

Cet article est disponible en ligne en format HTML à l'adresse :

http://www.cairn.info/article.php?ID_REVUE=RFG&ID_NUMPUBLIE=RFG_153&ID_ARTICLE=RFG_153_0187

Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale

par Guy-olivier FAURE

| Lavoisier | Revue française de gestion

2004/6 - n° 154

ISSN 0338-4551 | pages 187 à 199

Pour citer cet article :

— Faure G.-O., Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale, Revue française de gestion 2004/6, n° 154, p. 187-199.

Distribution électronique Cairn pour Lavoisier.

© Lavoisier. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.



Approcher la **dimension** **interculturelle** en négociation internationale

Les occasions de négociation se multiplient, en même temps que leurs occurrences à l'international. Dans quelles circonstances la culture nationale devient-elle une variable explicative du processus de négociation? Comment décrire et comprendre son influence réelle? Quid de la rencontre de deux cultures? Quelles sont les conséquences de cette alchimie complexe? Cet article se penche sur ces questions en vue d'améliorer la compréhension du phénomène de négociation internationale, mais aussi de gagner en efficacité dans la conduite même des négociations.

Dans le domaine international, la technologie et le développement des moyens de communication ont rapproché les individus en raccourcissant les distances et en multipliant les occasions de contact. La mondialisation a pris sa part dans cet accroissement des interactions avec non seulement les échanges économiques mais l'investissement et la création d'entreprises. En deux décennies, plus de 400 000 joint-ventures ont, par exemple, été créées dans un pays comme la Chine. Ainsi les occasions de négociation se sont accrues considérablement et ce dans un contexte de plus en plus interculturel. L'activité principale d'un certain nombre d'organisations internationales telles que les Nations unies, l'OMC ou l'Union européenne reposent sur la négociation comme processus de prise collective de décisions. Ce faisant, elles ont progressivement généré une culture de la négociation parmi leurs membres (Sjöstedt, 1994; Kolb et Faure, 1994).

Rendre la négociation intelligible, c'est appréhender le sens que les acteurs donnent à leur activité, c'est saisir leurs perceptions de la situation et d'autrui. Nombre d'événements qui jalonnent une négociation ne peuvent être expliqués par une approche mono-rationnelle, car les

acteurs du jeu introduisent dans celui-ci toutes les particularités de la condition humaine, notamment leur culture avec son opacité, ses ambiguïtés et sa complexité. Dans quelles circonstances la culture nationale devient-elle une variable explicative du processus ? Comment décrire et comprendre son influence réelle ? Qu'en est-il de la rencontre de deux cultures ? Quelles sont les conséquences de cette alchimie complexe ? Ce sont autant de questions sur lesquelles il est indispensable de s'interroger si l'on veut non seulement améliorer la compréhension du phénomène mais également gagner en efficacité dans la conduite même des négociations.

I. – LA NATURE DE LA CULTURE

La culture, élément central dans la vie sociale et dans les actions humaines est un concept complexe, multiforme et fuyant. L'une des définitions les plus ingénieuses et pertinentes qui ait été proposées est celle d'Edouard Herriot : « La culture, c'est ce qui reste lorsque l'on a tout oublié ». Cette définition apparemment paradoxale exprime l'une des caractéristiques les plus importantes de la culture, avant d'être un contenu, elle est une manière de penser et d'être. En outre, l'individu est relativement peu conscient de cette réalité et de ses effets.

La culture peut d'une façon plus précise être définie comme « 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). Ces croyances sont transmises de générations en générations et

concernent les individus, leurs interactions, les relations avec leur environnement et leur compréhension du monde. Triandis (1994) distingue la culture « subjective » qui consiste en catégories, normes, valeurs et rôle de la culture « objective » qui comprend l'ensemble des produits de l'activité humaine, qu'il s'agisse d'une œuvre d'art, d'une chaise ou d'un avion. Les individus sont à la fois conditionnés par la réalité et par la perception qu'ils en ont. Ils agissent en fonction de croyances et de valeurs fournies par leur culture. Celle-ci offre un cadre général de compréhension et son rôle est de « répondre aux questions avant même qu'elles ne soient posées » (Akoun, 1989). La culture n'est pas une dimension statique ni dans les sociétés humaines, ni dans les négociations, notamment si ces dernières se déploient dans la longue durée. Elle est de nature dynamique et évolue dans le temps en intégrant de nouvelles valeurs, en en rejetant d'autres et en modifiant hiérarchie et priorités.

