejaia)
- Unité commerciale de Djelfa

B. Les unités commerciales de l'Ouest :

- 2 Unités commerciales à Oran
- Unité commerciale de Mostaganem
- Unité commerciale de Sidi Bel Abbes
- Unité commerciale de Tlemcen
- Unité commerciale de Ain Timouchent
- Unité commerciale de Saida
- Unité commerciale de Maskara
- Unité commerciale de Adrar

En plus des unités commerciales de Biskra et Touggourt qui s'occupent de la commercialisation des produits au Sud du Pays.

100 Sources internes à l'entreprise

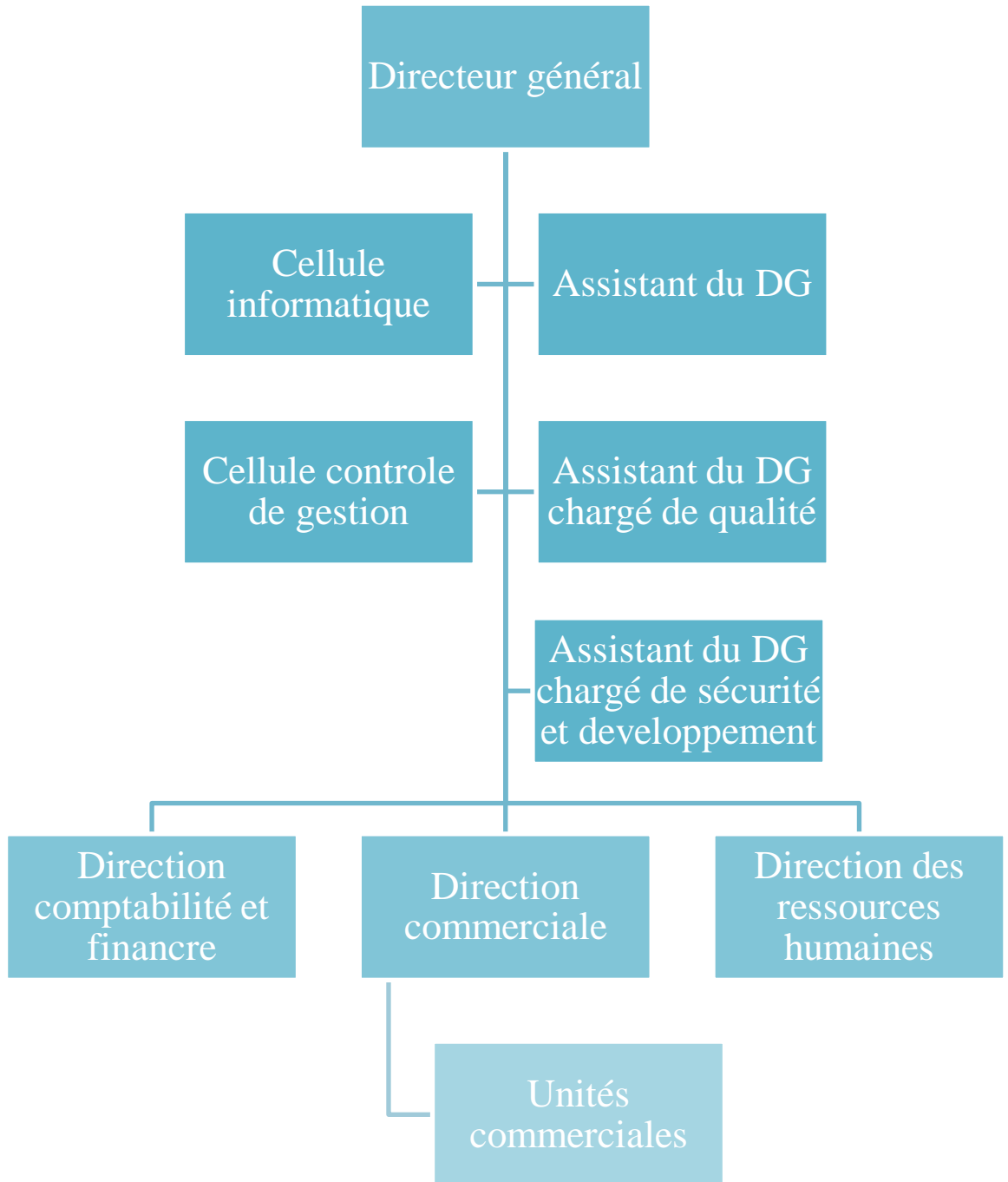
L'entreprise s'approvisionne en fonction des besoins et de la disponibilité au sein des usines et unités de production appartenant à GICA, qui sont réparties à travers les Wilayas suivantes :

- ECDE (CHLEF)
- SCAEK (SETIF)
- SCIMAT (BATNA)
- SCHB (CONSTANTINE)
- SCT (TEBESSA)
- SCIS (SAIDA)
- SCAL (ALGER)
- SCIBS (AIN TEMOUCHENT)
- SCIZ (MASCARA)
- SCSEG (BOUIRA)
- SCHS (SKIKDA)
- SCMI (BLIDA)
- SAOURA (BECHAR)
- SIGUS (OUM EL BOUAKI)

Environ 80 % des exportations sont faites en Afrique, l'entreprise reste le Leader sur le marché de la distribution des matériaux de construction. Ses principaux concurrents étant La Farge et Biskeria.

La figure ci-dessous nous permet d'apprécier l'organisation des différents départements au sein de SODISMAC et de mieux comprendre son fonctionnement.

Figure 9 : Organigramme de SODISMAC



Source : Entretien avec les employés

3.1.2 Les produits proposés :¹⁰¹

SODISMAC s'occupe de distribuer la gamme complète de produits du groupe GICA allant des produits demandant le moins de transformation tels que le gravier aux produits un peu plus transformés, qui requièrent des processus précis tel que le Filler.

Le ciment :

Vient sous plusieurs formes étant notamment les suivantes :

- **Le Ciment Portland au Calcaire CEM II/A-L 42,5N -NA 442/2013** (résultat d'un mélange de Clinker à teneur de 88 à 82% et de Tuf et Pouzzolane à teneur maximale de 7 à 13%). Convient à tous les travaux en béton armé.

- **Le Ciment CEM I/42.5 N-LH/SR5 -NA 442/2013** (Mélange de Clinker et de sulfate de calcium pour régulariser la prise, la teneur minimale en clinker est de 95%). Utilisé pour le béton armé et le béton précontraint.

Le Tout Venant Confondu -TVC- 0/31.5 mm :

Mélange de granulats de toutes les dimensions, utilisé pour les assiettes de chaussées.

Le Gravier 8/15 mm :

Un type de granulats d'origine minérale n'ayant subis aucune transformation chimique. 80 à 90% des mortiers et bétons hydrauliques utilisés dans les travaux de génie civil notamment dans la construction de chaussées.

Le Gravier 4/8 mm :

La seule différence avec celui-ci-dessus étant la dimension, ce dernier est plus fin.

Le Gravier Ballast 25/50 mm :

C'est le lit de pierres ou de gravier ou repose les lignes de chemin de fer, constitué de pierre concassée en général.

Le Filler 0/0,063 mm :

Lui aussi un type de granulats mais très fin destiné à remplir les vides restant dans un empilement de gravier.

¹⁰¹ ABDESSEMED (Mohamed) : 'Rapport de stage sur GICA', Master en sciences commerciales, Ecoles des hautes études commerciales, 2022, p 08.

3.1.3 Les moyens matériaux et humains :¹⁰²

3.1.3.1 Les moyens matériaux :

En termes de moyens matériaux la société dispose d'une certaine quantité au sein des ces unités commerciales :

- Des unités de stockage pour les sacs de ciments pouvant contenir jusqu'à 60 Tonnes
- Des machines de pesée et levage
- Divers moyens de transport (Camions et semi remorques)

3.1.3.2 Les moyens humains :¹⁰³

Tableau 7 : distribution des employés de SODISMAC

Unité	CDI	CDD
Baraki	55	08
Tizi Ouzou	60	02
El Kasr	26	04
Direction générale	55	10
Djelfa	55	43
Oued Semar	66	20

Source : Informations du département ressources humaines

3.1.4 Les missions de SODISMAC :

- S'assurer de la distribution et la commercialisation des produits du groupe GICA
- S'occuper des opérations d'exportations du début à la fin
- Le suivi des commandes tout au long du processus de vente
- Le développement du portefeuille client de GICA et la prospection
- La satisfaction des besoins du marché en termes de matériaux de construction

¹⁰² Sources : entretiens avec employées.

¹⁰³ Informations du département des ressources humaines

3.1.5 La direction centrale du commerce extérieur :

3.1.5.1 Présentation du département :

Ce département est parmi les départements les plus importants au sein de SODISMAC si ce n'est le plus important, car la mission principale de SODISMAC est la vente et la distribution des produits du groupe GICA. C'est le département qui s'occupe des opérations d'exportations, en s'occupant de la totalité des opérations allant du premier contact avec le client à la vente finale.

Donc on peut dire que ce département est le cœur même de SODISMAC et se différencie des départements de soutien ou support tels que celui des finances et comptabilité.

3.1.5.2 Les missions de la DCCE :

Le rôle de la DCCE peut être caractérisé par plusieurs missions clés au bon fonctionnement et au succès de SODISMAC :

- La communication, la prospection et l'attraction de nouveaux clients ainsi que la fidélisation
- La planification des exportations
- La négociation de contrats avec les potentiels partenaires
- La mise en place de proformats, factures et suivi des opérations de versement
- Le contrôle qualité des produits et s'assurer du respect des normes de qualité
- L'exécution de l'ensemble des opérations nécessaires à l'exportation au niveau du port
- S'assurer de la bonne expédition des marchandises du point de départ au point d'arrivée
- Le développement de la stratégie commerciale internationale de GICA

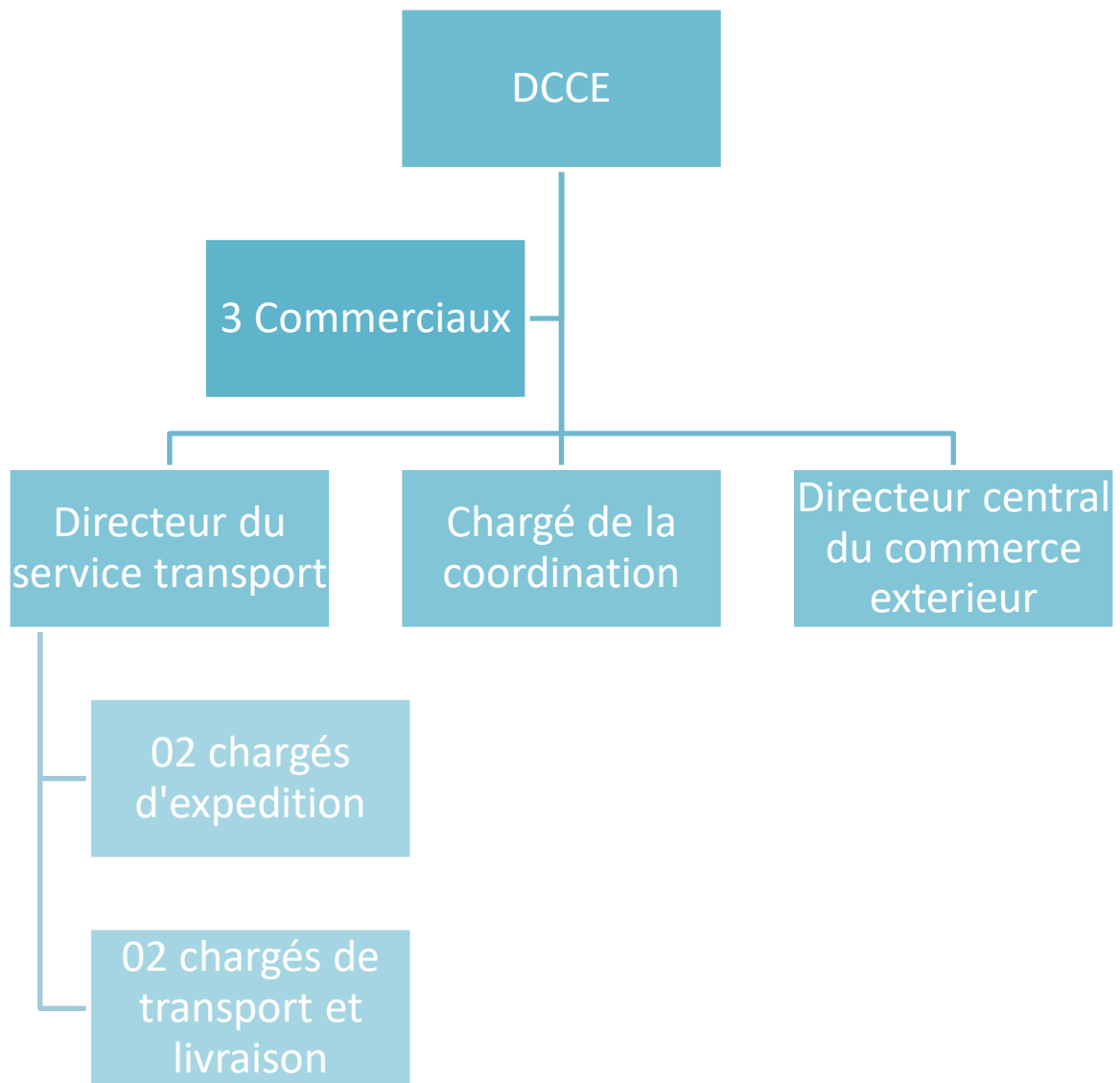
Organigramme de la DCCE :

Figure 10 : Organigramme de la DCCE

Source : Directeur centrale du commerce extérieur

3.1.5.3 Déroulement d'une négociation au sein de DCCE :

La prochaine étape est de connaître et savoir comment se déroule une négociation au sein de SODISMAC partant du premier contact à la signature du contrat, bien que dans la plupart des cas la signature d'un contrat n'est pas l'étape finale d'une négociation. Que de mieux qu'un schéma pour synthétiser et illustrer les étapes d'une négociation et la manière dont la DCCE va négocier avec ses potentiels clients.

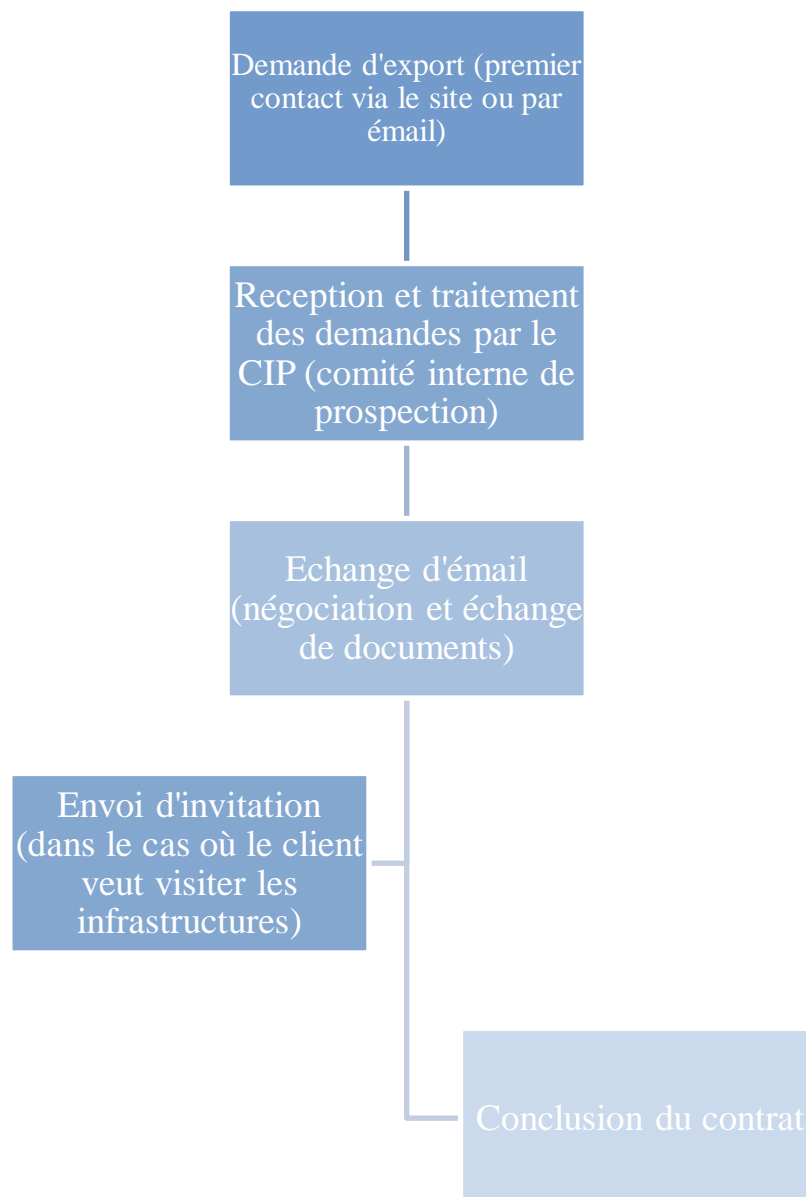


Figure 11 : déroulement d'une négociation au sein de SODISMAC

3.1.5.4 Les étapes du processus de négociation chez SODISMAC :

3.1.5.4.1 Demande d'export :

Se fait généralement via le site de SODISMAC ou par email

3.1.5.4.2 Réception et traitement des demandes :

Cette étape critique pour l'entreprise est faite par le CIP étant un comité constitué des différents cadres dirigeants de l'entreprise ainsi que son PDG. Ils s'occupent de traiter les différentes demandes et d'y répondre de manière à être en adéquation avec les moyens de l'entreprise et avec les besoins des clients.

3.1.5.4.3 Echange d'email :

Concerne la négociation en elle-même, les contacts sont faits via un système d'emails et les différentes composantes du contrat y sont négociées (prix, délai, conditions de livraisons). Accord aussi sur les incoterms qui seront utilisés durant l'exécution.

Une invitation peut être envoyée au client s'il souhaite négocier en personne et visiter les infrastructures et usines de GICA.

3.1.5.4.4 La conclusion du contrat :

La conclusion d'un accord sur les différentes conditions d'exécution et le commencement des opérations de conditionnements et livraison.

Il se déroule général quelques jours entre la prise de contact et la conclusion du contrat tout dépend bien sur du client.

Remarque : les prix peuvent être renégociés en fonction de l'évolution des prix du marché.

Voilà pour ce qui est d'une première présentation du déroulement des négociations au sein de SODISMAC, car cette étape est la plus importante car elle précède tout le processus d'exportation et va permettre aux opérations de se dérouler d'une manière optimale et d'avoir une bonne exécution des obligations et responsabilité de la part des deux parties.

Ainsi qu'une présentation de l'entreprise dans son ensemble nous permettant de comprendre son fonctionnement avant de plus s'approfondir dans le cas pratique.

3.2 Section 02 : Application des modèles sur les valeurs culturelles sur SODISMAC

Cette section concerne l'application des différents modèles d'analyse des valeurs culturelles sur le profil culturel d'un Algérien et sur un des clients de SODISMAC, afin d'analyser comment pourrait se dérouler les négociations interculturelles entre Algérien et Américain et d'aboutir à un résultat et des conclusions permettant de mettre en place des propositions en vue de faciliter la communication et les négociations et de pouvoir aussi aboutir à un accord commun entre les parties.

Par conséquent cette analyse se base sur les modèles précédemment présentés (Modèles de Geert Hofstede, de Trompenaars et celui d'Edward Hall), ce qui va permettre d'avoir une vue d'ensemble des profils culturels types des nationalités analysées et de pouvoir émettre des conclusions sur la manière dont ils vont négocier durant une négociation interculturelles.

3.2.1 Analyse des valeurs culturelles Algériennes et Américaines selon les théories sur les valeurs culturelles :

Les cultures Algérienne et Américaines sont denses, uniques et riches et leur analyse est primordiale afin de comprendre les enjeux de la négociation interculturelle dans le contexte Algérien. La manière dont un Algérien va négocier sera influencée par son contexte culturel que ce soit de manière involontaire ou volontaire, de même pour un Américain. On ne proposera pas à un Algérien d'aller prendre un verre si on connaît un minimum les dogmes sociaux du Pays.

Une analyse des profils de négociateurs Algérien et Américain est pertinente et ca selon les théories sur les valeurs culturelles. Nous commençons par appliquer les dimensions de Geert Hofstede qui sont les suivantes :

3.2.1.1 Analyse des valeurs culturelles Algériennes et Américaines selon Geert Hofstede :

3.2.1.1.1 Individualisme contre collectivisme :

Dans son classement de 76 pays selon l'individualisme Hofstede Classe les Etats-Unis à la 1ère position¹⁰⁴, ce qui fait de ce pays un pays très individualiste (le plus individualiste). Très opposé à l'Algérie dans ce cas qui décroche la 42^{ème}¹⁰⁵. Aux Etats-Unis les gens ont tendance à juger les autres en fonction de leurs accomplissements en cherchant à savoir ce que la personne fait dans sa vie plutôt que de chercher à savoir à quelle famille ou groupe une personne appartient.

L'individualisme est si fort aux Etats-Unis qu'on pourrait trouver certaines difficultés à comprendre comment les gens peuvent être satisfaits de vivre dans une culture collectiviste.

Il est aussi connu que l'Algérie est un pays grandement orienté vers le collectivisme et où une personne sera plus jugée sur son appartenance à une famille ou un groupe plutôt que sur ses accomplissements. Ce qui en fait un presque opposé aux Etats-Unis, et qui peut rendre les négociations assez compliquées vis-à-vis de cette dimension. Ce sont des éléments à prendre en compte durant une rencontre entre les deux cultures.

3.2.1.1.2 Masculinité contre Féminité :

19^{ème} position pour les Etats-Unis dans ce cas et 31^{ème} pour l'Algérie les rendant assez proche au sein de ce classement¹⁰⁶, il est connu que les Etats-Unis est un pays avec une culture accordant peu d'importance aux faibles et aux classes sociales démunies. En Algérie le rôle de la femme et de l'homme sont clairement définis et différenciés, ce qui les rend plus au moins compatible dans cette dimension. Toujours à prendre en compte durant une négociation interculturelle entre les deux.

3.2.1.1.3 La distance hiérarchique :

La distance Hiérarchique est assez faible aux Etats-Unis avec un degré de 40¹⁰⁷ et la 61^{ème} position au sein du classement d'Hofstede. L'Algérie d'autre part décroche la 12^{ème} position ce qui en fait un pays à forte distance hiérarchique, on peut donc distinguer une large divergence des valeurs entre les cultures de ces deux pays vis-à-vis de l'acceptation de l'autorité.¹⁰⁸

Les Etats-Unis étant le pays de liberté, la relation avec l'autorité est très différente de celle de l'Algérie, même vis-à-vis de la distribution des richesses et revenue ainsi que les

¹⁰⁴ JANDT E (Fred) : Op.cit, p.415

¹⁰⁵ Ibid,p.415

¹⁰⁶Ibid, p.429

¹⁰⁷<https://prezi.com/vk-wif5ge7xn/les-etats-unis-selon-hofstede/> consulté le 20/05/2023 à 23h16

¹⁰⁸ JANDT E (Fred) : Op.cit, p.432

écarts salariaux. Le style de management à grandement évolué pour devenir participatif aux Etats-Unis ce qui affaibli fortement la distance hiérarchique comparé à en Algérie.

L'Algérien en lui-même à une mauvaise relation avec l'autorité, cette relation étant une relation de subordination en générale tandis qu'aux Etats-Unis, un citoyen à un certain nombre de droits fondamentaux qui ne seront être violés au risque de créer des scandales.

Donc pour projeter cette différence en négociation interculturelle, l'équipe de négociation ne sera pas la même pour les deux Pays, pour un des Américains il serait peut être difficile de distinguer les preneurs de décision ce qui pourrait créer des difficultés dans le ciblage durant la communication.

3.2.1.1.4 Le contrôle de l'incertitude :

Les États-Unis obtiennent un score inférieur à la moyenne, avec un faible score de 46, sur la dimension du contrôle de l'incertitude. En conséquence, le contexte dans lequel se trouvent les Américains aura plus d'impact sur leur comportement que si la culture avait obtenu un score plus élevé ou plus bas¹⁰⁹. Ainsi, cette dimension se manifeste de la manière suivante :

- Il y a un degré relativement élevé d'acceptation des nouvelles idées, des produits innovants et une volonté d'essayer quelque chose de nouveau ou de différent, que ce soit en matière de technologie, de pratiques commerciales ou d'alimentation. Les Américains ont tendance à être plus tolérants envers les idées ou les opinions de quiconque et favorisent la liberté d'expression.

- Parallèlement, les Américains n'ont pas besoin de beaucoup de règles et sont moins expressifs émotionnellement que les cultures qui obtiennent des scores plus élevés.

- Cependant, les attaques du 11 septembre ont créé beaucoup de peur dans la société américaine, ce qui a conduit le gouvernement à surveiller tout le monde à travers la NSA et d'autres organisations de sécurité.

L'Algérie faisant partie des pays Arabes décroche un score de 53¹¹⁰ ce qui n'est pas bien loin du score des Etats-Unis, faisant d'elle un pays avec une relation assez confortable avec l'inconnu et l'incertitude. Ce pays étant un pays musulman donc qui ne se soucie pas tant

¹⁰⁹The hofstede centre. (2016):'What about the USA?'