Dans les négociations comme dans toutes les actions humaines, la réflexion précède le mouvement. Ici aussi les cultures génèrent des approches cognitives très différentes. Par exemple, les Japonais partent du contexte tandis que les Américains s'engagent immédiatement dans ce qui leur paraît le plus important, c'est-à-dire l'interaction elle-même. L'approche intellectuelle du Chinois est de nature holiste et repose sur l'évidence empirique (Chen, 1999), tandis que le mode de pensée occidental est analytique et se fonde sur une logique abstraite. Ainsi la réflexion linéaire reposant sur la mise en évidence de relations causales univoques n'est pas un mode de raisonnement universel.

Dans une école de gestion, un enseignant soumet le même problème à trois groupes différents d'étudiants, français, allemands et anglais. Il s'agit d'un conflit entre deux départements de la même entreprise et les intéressés doivent proposer un mode de résolution. Les Français suggèrent de faire remonter la décision au niveau hiérarchique le plus élevé, les Allemands proposent d'établir des règles précises définissant les attributions et prérogatives de chacun des départements, tandis que les Anglais suggèrent d'améliorer la communication entre les responsables des deux départements (Hofstede, 1987). La différence culturelle constitue ici la variable explicative. Chacune des trois cultures impliquées induit une façon différente de cadrer le problème, d'identifier la cause du dysfonctionnement et d'envisager une solution. Les modèles de référence tels que la pyramide organisationnelle, le perfectionnement de la machine réglementaire, ou un meilleur fonctionnement du système de communication et d'information sont ici présents de manière implicite.

Hall (1976) distingue deux grandes catégories de cultures, celles à contexte fort et celles à contexte faible selon le rôle que le contexte joue dans la collecte d'information, l'interprétation des signaux et la conduite de l'action. Chinois et Japonais entrent dans la première catégorie tandis que les Occidentaux s'inscrivent dans la seconde.

Les quatre dimensions de la culture mises en évidence par Hofstede (1980) peuvent être ainsi tout à fait utiles pour saisir le comportement du négociateur. La distance hiérarchique conditionne les relations autour de la table de négociation; à l'instar du rapport à l'incertitude lié à la capacité à

supporter de stress, à recourir aux documents écrits; de l'individualisme qui définit le rapport à la collectivité; et enfin la masculinité pour exprimer l'ambition, le désir de réalisation.

Salacuse (1991) identifie dix facteurs caractérisant un style de négociation, chacun situé sur un axe bipolaire: les buts (contrat ou relation), l'attitude générale (gagnant-gagnant ou gagnant-perdant), le style personnel (formel ou informel), le mode de communication (direct ou indirect), l'importance accordée au temps (élevée ou faible), le rôle des émotions (élevé ou faible), la forme de l'accord (spécifique ou général), le processus d'atteinte de l'accord (inductif ou déductif), l'organisation de l'équipe de négociation (un véritable leader ou la recherche permanente de consensus), la capacité à prendre des risques (élevé ou faible).

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 significations. Elles peuvent véhiculer des valeurs en opposition à celles de la culture nationale, posant à l'individu un véritable dilemme culturel. L'activité professionnelle du négociateur, sa formation initiale génèrent aussi des cultures spécifiques. Managers, ingénieurs, juristes, commerciaux ont chacun leur manière de penser la négociation et de traiter les difficultés. Lang (1993) et Sjöstedt (2003) proposent des observations significatives dans ce domaine. Par exemple, les ingénieurs se conçoivent comme des constructeurs et résolveurs de

problèmes; les juristes comme des défenseurs de la justice et de l'équité; les économistes comme planificateurs et conseillers en matière de politique; les élus comme représentants de l'intérêt général.

Dans la même personne, normes et valeurs se combinent pour entrer dans des formes relationnelles gouvernées par des « tensions dialectiques » (Janosik, 1987). S'organise un véritable management intérieur de ces tensions afin de parvenir à un état d'équilibre toujours susceptible d'évoluer dans le temps. Par exemple, Blaker (1977) met en évidence deux modes contradictoires de résolution de conflit au sein de la culture japonaise, la coopération fondée sur l'harmonie et l'éthique guerrière. Ce sont les circonstances qui déterminent laquelle de ces deux approches peut être légitimement employée. De la même manière, la culture française s'articule autour de valeurs relativement incompatibles telles que liberté et égalité. Selon les périodes, l'une ou l'autre devient dominante et les variations observées peuvent être considérées comme des indicateurs de la dynamique culturelle.

II. – COMMENT LA CULTURE INFLUE SUR LA NÉGOCIATION

Souvent l'influence de la culture sur l'action d'un négociateur s'avère peu perceptible (Zartman, 1993). Cette qualité subtile ne réduit en rien son importance mais l'inscrit dans le registre des facteurs invisibles (Faure et Rubin, 1993). Il apparaît indispensable d'organiser l'étude de l'impact de la culture sur la négociation selon des catégories permettant d'introduire un certain nombre d'évidences (Weiss, 1999). L'appartenance à une culture dominante tend souvent à renforcer l'insensibilité culturelle

et à dénier son importance. En fait, c'est par ses manifestations extérieures que les effets de la culture sur les différentes dimensions de la négociation peuvent être saisis. En l'occurrence elle s'exprime par les acteurs, dans la structure de la négociation, dans les stratégies, dans les processus et, enfin, au regard des résultats.

1. Les acteurs

La culture est introduite dans les négociations par les acteurs eux-mêmes. Elle conditionne la manière dont ceux-ci conçoivent l'interaction. Est-ce par exemple une confrontation, un exercice de coopération mutuelle, un débat, un rituel à accomplir ou bien encore une aventure humaine? Pour un Américain, la négociation est d'abord une procédure d'échange tandis que pour les Japonais c'est essentiellement une relation entre personnes (Kimura, 1980). La perception d'autrui varie également selon les cultures à travers notamment les stéréotypes. Les intentions perçues et les valeurs qui sous-tendent l'action de l'autre sont interprétées à travers le filtre culturel. L'interprétation même d'une situation a une dimension culturelle ainsi que le souligne Triandis (1994) dans l'anecdote suivante. Pendant la grosse chaleur de l'après-midi de l'été chinois « deux Anglais transpiraient et suffoquaient en jouant une partie de tennis. Lorsqu'ils eurent terminé, un de leurs amis chinois compatissant leur demanda pourquoi ils ne recouraient pas à des serviteurs pour une tâche aussi ardue ». Dans l'esprit de négociation, la valeur symbolique des actes peut également faire sens et introduit de l'irrationnel dans l'interaction. De la même manière, les sociétés traditionnelles tendent à faire participer des acteurs inattendus à la négociation tels que

des dieux, des démons, des fantômes et des revenants (Faure, 2000a).

Enfin, le négociateur introduit des valeurs et de l'éthique dans l'interaction car la culture fixe la frontière entre les comportements acceptables et ceux qui ne le sont pas. Cette frontière varie d'une culture à l'autre et des moyens d'actions tels que la menace, le mensonge, le fait accompli, la trahison ou la corruption peuvent être ou ne pas être considérés comme légitimes.

2. La structure

Les composants structurels de la négociation tels que le cadre juridique ou l'organisation dans laquelle se déroule le processus sont des produits sociaux et culturels. Le nombre de personnes composant chacune des parties est lié à des habitudes culturelles. Par exemple dans les négociations commerciales en Chine, la partie étrangère dépasse rarement 3 à 5 personnes tandis que la partie chinoise fait volontiers participer 15 à 30 personnes, voire davantage (Faure, 2000b). La répartition du pouvoir peut être très inégale et dans ce cas la culture tend à légitimer certaines situations et à en invalider d'autres (Elgström, 1992). Par exemple la position hiérarchique, la possession de ressources, le statut, l'âge ont dans certaines sociétés une influence primordiale. Ainsi en Chine ou au Japon, c'est l'acheteur qui a la prééminence. On ne vend pas à la Chine mais c'est la Chine qui achète aux étrangers. Si le vendeur traite son interlocuteur comme un égal, il sera perçu comme ayant une attitude arrogante (Fang, 1999 ; Faure, 1999a). Dans l'ex-Union Soviétique, le Parti avait toujours raison. Dans les villages africains, s'il y a discussion, c'est le plus âgé qui aura le dernier mot.