¹¹⁰ALSSWEY,(Ahmed) et AL-SAMARRAIE,(Hossam),:' *The role of Hofstede's cultural dimensions in the design of user interface: The case of Arabic*', vol. 35, no. 1, p.120

que ca du futur et de l'avenir, vivant en général au jour le jour. La rendant assez compatible avec les Etats-Unis ce qui pourrait créer de nombreuses nouvelles opportunités de négociation.

Remarque : Il peut y'avoir bien sur des exceptions selon les individus.

3.2.1.1.5 Orientation court terme contre orientation long terme :

Les États-Unis obtiennent un score bas (26)¹¹¹ sur cette dimension, ce qui reflète les caractéristiques suivantes :

1. Les Américains ont tendance à analyser de nouvelles informations pour vérifier leur véracité, ce qui les rend pragmatiques sans être confondus avec leur côté pratique.

2. La polarisation aux États-Unis est renforcée par des idées fortes sur ce qui est considéré comme "bon" et "mauvais", englobant des questions telles que l'avortement, l'usage de drogues, l'euthanasie, les armes, la taille du gouvernement et les droits des citoyens.

3. La fréquentation des églises aux États-Unis a augmenté depuis le début du XXe siècle, de manière similaire à certains pays post-soviétiques tels que la Russie.

4. Les entreprises américaines se concentrent sur la performance à court terme, émettant des états financiers trimestriels. Cette importance accordée aux résultats rapides influence également la recherche de résultats immédiats par les individus sur leur lieu de travail.

L'Algérie vient avec un score de 0¹¹² ce qui décrit aucune orientation long terme selon Hofstede le rendant elle et les pays Arabe en général comme des pays qui ne se projettent pas sur le futur et où tout les projets sont faits au jour la jour sans trop de prévision pour le futur, c'est bien connu même avec le concept du mektoub qui signifie que tout est écrit et déjà mis en place et qui impose de ne pas trop se soucier de l'avenir et par conséquent de ne pas être orienté vers le long terme mais plutôt sur le court terme.

111 DEBASISH (Roy),: ' *Formulation of Hofstede's Global Cultural Dimension Index (HGCDI): A cross-country study*', Journal of Transnational Management,2020,p.220

¹¹²https://www.researchgate.net/figure/2-A-comparison-of-Hofstedes-dimensions-between-Arabic-societies-and_fig2_333666919 consulté le 20/05/2023 à 00h05

3.2.1.1.6 Plaisir contre modération :

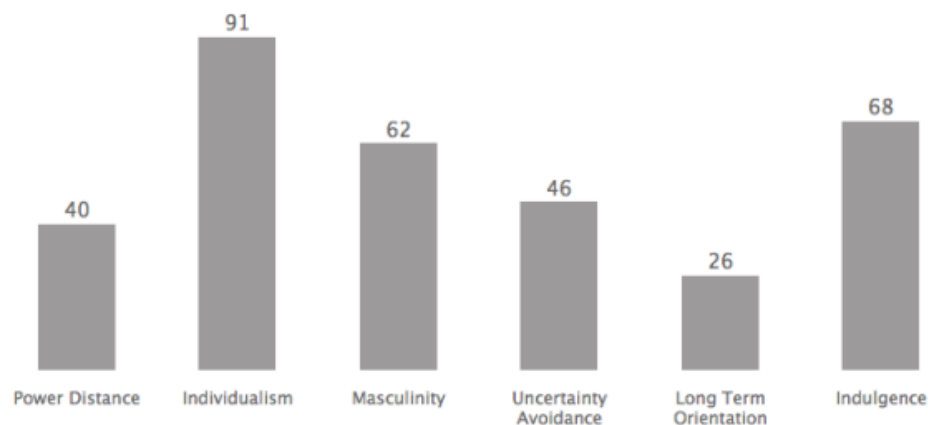
L'Algérie fait partie du monde musulman où la modération est de mise et où la satisfaction des plaisirs et envies humaines sont à restreindre et par conséquent fait partie des cultures axées sur la modération.

Les États-Unis sont classés comme une société indulgente (68)¹¹³ sur la sixième dimension. Cela, combiné à un score normatif, se reflète par les attitudes et comportements contradictoires suivants :

- Travailler dur et jouer dur. (work hard play hard)
- Les États-Unis ont mené une guerre contre la drogue et continuent de le faire, pourtant la dépendance aux drogues y est plus élevée que dans de nombreux autres pays riches.

Ce qui rend les deux pays peut compatible sur cette dernière dimension car un Algérien n'aura pas la même manière de se faire plaisir qu'un Américain, en particulier durant les négociations où les deux parties ont de grands enjeux de le fait de se connaître et se découvrir.

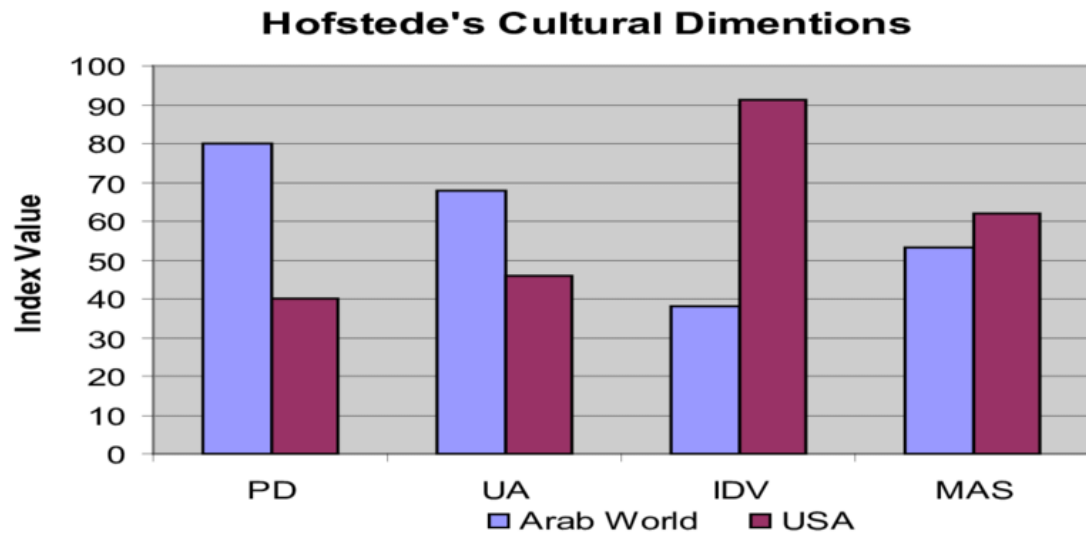
Figure 12 : Histogramme du score des Etats-Unis selon le modèle d'Hofstede



Source: AISSWEY (Ahmed) et AL-SAMARRAIE (Hossam) : *'The role of Hofstede's Cultural dimensions in the design of user interface : 'the case of arabic''*, vol 35, n°01, p 120

¹¹³ (AISSWEY (Ahmed) et AL-SAMARRAIE (Hossam) , Op.cit,p.200

Figure 13 : comparaison pays Arabe et Etats-Unis selon Hofstede



Source : https://www.researchgate.net/figure/shows-a-comparison-between-the-Arab-world-and-the-United-States-in-terms-of-the-index_fig2_326319395/download consulté le

21/05/2023 à 17h03

3.2.1.2 Analyse des valeurs culturelles Algériennes et Américaines selon Trompenaars :

La deuxième analyse de ces deux cultures se base sur le modèle Hampden-Turner et ses différentes dimensions, cette analyse permet de mieux comprendre ce qui différencie et rapproche les deux cultures que ce soit dans un milieu professionnel ou personnel et comment ces différences vont influencer la négociation interculturelle et ses enjeux.

Ces dimensions étant les suivantes :

3.2.1.2.1 Universalisme contre Particularisme :

Cette dimension concerne la manière dont une culture va considérer les lois, les règles et les relations et l'importance accordée à chacune. Une culture dites Universaliste donnera plus d'importance aux règles générales et lois et les relations leurs seront subordonnées, un

exemple parfait de ce type de culture est notamment les Etats-Unis¹¹⁴, un Américain n'accordera pas d'importance aux circonstances d'une situation précise mais il va préférer procéder selon des procédures et règles bien établies afin d'éviter tout malentendu.

Tandis que pour l'Algérie qui est un pays qui accorde une grande importance aux relations, pour cette culture chaque cas à des cause et circonstances précises et les lois et règles sont subordonnées aux relations.

On peut constater une certaine divergence entre les deux pays dans ce cas, ce qui est à prendre en compte.

3.2.1.2.2 Individualisme contre Collectivisme :

Assez similaire avec celle du modèle d'Hofstede précédemment développée.

3.2.1.2.3 Degré d'engagement :

Le degré d'engagement peut être soit spécifique soit diffus, et concerne la manière dont une personne au sein d'une culture donnée va mélanger ou non sa vie professionnelle à sa vie personnelle.

Les pays de l'ouest en général appartiennent aux cultures spécifiques où les relations professionnelles et personnelles sont rarement mélangées, les Etats-Unis en font partie¹¹⁵. Un Américain va toujours préférer garder ses relations pro et perso séparées afin d'éviter tout malentendu, on peut conclure qu'il aura tendance à aller droit au but durant une négociation sans forcément chercher à nouer des liens d'amitié avec ses partenaires.

Tout cela diffère grandement pour l'Algérie, un Algérien va chercher à construire une relation étant considéré comme appartenant à une culture axée sur les relations plutôt que sur les résultats, les pays méditerranéen sont considérés comme tels en général.

Dans ce cas les deux pays semblent assez incompatible, une certaine adaptation serai de mise afin d'éviter toute confusion et difficulté durant une négociation interculturelle, et afin de pouvoir aboutir à un accord commun.

¹¹⁴<https://fourweekmba.com/trompenaars-cultural-dimensions/#:~:text=Trompenaars'%20seven%20cultural%20dimensions%20are,internal%20direction%20versus%20external%20direction>. Consulté le 21/05/2023 à 17h11

¹¹⁵<https://fourweekmba.com/trompenaars-cultural-dimensions/#:~:text=Trompenaars'%20seven%20cultural%20dimensions%20are,internal%20direction%20versus%20external%20direction>. Consulté le 21/05/2023 à 17h11

3.2.1.2.4 Neutralité contre Affectivité :

La manière dont chaque culture va exprimer ses états d'âme, sentiments et émotions va largement varier selon le contexte culturel.

Aux Etats-Unis il est normal de montrer ses émotions¹¹⁶, mais à un certain degré car si on compare avec l'Algérie, la culture Américaine est une culture peu émotive.

Connaissant la culture Algérienne et le tempérament d'un Algérien c'est assez similaire dans ce cas, un Algérien est une personne qui se base très souvent sur les émotions durant une communication ou réflexion. L'émotivité d'un Américain reste inférieure à celle d'un Algérien.

Cette dimension de Trompenaars nous montre que les deux pays sont vaguement similaires.

3.2.1.2.5 Statut attribué contre statut acquis :

Selon la dimension « Réalisation versus Attribution » de Trompenaars, comparons l'Algérie et les États-Unis :

- **Algérie** : Dans la culture algérienne, on accorde une plus grande importance à l'attribution. Le statut social, les hiérarchies et le respect envers l'âge, l'expérience et l'ancienneté sont significatifs. Les positions et les rôles des individus au sein de la société sont souvent déterminés par des facteurs tels que l'origine familiale, les relations sociales et les normes traditionnelles. Le respect est accordé aux personnes en fonction de leur position sociale et de leur autorité perçue, plutôt que uniquement sur la base de leurs réalisations personnelles.

- **États-Unis**¹¹⁷ : Dans la culture américaine, on accorde une plus grande importance à la réalisation. Les accomplissements personnels, la méritocratie et les compétences individuelles sont très valorisées. La société accorde de l'importance aux réalisations personnelles et à la capacité de réussir en fonction des efforts et des talents de chacun. La reconnaissance et les récompenses sont souvent attribuées aux individus en fonction de leurs

¹¹⁶<https://miladnasim.wordpress.com/assignment-b-comparative-analysis/> consulté le 21/05/2023 à 21h

¹¹⁷JANDT E (Fred) : Op.cit, p.414

réalisations, de leurs compétences et de leur compétence plutôt que uniquement sur la base du statut social ou des caractéristiques attribuées.

Il est important de noter que ces descriptions reflètent des tendances culturelles générales et ne doivent pas être considérées comme absolues ou s'appliquant à chaque individu dans chaque pays. Des variations culturelles et des différences individuelles peuvent exister à la fois en Algérie et aux États-Unis.