3. La stratégie

L'action du négociateur vise à mettre en œuvre un ensemble de moyens destinés à parvenir à un but. L'orientation générale donnée à l'action, autrement dit l'organisation des tactiques, constitue la stratégie. Ici les choix d'ordre stratégiques sont dictés soit par des intérêts, soit par des valeurs qui elles-mêmes renvoient à la culture. Dans certaines cultures, l'action est directe, le conflit reconnu et accepté. Dans d'autres, le jeu est indirect, le conflit toujours masqué et les problèmes sont abordés de manière allusive ou oblique. Par exemple, les Russes tendent à négocier à partir d'une situation de force qu'ils font sentir par leur comportement, tandis que les Japonais s'avèrent extrêmement réticents à s'engager dans un mouvement de confrontation (Kimura, 1980).

Les buts que s'assigne chacune des parties sont dans une certaine mesure affectés par les cultures respectives. Par exemple, les Occidentaux sont préoccupés par l'équité et par le respect des règles et des principes. Les Chinois sont beaucoup plus soucieux de maintenir l'harmonie parmi les partenaires de la négociation, de préserver la face de chacun plutôt que de satisfaire à des règles et des principes abstraits. Ainsi les règles peuvent n'avoir qu'une importance très secondaire (Faure, 1999b).

La culture conditionne la manière de procéder pour parvenir à un accord. Ainsi, la culture française ou allemande privilégie la méthode déductive par laquelle on s'entend d'abord sur des principes que l'on applique ensuite pour traiter chacun des points à négocier (Weiss et Stripp, 1985). La culture américaine procède par une approche inductive et avance de façon pragmatique

au fur et à mesure des difficultés rencontrées (Salacuse, 1991). L'approche séquentielle américaine s'oppose également à l'approche japonaise, qui consiste à saisir le problème de façon holiste c'est-à-dire comme un système d'éléments interconnectés qu'il faut traiter par une démarche d'ensemble (Graham et Sano, 1984).

4. Le processus

La négociation est d'abord une interaction c'est-à-dire un processus mettant en œuvre des tactiques destinées à échanger de l'information, créer des options, diviser une ressource ou encore échanger des concessions. Tous ces actes sont liés à des valeurs dans la mesure où ils peuvent être légitimes dans une culture et proscrits dans une autre (Gulliver, 1979). Il est par exemple des sociétés dans lesquelles les exigences en matière de politesse l'emportent sur celles d'exactitude, voire de vérité. Ainsi mentir peut être un acte moral. Adler (1986) établit une liste de 15 tactiques considérées dans la culture nord-américaine comme des « coups tordus ». Cette liste n'aurait pas la moindre validité dans la culture chinoise. On y trouve par exemple le fait de ne pas se regarder dans les yeux. En Chine, un tel comportement n'est nullement le signe d'un affrontement psychologique mais plutôt l'indication d'une attitude modeste et polie, fruit d'une bonne éducation. Revenir sur des points antérieurement traités est une pratique courante en Chine. Elle n'est pas le fruit d'un calcul machiavélique mais plutôt l'élément révélateur d'une conception différente de la négociation. Dans un tel cas, l'accord n'est pas un aboutissement, mais un jalon dans un processus beaucoup plus long qui est l'ensemble des relations entre les parties.

La communication est un moyen essentiel au déroulement du processus de négociation. Les différences culturelles peuvent grandement affecter celle-ci notamment lorsque la communication est indirecte, allusive, son contenu ambigu, le feed-back rare. La négociation devient largement un exercice de décryptage. Il s'agit de donner la bonne interprétation des signaux perçus (Faure *et al.*, 2000).

À la faveur d'une étude de terrain sur des négociations américano-japonaises, Graham (1993) observe que les Américains s'avèrent incapables de décoder les expressions de leurs interlocuteurs et considèrent à tort ces derniers comme impassibles. La signification à attribuer à un sourire japonais ou chinois présente un niveau considérable de difficulté, car il peut conduire à des conclusions radicalement opposées : un masque qui entretient la distance, un mur destiné à se protéger, un signe de joie ou de colère, de certitude ou d'ignorance, de confiance ou de méfiance, de satisfaction ou d'embarras.

Le rituel peut occuper une place importante dans certaines cultures. Il s'agit là d'un acte formel porteur d'une signification symbolique. Souvent considérés par les Occidentaux comme inutiles et vides de sens, ils sont en Chine le garant de la qualité de la relation. C'est la capacité à accomplir convenablement les rituels qui distingue le civilisé du barbare. Les actes rituels jalonnent le processus de négociation : remise de cartes de visite à deux mains en s'inclinant, cadeaux de bienvenue, banquets incluant discours et toasts, règles de préséance dans les rencontres, formules de politesse, recours à des symboles visuels, à des nombres propitiatoires, cérémonie de signature de contrat.