3.2.1.2.6 Orientation temporelle :

Selon le modèle Hampden-Turne, l'orientation temporelle d'une culture peut être soit synchronique soit monochronique. L'Algérie et les États-Unis diffèrent selon celle-ci :

- **Etats-Unis**¹¹⁸ : La culture Américaine a tendance à adopter une approche plus (séquentielle). On privilégie une planification minutieuse, des processus étape par étape et une focalisation sur l'exécution des tâches une par une. Les Américains accordent de l'importance à une approche systématique et linéaire des tâches et des prises de décision. Ils donnent la priorité à l'achèvement d'une tâche avant de passer à la suivante et accordent de l'importance au respect d'un ordre prédéterminé.¹¹⁹

- **Algérie** : La culture Algérienne penche davantage vers une orientation synchronique. On met l'accent sur l'efficacité, la capacité à effectuer plusieurs tâches en même temps et à gérer des activités simultanées. Les Algériens valorisent l'adaptabilité et la flexibilité, et sont souvent engagés dans un traitement parallèle et des activités qui se chevauchent. Ils sont à l'aise pour gérer plusieurs tâches simultanément et s'attendent à des réponses et des actions rapides.

Encore une fois les deux cultures semblent assez différentes ce qui pourrait mener à des risques de conflits et confusions. Toujours à prendre en compte comme par exemple durant une négociation sur les différentes clauses d'un contrat, un Algérien pourra vouloir se mettre d'accord sur plusieurs en même temps, alors qu'un Américain voudra bien détailler chacune une par une afin de ne pas faire d'erreurs.

¹¹⁸<https://saintlucflorence.wordpress.com/2014/01/06/comprendre-les-differences-culturelles-francais-et-americains/>consulté le 21/05/2023 à 21h

¹¹⁹<https://saintlucflorence.wordpress.com/2014/01/06/comprendre-les-differences-culturelles-francais-et-americains/>consulté le 21/05/2023 à 21h30

3.2.1.2.7 Orientation interne contre orientation externe :

Selon la dimension « Contrôle externe versus Contrôle interne » de Trompenaars, comparons l'Algérie et les États-Unis :

- **Algérie** : Dans la culture algérienne, l'orientation est plutôt externe. Les individus ont tendance à se fier aux autorités externes, aux normes sociales et aux croyances religieuses pour guider leur comportement. On valorise l'obéissance aux règles établies, aux traditions et aux normes sociales. Les Algériens accordent une importance particulière à l'autorité et aux directives émanant des figures d'autorité. Et ne cherchent pas à trop contrôler leurs environnement et y sont soumis.

- **États-Unis** : Dans la culture américaine, on observe une préférence plus marquée pour le contrôle interne. On met l'accent sur la responsabilité personnelle, l'autodétermination et la prise de décision individuelle. Les Américains valorisent la liberté individuelle, la capacité à prendre ses propres décisions et à assumer la responsabilité de ses actions. Ils ont tendance à faire confiance à leur propre jugement et à se considérer comme les principaux acteurs de leur destin.¹²⁰

Cette dernière dimension du modèle Hampden-Turner nous démontre encore une fois que les deux pays sont grandement différents à travers leurs cultures ce qui pourrait imposer certaines barrières à la communication mais aussi à la création de nouvelles opportunités de communication interculturelles.

Le prochain modèle va nous permettre d'encore mieux comprendre les différences entre ces deux pays aux cultures tellement différentes.

Tableau 8 : Etats-Unis selon le modèle Hampden-Turner

Dimension	The United States of America
Universalism vs. particularism	Universalism
Individualism vs. communitarism	Individualism
Specific vs. diffuse	Specific
Affective vs. neutral	Affective
Achievement vs. ascription	Achievement
Sequential vs. synchronic time	Synchronic
Inner vs. outer directed	Inner

Source : <https://miladnasim.wordpress.com/assignment-b-coparative-analysis/> consulté

le 21/05/2023 à 21h20

¹²⁰<https://saintlucflorence.wordpress.com/2014/01/06/comprendre-les-differences-culturelles-francais-et-americains/> consulté le 21/05/2023 à 22h

3.2.1.3 Analyse des cultures Algériennes et Américaines selon Edward.T Hall :

3.2.1.3.1 Le contexte :

Cette dimension fait référence à la manière dont une culture va communiquer, une culture au contexte riche va communiquer beaucoup avec le non verbal alors qu'une culture au contexte faible aura des gens qui se basent sur une communication simple et précise vide d'ambigüités.

- **Algérie**¹²¹ : le contexte dans cette culture est riche, les Algériens accordent une certaine importance au langage non verbale et à ce qui n'est pas dit de manière directe. Une personne issue de cette culture aura tendance à parler avec des gestes et mouvements pour essayer de se faire comprendre, ce n'est pas forcément la totalité du message qui sera transmise, ce qui peut faire perdre en clarté.

- **Etats-Unis** : Ce pays est un bon exemple de culture à faible contexte, un Américain aura tendance à vouloir communiquer d'une manière claire et précise. Une plus grande importance est accordée aux messages verbaux et non verbaux plutôt qu'au contexte de la communication. Les messages sont transmis de manière directe et sans ambigüité.¹²²

Malgré le fait que ces différences sont seulement des généralités mais les deux pays semblent assez différents dans leurs manière de communiquer et transmettre des messages, la franchise d'un Américain pourrait souvent heurter la sensibilité d'un interlocuteur provenant d'une culture où on garde souvent sont avis pour soi même. Tandis qu'un Américain pourrait mal interpréter un message en n'accordant pas assez d'importance au langage non verbal.

3.2.1.3.2 L'espace :

Cette dimension fait référence à l'espace personnel et la distance à laquelle les personnes vont se tenir les unes des autres en fonction du contexte culturel, une comparaison entre les Etats-Unis et l'Algérie selon cette dimension est pertinente :

- **Algérie** : Un Algérien aura toujours tendance à être assez proche de son interlocuteur durant une communication, c'est dans sa nature car faisant partie d'une culture à contexte riche. Par conséquent l'espace personnel est en général assez faible et le contact physique est permanent.

¹²¹<https://www.masterclass.com/articles/high-context-culture> consulté le 21/05/2023 à 01h00

¹²²<https://preply.com/en/blog/b2b-hall-cultural-dimensions/#:~:text=Hall's%20research%20led%20him%20to,main%20principles%20of%20each%20below.>
Consulté le 21/05/2023 à 01h24

- **Etats-Unis** : Un Américain laisse en général une distance plus importante entre lui et son interlocuteur durant une communication, surtout comparé à un Algérien, et les gens sont beaucoup plus territoriaux qu'en Algérie.¹²³

Cette flagrante différence entre les deux pays accentue encore une fois la différence, et le risque de créer des conflits et confusions entre les communicants. A prendre en compte durant une rencontre. Un Algérien pourrait vouloir se tenir assez près de son interlocuteur Américain pour montrer une certaine amitié ou affection, tandis que l'Américain pourrait considérer ça comme étant une démonstration de force et une manière d'empiéter sur son espace personnel.

Remarque : cette distinction a pu être faite en prenant compte l'intensité du contexte de chaque culture.

3.2.1.3.3 Le temps :

Cette dimension du modèle d'Edward Hall fait référence à l'utilisation et répartition du temps d'un individu, elle est assez similaire aux dimensions qui traitent du temps au sein des modèles précédents.

Une culture est soit monochronique soit polychronique, comme nous l'avons déjà vu les Etats-Unis font partie des cultures de types monochronique faisant une tâche à la fois, tandis que la culture Algérienne est une culture polychronique. Un Algérien est capable de faire plusieurs tâches en même temps et les relations sont importantes au sein de cette dernière. Tandis que pour un Américain c'est l'exécution des tâches qui est plus importante.

¹²³BRETT, (jeanne), Op.cit.p.52

3.2.2 Conclusions et suggestions :

Suite à la synthétisation des différentes informations et données collectés nous pouvons par conséquent élaborer un profil culturel type pour un négociateur Américain et son comportement en points principaux avec lesquelles l'entreprise aura tout intérêt à s'adapter afin de mieux mener les communications et négociation avec ses clients Américains. Ces points étant les suivants :

- Un Américain va accorder peu d'importance aux relations et va favoriser la mise en place d'un bon cadre réglementaire durant une négociation et sera orienté vers le résultat, chose que l'entreprise doit prendre en compte tout au long des relations avec ce dernier. Prendre trop son temps en discutant de banalités et trop perdre de temps sur l'étape du rituel pourrait porter préjudice durant une négociation avec un Américain. Ne pas recourir un cadre judiciaire bien définis serait mauvais aussi.

- Un négociateur Américain ne mélange pas le plaisir avec le travail, ni les relations professionnelles avec les relations personnelles. Chose à prendre en compte aussi en connaissant la manière dont il construit une relation de confiance, il sera toujours plus conquis par une personne compétente maîtrisant ce qu'elle dit qu'une personne qui ne cherche qu'à être amicale sans être professionnelle.

- L'Américain juge ses homologues par leurs accomplissements et réalisations plutôt que par leur appartenance à un certain groupe social. Ce qui va impacter la manière dont une personne va se présenter, il serait préférable de se présenter selon le poste qu'on occupe et ce qu'on détient plutôt que par la famille à laquelle on appartient.

- L'exécution des tâches aux Etats-Unis est faite de manière séquentielle, c'est-à-dire qu'on va s'assurer de la bonne exécution de chaque tâche avant de passer à une autre et sans essayer d'en faire plusieurs en même temps et tout ça de manière pragmatique. Comme on l'a vu c'est différent avec un Algérien qui à une gestion du temps synchronique, il devra par conséquent s'adapter à la gestion du temps Américaine.

- L'orientation temporelle d'un Américain est vers le court terme, vivant dans un contexte de constantes innovations et nouveautés c'est assez compréhensible. Son homologue Algérien n'aura pas trop de mal à s'adapter, il ne faut pas hésiter à proposer des nouveautés.

- L'Américain a peu peur de l'incertitude et l'inconnu ce qui fait qu'il n'aura pas peur de s'engager à condition qu'un certain cadre réglementaire soit de rigueur.

- Son mode de communication est direct, basée sur la franchise et la clarté, avec peu de langage non verbal. L'Algérien appartient à un contexte de communication riche qui est le quasi contraire donc s'adapter en conséquence est de mise et essayant de communiquer de manière claire en disant ce qu'on pense directement à un certain degré. Tout en lui accordant un certain espace personnel car c'est primordial pour lui.

Il y'a lieu de préciser que ces observations sont des généralités et que partout dans le monde les comportements peuvent varier selon les individus. Elles permettent tout de même d'élaborer certaines règles de conduites vis-à-vis de la négociation entre un Algérien et un Américain.

3.3 Section 03 : Analyse et interprétations des résultats :

3.3.1.1 Méthodologie du guide d'entretien :

Les données ci-dessous ont été collectées via un entretien avec Monsieur Mjahed Toufik directeur centrale du commerce extérieur au sein de SODISMAC. Entretien qui est parmi les outils d'investigations nous permettant de collecter les informations nécessaires à l'élaboration de ce travail de recherche et qui porte sur trois axes principaux. Sur tout ce qui concerne la négociation interculturelle au sein de SODISMAC et ses relations avec ses partenaires étrangers.

Ce qui nous permettra de répondre à notre question centrale : comment la culture influence la conduite des négociations ? , Le guide d'entretien peut être trouvé en Annexe.

3.3.1.2 Analyse des résultats :

3.3.1.2.1 Partie négociation et stratégie de négociation :

Question 01 :

Qu'est-ce qu'une négociation selon vous ?

Réponse 01 :

Tout d'abord une négociation ne concerne pas que le prix mais aussi les clauses d'un contrat, les modalités de livraisons. Je définirais la négociation comme étant la manière d'aboutir à un accord commun entre les deux parties de manière générale.

Interprétation :

- La définition qu'à Monsieur le directeur centrale du commerce extérieur au sein de SODISMAC bien qu'assez générale, est assez cohérente avec la réalité et compatible avec les définitions des différents anthropologues en précisant que la négociation porte sur plusieurs éléments, pas que sur les prix mais sur une multitude de critères sur lesquelles les différentes parties doivent trouver un accord.

Question 02 :

Comment se fait le premier contact ?

Réponse 02 :

Le premier contact se fait par mail ou via notre site internet au sein duquel les potentiels clients peuvent nous contacter et passer commande.

Interprétation :

- On comprend suite à cette réponse que le premier contact ne se fait pas face à face mais via le site de l'entreprise ce qui lui permet de recueillir un maximum de demandes en un minimum de temps tout en pouvant répondre aux différents besoins des clients.

Question 03 :

En général il passe combien de temps entre le premier contact et la conclusion du contrat ?

Réponse 03 :

En général quelques jours entre le premier contact et la conclusion du contrat, mais cela dépend bien sûr du client en question et de la complexité des négociations.

Interprétation :

- La durée du processus de négociation va grandement varier selon plusieurs facteurs et paramètres, et les négociations peuvent s'étaler sur plusieurs périodes selon les enjeux de celle-ci. Une négociation plus au moins rapide et efficace peut prendre quelques jours à finir tandis que dans d'autres cas où les enjeux sont plus importants et plus complexes elle peut durer plus longtemps. Cela varie aussi selon le contexte culturel des parties prenantes de la négociation, Un négociateur axé sur la relation voudra plus prendre son temps afin de construire une certaine relation de confiance avant de pouvoir plus avancer alors qu'un autre axé sur la conclusion rapide d'un accord n'aura que faire de perdre du temps sur du bavardage¹²⁴. On peut en déduire que les négociations pour l'entreprise ne dérogent pas à la règle.

Question 04 :

Est-ce que pour vous la conclusion du contrat est l'étape finale d'une négociation ?

Réponse 04 :

¹²⁴BRETT, (jeanne), Op.cit.46

Non, Le contrat reste modifiable comme avec nos prix qui sont modifiable chaque trimestre en fonction des prix du marché. Par conséquent la conclusion du contrat n'est pas la finalité d'une négociation au sein de SODISMAC.

Interprétation :

- La conclusion d'un contrat est généralement considérée comme l'une des dernières étapes dans le processus d'une négociation internationale. Cependant, il est important de noter que les négociations ne se terminent pas nécessairement avec la signature d'un contrat. Le processus de négociation peut comporter différentes étapes, comprenant la préparation, les discussions, l'échange de propositions, la clarification des termes, les négociations et l'atteinte d'un accord. La conclusion d'un contrat représente la formalisation de l'accord conclu entre les parties impliquées.

Bien que la signature du contrat soit une étape importante, il peut y avoir des activités post-contrat qui suivent, telles que la mise en œuvre, le suivi de la performance et les mécanismes de résolution des différends. De plus, maintenir une relation positive avec l'autre partie après la conclusion du contrat est important, car cela peut favoriser la confiance et faciliter les collaborations futures.¹²⁵

Dans certains cas, les négociations peuvent se poursuivre même après la signature du contrat, notamment s'il y a des questions en cours à traiter, telles que des modifications, des ajustements ou des circonstances imprévues nécessitant une discussion et un accord supplémentaires.

- Nous constatons que pour SODISMAC la conclusion d'un contrat n'est pas l'étape finale de la négociation. Cette perception elle-même varie grandement selon la culture des négociateurs, la conclusion de ce dernier serait un moyen de sceller les négociations pour une personne alors que pour une autre ce n'est qu'un Jalon du processus de négociation (une étape pivot) qui permet de poser les fondements qui pourront être modifié. Comme il fut expliqué pas Mr Mjahed que les prix sont révisés chaque trimestre en fonction de l'évolution des prix du marché.

125 BRETT, (jeanne), Op.cit.46

Question 05 :

Vous optez pour quelle stratégie de négociation ? (distributive ou intégrative)

Réponse 05 :

Nous utilisons la stratégie intégrative, car nous essayons toujours d'enrichir notre porte feuille client et d'éviter les offres de type 'à prendre ou à laisser' en tentant d'aboutir à un accord commun, tout ça en communiquant d'une manière à ce que le client soit notre égale.

Interprétation :

- La stratégie de négociation utilisée au sein de SODISMAC est la stratégie intégrative encourageant la coopération et la communication entre les parties afin d'aboutir à un accord commun. Ce qui semble comme étant le plus cohérent dans une situation commerciale qui a pour but de construire une certaine relation et d'élargir la porte feuille client de l'entreprise. La stratégie distributive est surtout utilisée quand les rapports de forces sont très présents¹²⁶ et durant une négociation expéditive comme par exemple quand une des parties procède un atout ou une ressources vitale et nécessaire pour l'autre partie elle peut se permettre d'être distributive.

Question 06 :

Comment les prix sont négociés et fixés ?

Réponse 06 :

La plupart du temps, un prix est fixé après avoir traité les différentes demandes et ce prix est envoyé à tout les demandeurs, après nous analysons et filtrons les retours et contre offres selon les quantités qui seront distribuées selon un seuil précis.

Interprétation :

- On peut voir que les prix sont fixés d'une manière assez précise et en rapport avec un certain seuil que l'entreprise ne doit pas dépasser, étant l'un des éléments principaux d'une négociation sa fixation se doit d'être rigoureuse afin d'éviter toute confusion. On constate aussi que les prix ne sont pas négociés avec chaque client de manière traditionnel mais plus

¹²⁶<https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/types-methodes-negociation> consulté le 23/05/2023 à 21h

filtrés selon la demande et les quantités disponibles après la priorité de traitement d'une demande change selon les contres offres proposés.

3.3.1.2.2 Partie culture :

Question 01 :

Accordez vous de l'importance au contexte culturel duquel provient le client ?

Réponse 01 :

Non, nous n'accordons pas d'importance, pour ce qui est de répondre nous ne faisons pas de distinction ni de discrimination.

Interprétation :

- Nous constatons que l'entreprise n'accorde pas tant d'importance que ça au contexte culturel des différents clients, ce qui pourrait lui porter préjudice dans certains cas car connaître et maîtriser ne serait-ce qu'un minimum la culture de ses clients c'est s'assurer de construire une relation pérenne et forte, tout en évitant tout risque de conflit durant les négociations car même certain gestes ou mots peuvent être perçus comme un affront dans une culture alors qu'ils sont tout à fait normaux dans une autre. Même pour s'attirer les bonnes faveurs par exemple en donnant quelque chose à un Japonais il faut éviter de tendre une seule mais plutôt tendre les deux mains et s'incliner légèrement ce qui fait preuve d'un respect envers sont interlocuteur¹²⁷. Où le fait de laisser un certain espace personnel à un Américain d'où sa notion très différente de ce dernier.

Question 02 :

Quelles sont les origines de vos clients principaux ?

Réponse 02 :

Nous avons des clients d'un peu partout, tous des étranger (Européens, Américains, Africains et Asiatiques).

Interprétation :

¹²⁷<https://www.commisceo-global.com/blog/what-is-the-japanese-negotiation-style#:~:text=The%20Japanese%20negotiating%20style%20tends,well%20as%20personality%20and%20warmth>. Consulté le 24/05/2023 à 21h

- On conclue que l'entreprise détient un porte feuille client varié et bien établi bien qu'elle cherche toujours à l'élargir afin de conquérir de nouveaux marchés. D'où l'importance de la connaissance et la compréhension de différentes cultures et leurs particularités en comprenant les enjeux de la négociation interculturelle.

Question 03 :

Avec quelles origines de clients se passe le mieux les négociations ?

Réponse 03 :

Il n'y a pas vraiment de différences si ce n'est par rapport à l'avancement

Interprétation :

- En demandant avec qui se passe le mieux les négociations Mr Mjahed nous dit qu'il n'ya pas vraiment de différence et que la qualité des négociations est plus au moins la même indépendamment de l'origine des clients ce qui pourrait sembler assez contradictoire, mais dans le cas de relations entre professionnelles du domaine aguerris ayant une longue expérience dans le domaine des négociations interculturelles, un certain effacement des différences se met en place et comme nous l'avons déjà dit une culture professionnelle prend la pas sur les cultures nationales respectives et les différents négociateurs ne laissent pas leurs cultures nationales influencer leur comportement durant une négociation¹²⁸.

Question 04 :

Cherchez-vous à construire une relation avec vos clients ?

Réponse 04 :

Bien sur, nous cherchons toujours à construire une bonne relation avec nos clients dans le but de les fidéliser ou en acquérir de nouveaux, pour ce qui est du déplacement les clients peuvent se voir accorder des visas d'affaires afin de pouvoir nous rencontrer et visiter les différentes infrastructures et usines de GICA.

Interprétation :

- On constate que la relation est importante pour l'entreprise confirmant le fait que la culture Algérienne est une culture axée sur la relation et la construction d'une certaine

¹²⁸SCHEMEIL, (Yves) : Op.cit, p.7

confiance car Construire une relation solide est essentiel lors des négociations interculturelles. Établir une relation positive permet de cultiver la confiance, faciliter la communication efficace et de favoriser la compréhension mutuelle entre des individus de différentes cultures. Plusieurs raisons pour lesquelles développer une bonne relation est cruciale lors de négociations interculturelles :

Confiance : La confiance constitue le fondement de négociations réussies, et elle devient encore plus cruciale lorsqu'il s'agit de différences culturelles. En investissant du temps et des efforts dans la construction d'une relation positive, on peut établir la confiance, créant ainsi un environnement où les parties se sentent à l'aise, ouvertes et prêtes à collaborer.

Communication efficace : Les défis de communication se présentent souvent lors des négociations interculturelles en raison des barrières linguistiques, des différences de styles de communication et des normes culturelles. Établir une bonne relation permet une meilleure compréhension et interprétation des messages, réduisant les malentendus et encourageant l'écoute active. Cela contribue à combler les écarts culturels et à trouver des points communs.

Résolution des conflits : Des conflits peuvent survenir lors des négociations, en particulier lorsque des différences culturelles entrent en jeu. Une relation solide basée sur la confiance et la compréhension offre une base solide pour résoudre les conflits de manière efficace. Elle permet aux parties d'aborder les désaccords avec respect, empathie et volonté de trouver des solutions mutuellement bénéfiques.

Partenariats à long terme : Les négociations interculturelles dépassent souvent une simple transaction ou un accord ponctuel. Construire une bonne relation ouvre la voie à des collaborations futures et à des partenariats à long terme. Cela favorise une relation de confiance et contribue à développer un réseau de contacts issus de différentes cultures, ouvrant ainsi la voie à de futures opportunités.

L'entreprise comprend ces différents enjeux et priorise la création d'une bonne relation avec ces clients.

Question 05 :

Pour vous, la culture peut influencer la manière dont une personne va négocier ?

Réponse 05 :

Oui, elle peut influencer la manière dont une personne va négocier mais un bon négociateur professionnel ne doit pas laisser cette influence trop déteindre sur lui et garder un certain professionnalisme, car les deux parties cherchent un accord commun malgré le fait que les points de vue varient. Personnellement je respecte les différentes cultures et religions des mes partenaire.

Interprétation :

- Un bon négociateur international devrait être conscient de l'influence de sa propre culture lors des négociations et gérer cette influence. Bien qu'il puisse être difficile de se détacher complètement des préjugés culturels et des tendances, il est important pour les négociateurs de faire preuve de sensibilité et d'adaptabilité culturelle. Vient la notion de Conscience culturelle qui implique de reconnaître ses propres références culturelles et leur impact potentiel sur le processus de négociation est crucial. Être conscient des valeurs culturelles, des styles de communication et des approches de négociation permet aux négociateurs de mieux comprendre comment leur comportement peut être perçu par des individus issus de cultures différentes.¹²⁹

Cette sensibilité culturelle aide à établir un lien et à construire des relations avec des personnes issues de cultures différentes. Cela démontre le respect des normes culturelles et des valeurs, ce qui peut renforcer la confiance et la coopération lors des négociations. Reconnaître et apprécier les différences culturelles peut contribuer à une atmosphère de négociation positive.

En résumé, bien qu'il puisse être difficile de se séparer complètement des influences culturelles, un bon négociateur international devrait être conscient de sa culture, adaptable et sensible au contexte culturel de la négociation. En reconnaissant ses propres préjugés culturels et en étant ouvert aux différentes perspectives, les négociateurs peuvent favoriser une communication efficace, établir un lien et travailler vers des accords mutuellement bénéfiques avec des personnes issues de diverses cultures.¹³⁰

129 FAURE, (Guy-Olivier), Op.cit.P.4

130 BARABEL (Michel) et MEIER (Olivier), Op.cit, p.42

Selon sa réponse, on conclue que Mr Mjahed est conscient de ces différences culturelles et grâce à son expérience il sait comment ne pas les laisser influencer les négociations d'une manière négative ce qui permet d'assurer le bon déroulement des communications et la possibilité d'aboutir à un accord commun et la conclusion du contrat.

Question 06 :

Pour vous, la connaissance des valeurs culturelles d'un pays ou culture est importante durant une négociation ?

Réponse 06 :

Non, ce n'est pas important pour moi ce qui est le plus important c'est la partie commerciale.

Interprétation :

- La culture est un élément clé de chaque négociation interculturelle, et connaître les particularités culturelles de vos partenaires lors de négociations internationales est critique. Comprendre le contexte culturel dans lequel se déroule la négociation permet de naviguer plus efficacement dans le processus et de construire des relations solides.

Ca permet de comprendre par exemple les différentes tactiques de négociation : Les cultures peuvent avoir différents styles et approches de négociation. En comprenant ces tactiques, comme l'importance accordée au compromis ou l'utilisation de l'assertivité, on peut adapter sa stratégie pour mieux répondre aux attentes et préférences des partenaires de négociation, la connaissance des valeurs culturelles permet aussi d'éviter les malentendus culturels qui peuvent facilement survenir lors de négociations internationales. En se familiarisant avec les particularités culturelles des partenaires, on peut anticiper les malentendus potentiels et les aborder de manière proactive, réduisant ainsi le risque de conflits ou de ruptures de communication.

En fin de compte, la sensibilité culturelle permet d'aborder les négociations internationales avec respect, adaptabilité et volonté de combler les écarts culturels. En prenant le temps de comprendre et d'apprécier les contextes culturels de vos partenaires, on peut

améliorer la communication, renforcer la confiance et augmenter les chances de réussite des négociations.

Question 07 :

Selon vous une différence de culture trop grande entre des négociateurs pourrait créer des obstacles durant une négociation ?

Réponse 07 :

Non, car il faut savoir d'adapter en conséquences et en ayant un certain respect pour les coutumes et traditions des différents partenaires.

Interprétation :

- Une différence trop grande entre les cultures de différents négociateurs peut bien sûr créer des obstacles à la négociation et communication interculturelle. On pourrait citer plusieurs obstacles tels que l'anxiété, l'ethnocentrisme, le fait d'assumer des similarités au lieu de différences, les stéréotypes, la xénophobie, la comparaison de valeurs, les préjugés et le racisme, tous ces éléments sont des obstacles et barrières qui se dressent entre les communicants durant une rencontre interculturelle, à préciser qu'ils sont présents en particulier quand il y'a un certain manque de sensibilité culturelle et d'intelligence culturelle. Car selon Mr Mjahed il faut savoir d'adapter en conséquences durant une négociation interculturelle en respectant les cultures et traditions des différents partenaires ce qui semble être l'approche correcte à adopter afin de pouvoir aboutir à des accords communs et éviter la création de conflits et de pouvoir passer outre les différents obstacles cités ci-dessus. Cette adaptation est signe d'un certain professionnalisme de la part de Mr Mjahed et prouve d'une expérience concrète sur le terrain nécessitant une certaine intelligence culturelle.

3.3.1.2.3 Partie communication :

Question 01 :

Comment vous communiquer avec vos clients en général ?

Réponse 01 :

La communication se fait via un échange d'email. Tout au long du processus de négociation.

Interprétation :

- On voit dans ces cas que l'entreprise communique globalement avec ses clients via un échange d'email qui va leur permettre d'être en correspondance et de pouvoir s'échanger les différents documents nécessaires aux opérations d'exportations, tout de même des rencontres en face en face peuvent être organisées en cas de besoin pour une visite des infrastructures et usines de l'entreprise. Dans le cas d'une communication via les TIC (technologies de l'information et communication) la communication non verbale ne joue pas un rôle très important c'est surtout l'écrit qui va être décisif ce qui implique une barrière à la communication interculturelle étant langue.

Les barrières linguistiques sont l'une des causes principales de l'échec des accords en négociation interculturelle et de la rupture des communications avec différents problème d'équivalence entre les langues¹³¹ :

- **L'équivalence vocabulaire¹³²** : Le manque d'équivalence du vocabulaire d'une culture à une autre peut causer des problèmes durant les négociations et communication interculturelles, car un mot qui veut dire quelque chose en une langue peut vouloir dire quelque chose de complètement différent dans une autre langue et pourrait porter à confusion.

¹³¹ JANDT E (Fred) : Op.cit, p.350

¹³² Ibid, p.353

- **L'équivalence conceptuelle**¹³³ : Le problème d'équivalence conceptuelle se pose lorsque des idées abstraites ne possèdent pas les mêmes significations dans différentes langues et cultures

- **L'équivalence idiomatique**¹³⁴ : Une expression idiomatique est « Ce sont des locutions imagées qui ne doivent pas être prises au sens littéral. La signification de ces groupes de mots ne dépend pas des éléments qui les composent. »

- **L'équivalence d'objets ou d'expérience**¹³⁵ : Parmi les problèmes de traduction entre les différentes langues un problème lié aux objets ou aux expériences. Si un objet ou une expérience n'existe pas au sein d'une culture donnée, il serait difficile de la traduire en mots lui faisant référence quand il n'existe littéralement aucun mot pour la décrire.

D'où l'importance de bien saisir et comprendre les différentes nuances dans les différences entre les langues afin d'éviter tout risque de malentendus ou confusion et de s'assurer du bon déroulement des relations extérieurs pour l'entreprise.

Question 02 :

Quel est votre style de communication avec vos clients ? Plutôt formel ou informel ? Direct ou indirect ?

Réponse 02 :

Un mix entre les deux, nous discutons avec eux car comme je vous l'ai déjà dit nous essayons au maximum d'avoir une bonne relations avec nos différents clients, une certaine ouverture d'esprit est toujours présente.

Interprétation :

133 JANDT E (Fred) : Op.cit, p.360

134 Ibid,p.355

135 Ibid,p.359

- Nous constatons que l'entreprise opte pour un mix entre communication formelle et informelle afin de pouvoir d'adapter à tous les types de partenaires car nous savons maintenant que la manière de communiquer va grandement différer d'une culture à une autre et que des cultures plus rigides et formelles comme l'Allemagne auront tendance à avoir un style de communication plutôt formel¹³⁶ alors qu'une culture moins rigide et plus axée sur les relations comme notre culture Algérienne aura un style de communication beaucoup moins formel. Ce mélange entre les deux styles permet de pouvoir construire une certaine relation avec ses partenaires tout en évitant d'entrer dans les extrêmes. Ce style de communication allié avec une transmission des informations directe afin d'éviter toutes confusions.

Question 03 :

Vous communiquez de la même manière peu importe les origines de vos clients ?

Réponse 03 :

Oui, ce qui va changer c'est les négociations et leur avancement car il faut savoir que nous avons des seuils que nous devons respecter qui sont émis par le comité.

Interprétation :

- L'entreprise communique de la même manière peu importe l'origine du client, si cela semble convenir à l'entreprise il serait conseillé d'essayer d'adapter la manière de communiquer selon les origines du client car un Américain ne sera pas sensible de la manière qu'un Européen à un message ou une certaine information, d'où l'importance d'adapter la manière avec laquelle on cherche à transmettre les messages et informations.

¹³⁶<https://www.connexion-emploi.com/fr/a/communiquer-avec-les-allemands-5-conseils-pour-eviter-les-faux-pas> consulté le 25/05/2023 à 20h

3.3.2 Suggestions et recommandations :

Après l'analyse des résultats des réponses collectées suite à l'entretien passé avec Mr Mjahed et la période de stage effectuée ainsi que l'application des différents modèles sur les valeurs culturelles, quelques recommandations peuvent être émises afin d'améliorer les relations de l'entreprise avec ses partenaires étrangers et d'optimiser les différentes stratégies de négociations interculturelles de l'entreprise.

- Intégrer la variable culturelle à la négociation
- Former les employés sur les notions d'intelligence culturelle et sensibilité culturelle
- Constituer des équipes dédiées uniquement à la négociation interculturelle
- Connaître les valeurs culturelles des clients de l'entreprise
- Former les employés sur les types de communication
- Cerner les habitudes de négociation en fonction des origines
- Adapter la manière de communiquer à chaque contexte culturel
- Adapter les différentes stratégies et tactiques en fonction du contexte culturel.
- Identifier les styles de négociation
- Savoir cerner les comportements
- Comprendre la manière dont une culture construit la confiance
- Préparer les négociations en amont
- Se renseigner au préalable sur les potentiels partenaires

Conclusion du chapitre :

Après avoir établis une analyse détaillée des différents profils culturels Algériens et Américains, suivi de celle de la manière dont l'entreprise négocie avec ces clients d'origines et cultures différentes, nous avons pu aboutir à certaines conclusions pertinentes avec lesquelles l'entreprise pourra optimiser ses négociations interculturelles et donner quelques pistes vis-à-vis de la manière dont laquelle ils serait intéressant de s'adapter durant la communication.

Comme par exemple avec les Américains avec la manière de communiquer sachant que le contexte la bas est faible contrairement à en Algérie, aussi par rapport à l'orientation temporelle, les Américains ont une exécution des taches monochronique tandis que les Algériens ont une exécution des taches polychronique c'est-à-dire que plusieurs taches peuvent être réalisées en même temps. Le mode de communication d'un Américain est direct et axé sur la franchise, chose à savoir et anticiper avant de communiquer avec ce dernier.

A titre d'exemple ces adaptations qui sont suggérées à l'entreprise découlent d'une certaine préparation que ce soit vis-à-vis de la négociation et ses stratégies, de la communication ou de la connaissance des cultures des interlocuteurs.

Cette préparation concerne la dernière section où les conclusions vont permette cette adaptation et d'anticiper les différentes conclusion de la deuxième section ce qui permet de faire corréler les résultats constatés au sein des deux section et nous permettre de donner humblement des recommandations pertinentes pour l'entreprise vis-à-vis des négociation interculturelles comme les suivantes par exemple : Intégrer la variable culturelle à la négociation, Former les employés sur les notions d'intelligence culturelle et sensibilité culturelle, Adapter la manière de communiquer à chaque contexte culturel, Préparer les négociations en amont et Adapter les différentes stratégies et tactiques en fonction du contexte culturel du client.



Conclusion générale

Conclusion générale

Ce mémoire avait pour but et ambition de comprendre les enjeux et contraintes de la négociation interculturelle dans le contexte Algérien et de répondre à la question suivante : **Comment les différences culturelles influencent la conduite des négociations ?**

Il a fallu dans un premier temps définir la notion de culture et ses différentes notions connexes (sous culture, Co culture, micro culture et sous groupes) ainsi qu'une catégorisation de cette dernière selon Richard Lewis. Pour par la suite aborder les définitions de la communication et communication interculturelle et ses différents types (verbale et non verbale), nous avons aussi détaillé les notions de négociation et négociation interculturelle ce qui nous a permis de pouvoir traiter les stratégies de négociation (distributive et intégrative).

Nous avons enchaîné avec une introduction des trois principaux modèles et théories sur les valeurs culturelles, étant ceux d'Hofstede, Trompenaars et Edward T.Hall. Les contraintes et enjeux de la négociation interculturelle de manière générale furent abordés en parlant de l'influence de la culture sur les styles et dimensions de la négociation ainsi que la manière de construire la confiance, vient par la suite les différentes barrières qui peuvent se dresser entre les négociateurs durant une communication interculturelle ce qui a permis de déduire un certain nombre de bonnes pratiques et règles qui assurent le bon déroulement d'une négociation interculturelle.

Nous avons finalisé cette recherche par le cas pratique au sein duquel nous avons présenté SODISMAC puis appliqué les modèles des valeurs culturelles sur le profil Algérien et un des clients de l'entreprise (Américain). Puis nous avons conclu l'étude par une analyse et interprétation de différentes données collectées durant l'entretien avec le directeur centrale du commerce extérieur.

Les différents résultats de l'étude étant les suivants : que la culture influence en effet la conduite des négociations, les personnes de cultures différentes ne vont pas négocier de la même manière et que l'adaptation et la connaissance de ses partenaires est de mise durant une négociation interculturelle.

En prenant compte des différents résultats obtenus on peut affirmer que la culture influence la conduite des négociations via ses différentes dimensions (les acteurs (leur style de

négociation), la structure, le processus, la stratégie et le résultat), tous ces éléments vont subir une influence de la part des cultures respectives que ce soit de manière directe ou indirecte.

En ce qui concerne la première hypothèse précisant qu'il faut adapter son style de négociation en fonction de l'interlocuteur et préparer la négociation en amont, nous avons trouvé qu'elle a été confirmée.

En effet, un négociateur voulant pouvoir naviguer facilement à travers les cultures et les différences culturelles et aboutir à des accords communs doit adapter son style de négociation, cette adaptation est garante du bon déroulement des négociations interculturelles.

Pour ce qui est de la deuxième hypothèse, selon laquelle la différence culturelle peut mener à des tensions dans le cas d'un manque de connaissance, est elle aussi vérifiée.

En effet, des personnes provenant de cultures différentes vont avoir une vision et une interprétation des gestes, paroles et émotions différente ce qui risque de créer des tensions et confusions quand les négociateurs n'ont pas assez de sensibilité culturelle.

La dernière hypothèse qui stipule qu'une formation sur la culture d'autrui est préférable au bon déroulement des négociations est aussi confirmée.

Il est toujours préférable de connaître les valeurs culturelles de ses partenaires durant les négociations car ca permet de s'adapter en conséquence et de développer de nouvelles opportunités de communication et aussi de surmonter les différents obstacles et barrières à la communication.

Dans l'ensemble les questions de cette recherche ont été répondues et les hypothèses ont été vérifiées.

L'ambition de ce mémoire se limite à mettre en évidence l'influence de la culture sur la négociation interculturelle et je souhaite à travers ce modeste travail avoir atteint l'objectif assigné et espère avoir apporté certaines recommandations et suggestions utiles pour SODISMAC et que ce mémoire puisse servir de support pour des recherches plus approfondies.

Les recherches futures pourraient examiner le rôle de l'expérience multiculturelle dans la communication interculturelle et l'effet de différent media de communication sur la manière de communiquer des négociateurs interculturels.

Bibliographie

Ouvrages :

- BEAUD (Michel) : *'L'art de la thèse'*, Edition La découverte, 2006.
- BRETT (Jeanne): *'Negotiating globally: how to negotiate deals, resolve disputes and make decisions across cultural boundaries'*, Edition JOSSEY-BASS, 2007.
- FISHER (Roger) et URY (William): *'Comment réussir une négociation'*, Editions du seuil, 1982.
- GESTELAND (Richard): *'Cross-cultural business behavior : negotiating, selling, sourcing and managing across cultures'*, Copenhagen Business school, 2002.
- GOMBALERT (Laurent) et MERY (Marwane) : *'Negociator'*, Edition Dunod, 2019.
- JANDTE (Fred): *'An introduction to intercultural communication: Identities in a global community'*, Edition SAGE, 2018.
- JOLY (Bruno) : *'La communication'*, Edition De Boeck, 2009.
- TROMPENAARS (Fons) et WOOLLIAMS (Peter): *'Business across cultures'*, Edition CAPSTONE, 2003.

Articles:

- ADLER (Nancy) et GRAHAM (John) : *'Cross-cultural interaction : the international comparison fallacy ?'*, Journal of international business studies, n°03, 1989, p 515-537.
- AGNIESZKA (Hennel-Brzozowska) : *'La communication non-verbale et paraverbale – perspective d'un psychologue'*, Synergies Pologne, n°05, 2008, p 21-30.
- AISSWEY (Ahmed) et AL-SAMARRAIE (Hossam) : *'The role of Hofstede's Cultural dimensions in the design of user interface : the case of arabic''*, vol 35, n°01, p 116-127.
- BARABEL (Michel) et MEIER (Olivier) : *'International : le défi des différences culturelles'*, Expansion Management Review, 2006, p 34-45,.

- DEBASISH (Roy): '*Formulation of Hofstede's global cultural dimension index (HGCDI): a cross-cultural study*', Journal of transitional management, 2020, p 195-224.
- DENOUX (Patrick): '*De la négociation internationale à la négociation interculturelle*', Communication et entreprise, 2019.
- ELGSTROM (Ole) : '*National culture and international negotiations*', Cooperation and conflict, vol 29, n°03, 1994, p 289-301.
- FAURE (Guy-Olivier): '*Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale*', Revue Française de gestion, vol 153, n°06, 2004, p 187-199.
- GRAHAM (John.L.): '*The influence of culture on the process of business negotiations: an exploratory study*', Journal of international business studies, 1985, p 81-95.
- GUNIA (Brian), KAMDAR (Dishan) et NANDKEOLYAR (Amit): '*Paying a price: culture, trust and negotiation consequences*'.
- LEIGH (Anne Liu) et ADAIR (Wendi): '*Intercultural communication in international negotiation*', The international encyclopedia of intercultural communication, 2017.
- OELLECH (Dorsaf) et DEBABI (Mohsen): '*La négociation interculturelle: défi des approches et diversité des paradigmes*', Question(s) de management, n°19, 2017, p 67-75.
- OTT (Ursula) : '*L'influence des facteurs culturels sur les négociations achat-vente : un modèle théorique pour comprendre les négociations*', Négociations, vol 21, n°01, 2014, p 93-117.
- SALACLUSE (Jeswald) : '*Intercultural negotiation in international business*', Group decision and negotiation, n°08, 1999, p 217-236.
- SCHEMEIL (Yves) : '*Des négociations interculturelles ? Cultures, calculs, cognitions*', Négociations internationales, 2013.
- SEMANI-AZAD (Zhaleh) et ADAIR (Wendi) : '*The display of 'dominant' nonverbal cues in negotiation : the role of culture and gender*', International negotiation, n°16, 2016, p 451-479.
- WU (Liu), FRIEDMAN (Ray) et HONG (Ying-Yi): '*Culture and accountability in negotiation: Recognizing the importance of in-group relations*', Organizational behavior and human decision process, n° 117, 2012, p 221-234.
- ZARRAD (Houda) et DEBABI (Mohsen) : '*La négociation interculturelle : proposition d'un cadre conceptuel de l'impact de la culture sur la négociation*', La manouba, 2010.

Travaux universitaires:

- ABDESSEMED (Mohamed) : *'Rapport de stage sur GICA'*, Master en sciences commerciales, Ecoles des hautes études commerciales, 2022.

- MECHERI (Rafik) et MORLI (Wael) : *'Le rôle de la gestion des carrières sur la motivation du personnel'*, Licence en management, Institut de management, 2022.

Webographie :

- <https://www.hays.fr/>

- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/ethnique/31397#:~:text=%EE%A0%AC%20et%20ethnique&text=2.,opposition%20aux%20caract%C3%A8res%20des%20individus.&text=3.,cette%20r%C3%A9gion%20ou%20cette%20ville.>

- <https://www.crossculture.com/the-lewis-model-dimensions-of-behaviour/>

- <https://www.marketing-etudiant.fr/marketing-box/la-communication/le-processus-de-communication.php>

- <https://economy-pedia.com/11039317-verbal-communication>

- <https://drvidyahattangadi.com/understanding-cultures-and-people-with-hofstede-dimensions/>

- https://www.researchgate.net/figure/Comparison-of-five-countries-applying-Hofstedes-cultural-dimensions_fig3_353670918/actions#reference

- <https://fourweekmba.com/fr/trompenaars-dimensions-culturelles/>

- <https://fourweekmba.com/fr/trompenaars-dimensions-culturelles/>

- <https://preply.com/en/blog/b2b-hall-cultural-dimensions/>

- <https://preply.com/en/blog/b2b-hall-cultural-dimensions/>

- https://www.uni-giessen.de/de/fbz/fb05/romanistik/sprx/frz/pers/moureaux/proj/seminar/g1g2-travail/G1-G2-3/g2-theories_Hall

- <https://guanxiquebec.wordpress.com/2013/05/13/hall-dimension-culturelle-canada-chine-3-de-3/>

- <https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da>

- https://socialsci.libretexts.org/Courses/Southwest_Tennessee_Community_College/Competen

t Communication/02%3A Culture and Communication/2.03%3A Barriers to Intercultural Communication

- <https://www.histoire-immigration.fr/les-mots/comment-definir-le-racisme>

- [https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/x%C3%A9nophobie/82881#:~:text=Hostilit%C3%A9%20syst%C3%A9matique%20manifest%C3%A9e%20%C3%A0%20L,\(%E2%86%92%20racisme.\)](https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/x%C3%A9nophobie/82881#:~:text=Hostilit%C3%A9%20syst%C3%A9matique%20manifest%C3%A9e%20%C3%A0%20L,(%E2%86%92%20racisme.))

- <https://fr.babbel.com/fr/magazine/role-des-expressions-idiomatiques#:~:text=C'est%20quoi%20une%20expression,%C3%AAtre%20prises%20au%20sens%20litt%C3%A9ral.>

- <https://hbr.org/2015/12/getting-to-si-ja-oui-hai-and-da>

- <https://gestion-des-risques-interculturels.com/risques/risques-interculturels-typologie-et-diagnostic-2/>

- <https://www.learnlight.com/fr/articles/lintelligence-culturelle-la-competece-dont-les-leaders-ne-peuvent-se-passer/#:~:text=Qu'est%2Dce%20que%20l.autres%20personnes%20de%20cultures%20diff%C3%A9rentes.>

- <https://accultura.com/quest-ce-que-intelligence-culturelle/>

- <https://lepetitjournal.com/singapour/le-quotient-culturel-ou-comment-mesurer-son-adn-culturel-232070>

- <https://prezi.com/vk-wif5ge7xn/les-etats-unis-selon-hofstede/>

- https://www.researchgate.net/figure/2-A-comparison-of-Hofstedes-dimensions-between-Arab-societies-and_fig2_333666919

- https://www.researchgate.net/figure/shows-a-comparison-between-the-Arab-world-and-the-United-States-in-terms-of-the-index_fig2_326319395/download

- <https://fourweekmba.com/trompenaars-cultural-dimensions/#:~:text=Trompenaars'%20seven%20cultural%20dimensions%20are,internal%20direction%20versus%20external%20direction.>

- <https://miladnasim.wordpress.com/assignment-b-coparative-analysis/>

- <https://saintlucflorence.wordpress.com/2014/01/06/comprendre-les-differences-culturelles-francais-et-americains/>

- <https://miladnasim.wordpress.com/assignment-b-coparative-analysis/>

- <https://www.masterclass.com/articles/high-context-culture>

- <https://preply.com/en/blog/b2b-hall-cultural-dimensions/#:~:text=Hall's%20research%20led%20him%20to,main%20principles%20of%20each%20below.>
- <https://fr.indeed.com/conseils-carrieres/trouver-un-emploi/types-methodes-negociation>
- <https://www.commisceo-global.com/blog/what-is-the-japanese-negotiation-style#:~:text=The%20Japanese%20negotiating%20style%20tends,well%20as%20personality%20and%20warmth.>
- <https://www.connexion-emploi.com/fr/a/communiquer-avec-les-allemands-5-conseils-pour-eviter-les-faux-pas>

Annexes

Annexe n°01 : Guide d'entretien

Introduction du guide d'entretien :

Je suis Yanis Hammoutene étudiant en sciences commerciales et de gestion ayant entrepris mon projet de fin d'étude dans le but de l'obtention du diplôme de Master 2 au sein de l'Ecole des hautes études commerciales, ce mémoire traite du sujet de la négociation interculturelle dans le contexte Algérien,

Je cherche notamment à prouver l'influence de la culture sur les comportements des négociateurs et les différents risques de conflits que les différences culturelles peuvent engendrer. J'ai choisi cette thématique car c'est d'actualité en vue des nouveaux enjeux de la négociation interculturelle et son importance et son originalité ont été des facteurs qui ont fortement motivé ce choix. Et j'aurais besoin de vous poser un certain nombre de questions pour parvenir à établir un constat et certaines conclusions.

1. Négociation et stratégie de négociation

Dans cette partie nous allons nous intéresser à votre manière de négocier ainsi que vos différentes stratégies de négociation :

- Qu'est-ce qu'une négociation selon vous ?
- Comment se fait le premier contact ?
- En général combien de temps se passe entre le premier contact et la conclusion du contrat ?
- Est-ce que pour vous la conclusion du contrat est l'étape finale d'une négociation ?
- Vous utilisez quelle stratégie de négociation (distributive ou intégrative) ?

- Comment les prix sont négociés et fixés ?

2. La culture et son influence sur les négociations

A partir de la nous passerons à une prochaine rubrique qui elle s'intéressera à la relation de la culture avec les négociations et votre appréhension de cette dernière.

- Quelles sont les origines des vos clients principaux ?
- Est-ce que vous accordez de l'importance au contexte culturel duquel provient le client ?
- Avec quelles origines de client se passe mieux les négociations ?
- Cherchez-vous à construire une relation avec vos clients ?
- Selon vous, la culture peut influencer la manière dont une personne va négocier ?
- Selon vous, La connaissance des valeurs culturelles de ses partenaires est importante durant une négociation ?
- A votre avis, une trop grande différence de culture peut créer des obstacles à la négociation ?

3. Communication

Pour finir on va s'intéresser à votre manière de communiquer avec vos clients

- Comment communiquez-vous avec vos clients ?
- Quel est votre style de communication (direct ou indirect), (formel ou informel) ?
- Est-ce que vous communiquez de la même manière avec vos clients indépendamment de leurs origines ?

Annexe n°02 : Récapitulation des données (comparaison entre profil Américain et Algérien)

Récapitulation des données :

Suite à l'analyse des cultures Algériennes et Américaines selon les trois modèles qui sont ceux d'Hofstede, Trompenaars et Hall, nous avons pu constater de grandes différences et divergences entre les deux cultures que ce soit d'un point de vu relationnel, professionnel ou de l'utilisation du temps.

Les tableaux et schémas ci-dessous nous permettent de récapituler les différences majeures entre ces deux pays :

Figure 14 : comparaison entre Algérie et Etats-Unis selon Hofstede

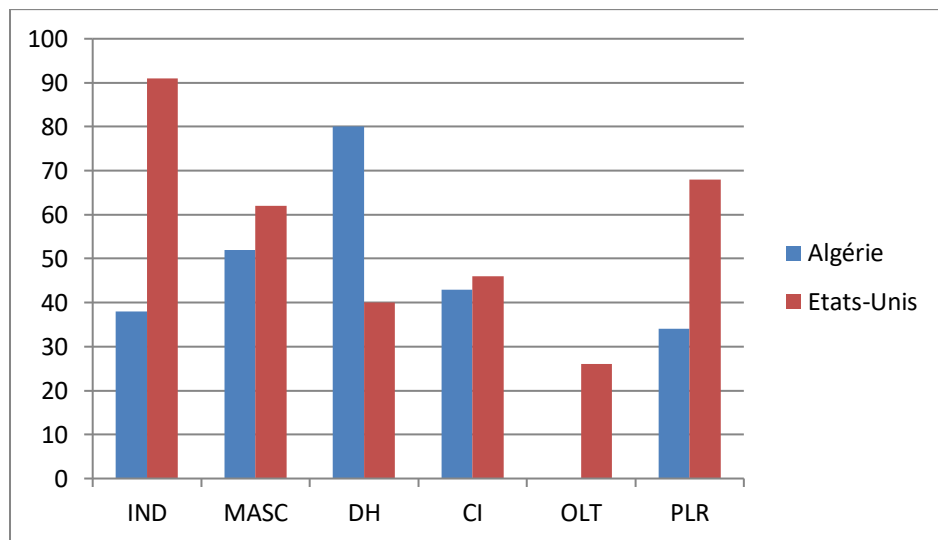


Tableau 9 : comparaison entre Algérie et Etats-Unis selon Trompenaars

Dimension	Algérie	Etats-Unis
Universalisme contre particularisme	Particularisme	Universalisme
Individualisme contre collectivisme	Collectivisme	Individualisme
Degré d'engagement	Diffus	Spécifique
Neutralité contre affectivité	Affectivité	Neutralité
Jugement de statut	Attribué	Acquis
Orientation temporelle	Synchrone	Monochronique
Contrôle interne contre contrôle externe	Externe	Interne

Tableau 10 : Comparaison entre Algérie et Etats-Unis selon Edward.T Hall

Dimension	Algérie	Etats-Unis
Contexte	Riche	Faible
Espace personnel	Proche	Distant
Orientation temporelle	Synchrone	Monochronique

Tables des matières :

Dédicaces	
Remerciements	
Liste des tableaux :	
Listes des figures :	
Résumé	
Abstract	
ملخص	
Sommaire	
Introduction générale	1
1 Chapitre 01 : Cadre global d'analyse de la négociation interculturelle	4
Introduction :	4
1.1Section 01 : La culture	5
Introduction	5
1.1.1 Définitions de la culture :	5
1.1.2 La sous culture, la Co-culture, Le sous-groupe et la micro-culture : .	8
1.1.2.1 La sous-culture :	8
1.1.2.2 La Co culture :	8
1.1.2.3 Sous-groupes :	9
1.1.2.4 La micro-culture :	9
1.1.3 Division des cultures :	10
1.1.4 Typologie des cultures : (selon Richard Lewis) 1996.....	11
Conclusion :	16
1.2Section 02 : communication et négociation interculturelle.....	17
Introduction :	17
1.2.1 Définition de la communication et communication interculturelle :	17
1.2.2 La communication verbale et la communication non verbale :	19
1.2.2.1 La communication verbale :	19
1.2.2.2 La communication non verbale :	20
1.2.2.3 Les fonctions de la communication non verbale :	20
1.2.2.4 Les types de communication non verbale :	21

1.2.2.4.1	La Proxémie :	21
1.2.2.4.2	L'utilisation de l'espace :	21
1.2.2.4.3	La gestuelle :	21
1.2.2.4.4	Le paralangage :	23
1.2.2.4.5	Le silence :	23
1.2.2.4.6	Le dispositif haptique :	24
1.2.2.4.7	La communication Artéfactuelle :	24
1.2.2.4.8	L'olfactif :	25
1.2.3	Négociation et négociation interculturelle :	26
1.2.4	Les stratégies de négociation :	27
1.2.4.1	La stratégie distributive (Gagnant/Perdant) :	27
1.2.4.2	La stratégie intégrative (Gagnant/Gagnant) :	28
Conclusion :	29	
1.3	Section 03 : Les théories sur les valeurs culturelles	31
Introduction :	31	
1.3.1	Les dimensions de Geert Hofstede :	32
1.3.1.1	Individualisme VS Collectivisme :	33
1.3.1.2	Masculinité VS Féminité :	34
1.3.1.3	La distance hiérarchique :	35
1.3.1.4	Contrôle de l'incertitude :	36
1.3.1.5	Orientation court ou long-terme :	36
1.3.1.6	Plaisir VS Modération :	36
1.3.2	Les dimensions de Trompenaars :	37
1.3.2.1	Universalisme contre Particularisme (relation contre règle) :	38
1.3.2.2	Individualisme contre collectivisme :	38
1.3.2.3	Degré d'engagement (spécifique ou diffus) :	39
1.3.2.4	Neutralité contre Affectivité :	39
1.3.2.5	Statut attribué contre statut acquis :	39
1.3.2.6	Orientation temporelle (synchronique ou monochronique) :	39
1.3.2.7	L'orientation interne contre orientation externe :	40
1.3.3	Les dimensions de T. Hall :	40
1.3.3.1	Le contexte :	41
1.3.3.2	L'espace :	41

1.3.3.3	Le temps :	42
Conclusion:		44
	Conclusion du chapitre :	45
2	Chapitre 02 : Enjeux et contraintes de la négociation interculturelle	47
	Introduction :	47
	Section 01 : influence de la culture sur la négociation	48
Introduction :		48
2.1.1	Influence sur les styles de négociations :	49
2.1.1.1	Le but :	49
2.1.1.2	L'attitude générale :	50
2.1.1.3	Le style personnel (formel ou informel) :	50
2.1.1.4	Le mode de communication :	50
2.1.1.5	L'importance accordée au temps :	50
2.1.1.6	Le rôle des émotions :	51
2.1.1.7	La forme de l'accord :	51
2.1.1.8	Le processus d'atteinte de l'accord :	51
2.1.1.9	L'organisation de l'équipe de négociation :	51
2.1.1.10	La capacité à prendre des risques :	52
2.1.2	L'influence de la culture sur les dimensions de la négociation :	52
2.1.2.1	Les acteurs :	53
2.1.2.2	La structure de la négociation :	53
2.1.2.3	Le processus de la négociation :	54
2.1.2.4	La stratégie de négociation :	55
2.1.2.5	Le résultat de la négociation :	55
2.1.3	L'influence de la culture sur la construction de la confiance :	56
2.1.3.1	La confiance cognitive:	57
2.1.3.2	La confiance affective :	57
Conclusion :		58
2.2	Section 02 : Les barrières à la négociation et communication interculturelle	59
Introduction :		59
2.2.1	Les barrières à la communication interculturelle en général :	60
2.2.1.1	L'anxiété :	60
2.2.1.2	Présumer des similarités au lieu de différences :	60

2.2.1.3	L'ethnocentrisme :	61
2.2.1.4	Les stéréotypes :	62
2.2.1.5	La comparaison de valeurs :	63
2.2.1.6	Les préjugés :	63
2.2.1.7	Le racisme :	64
2.2.1.8	La Xénophobie :	64
2.2.2	La langue comme barrière à la communication interculturelle :	65
2.2.2.1	L'hypothèse de Sapir-Whorf :	65
	2.2.2.1.1 Le vocabulaire :	66
	2.2.2.1.2 La grammaire et la syntaxe :	66
	2.2.2.1.3 Les critiques de l'hypothèse Whorf-Sapir :	67
2.2.2.2	Les problèmes de traduction :	67
	2.2.2.2.1 L'équivalence vocabulaire :	68
	2.2.2.2.2 L'équivalence idiomatique :	68
	2.2.2.2.3 L'équivalence d'expérience ou d'objets :	69
	2.2.2.2.4 L'équivalence conceptuelle :	70
Conclusion :	72	
	Section 03 : Bonnes pratiques en négociation interculturelle	73
Introduction :	73	
2.2.3	Simulations de négociation :	74
2.2.3.1	Conditions d'étude :	74
2.2.3.2	Résultats et conclusion de l'étude :	75
2.2.4	Les points clés au bon déroulement d'une négociation	
interculturelle :	76	
2.2.4.1	Repérer les motivations de l'autre partie :	76
2.2.4.2	Connaitre les codes et usages culturels :	76
2.2.4.3	Recueillir des informations sur l'autre partie :	76
2.2.4.4	Cerner les styles de comportement :	77
	2.2.4.4.1 Type sensation :	77
	2.2.4.4.2 Type pensée :	77
	2.2.4.4.3 Type intuitif :	77
	2.2.4.4.4 Type sentiment :	77
2.2.4.5	Adapter la manière d'exprimer un désaccord :	78
2.2.4.6	Savoir quand s'exprimer ou garder les choses pour soi :	78

2.2.4.7	Eviter les questions dichotomiques :.....	79
2.2.4.8	Chercher des ponts culturels :.....	80
2.2.4.9	Accorder une importance à l'écrit :	80
2.2.4.10	Connaitre les particularités nationales en droit et pratiques commerciales :	81
2.2.4.11	Accepter l'imprévu et l'émergent :.....	81
2.2.4.12	Faire preuve d'ouverture et de patience :	81
2.2.5	L'intelligence culturelle :.....	81
2.2.5.1	Le quotient culturel :	82
Conclusion :		85
	Conclusion du chapitre :.....	86
3	Chapitre 03 : Cas pratique	88
	Introduction :	88
3.1	Section 01 : Présentation de l'organisme :.....	89
3.1.1	Présentation de l'entreprise :	89
3.1.2	Les produits proposés :.....	93
3.1.3	Les moyens matériaux et humains :	94
3.1.3.1	Les moyens matériaux :.....	94
3.1.3.2	Les moyens humains :.....	94
3.1.4	Les missions de SODISMAC :	94
3.1.5	La direction centrale du commerce extérieur :	95
3.1.5.1	Présentation du département :.....	95
3.1.5.2	Les missions de la DCCE :.....	95
3.1.5.3	Déroulement d'une négociation au sein de DCCE :.....	97
3.1.5.4	Les étapes du processus de négociation chez SODISMAC :	98
	3.1.5.4.1 Demande d'export :.....	98
	3.1.5.4.2 Réception et traitement des demandes :.....	98
	3.1.5.4.3 Echange d'email :.....	98
	3.1.5.4.4 La conclusion du contrat :.....	98
3.2	Section 02 : Application des modèles sur les valeurs culturelles sur SODISMAC ..	99
3.2.1	Analyse des valeurs culturelles Algériennes et Américaines selon les théories sur les valeurs culturelles :	99
3.2.1.1	Analyse des valeurs culturelles Algériennes et Américaines selon Geert Hofstede :	99
	3.2.1.1.1 Individualisme contre collectivisme :.....	99

3.2.1.1.2	Masculinité contre Féminité :	100
3.2.1.1.3	La distance hiérarchique :	100
3.2.1.1.4	Le contrôle de l'incertitude :	101
3.2.1.1.5	Orientation court terme contre orientation long terme :	102
3.2.1.1.6	Plaisir contre modération :	103
3.2.1.2	Analyse des valeurs culturelles Algériennes et Américaines selon Trompenaars : 104	
3.2.1.2.1	Universalisme contre Particularisme :	104
3.2.1.2.2	Individualisme contre Collectivisme :	105
3.2.1.2.3	Degré d'engagement :	105
3.2.1.2.4	Neutralité contre Affectivité :	106
3.2.1.2.5	Statut attribué contre statut acquis :	106
3.2.1.2.6	Orientation temporelle :	107
3.2.1.2.7	Orientation interne contre orientation externe :	108
3.2.1.3	Analyse des cultures Algériennes et Américaines selon Edward.T Hall :	109
3.2.1.3.1	Le contexte :	109
3.2.1.3.2	L'espace :	109
3.2.1.3.3	Le temps :	110
3.2.2	Conclusions et suggestions :	111
3.3	Section 03 : Analyse et interprétations des résultats :	113
3.3.1.1	Méthodologie du guide d'entretien :	113
3.3.1.2	Analyse des résultats :	113
3.3.1.2.1	Partie négociation et stratégie de négociation :	113
3.3.1.2.2	Partie culture :	117
3.3.1.2.3	Partie communication :	123
3.3.2	Suggestions et recommandations :	126
	Conclusion du chapitre :	127
	Conclusion générale	129
	Bibliographie	131
	Annexes	136