La conception du temps influe sur le processus de négociation. Dans la culture occidentale, le temps est perçu comme une ressource rare dont il faut user avec parcimonie. En Orient, il est considéré comme une ressource quasi inépuisable, à l'image de l'air que l'on respire. Ainsi la pression du temps, les échéances n'auraient que peu d'effets sur le comportement du négociateur de cette partie du monde. À un Occidental qui s'impatientait de voir aboutir un projet de transfert de technologie, son interlocuteur chinois lui répondit : « la Chine a vécu 5 000 ans sans votre technologie, elle peut attendre quelques années de plus » (Faure, 1999a).

L'humour peut agir comme facilitateur dans la négociation. Il peut contribuer utilement à la qualité de la relation mais il passe parfois difficilement d'une culture à l'autre. La différence entre l'ironie voltairienne et l'humour anglais n'est pas que de l'ordre de la nuance. Il s'agit de constructions intellectuelles d'une nature différente.

5. Le résultat

Le produit ultime d'une négociation est fonction des différents éléments qui la composent. L'influence de la culture sur ces éléments se retrouvera dans le résultat. Elle a aussi une influence plus directe en contribuant à définir, voire à modifier, la zone des accords possibles. Ce faisant elle contribue à changer la valeur du jeu.

Sur la forme, il est des cultures où l'on ne signe un accord que lorsque l'on s'est entendu sur chaque détail et que ceci a été mis sur le papier de façon très précise, tandis que dans d'autres cultures on se contentera de termes beaucoup plus vagues. Ainsi un contrat de joint-venture en Chine dans l'optique occidentale doit comporter

plusieurs centaines de pages, alors que la partie chinoise aurait volontiers recours à un simple formulaire à remplir d'une demi-douzaine de pages (Faure, 2000c).

Ce qui est compris implicitement dans l'accord varie d'une culture à l'autre. Les Occidentaux tendront à l'évaluer en intégrant les coûts de transaction, tels que le temps passé et les dépenses afférentes à la négociation. Les Japonais considéreront le degré de confiance mutuelle auquel on est parvenu et la qualité de la relation comme des éléments importants dans l'accord.

Le sens accordé au contrat signé fait l'objet d'interprétations très différentes. Dans certaines cultures l'accord final est considéré comme gravé dans le marbre et doit être observé à la lettre. Dans d'autres, le texte écrit était sans doute valide le jour où il a été signé puis les circonstances ayant changé, il devient normal de le ré-examiner. Ainsi en Chine la signature d'un contrat ne clôt pas la négociation mais pose un jalon dans une relation à beaucoup plus long terme.

Parvenir à un accord signifie pour les négociateurs avoir satisfait à une norme d'équité. L'équité est en soi une norme sociétale c'est-à-dire culturalisée et sa perception diffère d'une culture à l'autre (Roth *et al.*, 1991). Les principes de justice établissant l'équité s'expriment dans certaines cultures par l'égalité soit des gains obtenus, soit des concessions faites. Dans d'autres cultures, on valorisera davantage des gains inégaux mais répartis en fonction des besoins des parties.

Lorsque l'accord a été signé, il s'agit de le mettre en œuvre. Dans la culture occidentale, cela se fait dans un cadre juridique précis doté de mécanismes institutionnels, tels que tribunaux et cours arbitrales. Dans

d'autres cultures, ceci est perçu comme une preuve flagrante de manque de confiance et dans tous les cas, on préférera engager une négociation ou faire appel à une médiation plutôt que d'aller en justice.

6. Les niveaux d'influence de la culture

Pendant la guerre du Pacifique un petit groupe d'officiers américains est fait prisonnier par les Japonais. Ils sont détenus dans des bungalows dans une petite île au milieu de l'océan. Un soir, conscients de l'humiliation que devaient ressentir les Américains, leurs geôliers mirent discrètement quelques rasoirs à leur portée. Le lendemain matin, à la plus grande surprise du commandant japonais, les officiers américains avaient recouvré leur dignité d'une façon tout à fait inattendue, ils s'étaient soigneusement rasés. Qu'elle soit authentique ou fictive, cette histoire illustre à quel point la culture peut influencer sur le comportement des individus et ce de façon très différenciatrice.

La question ultime à laquelle il est indispensable de répondre est celle des niveaux où l'influence de la culture se fait sentir sur le négociateur. La culture influe sur la négociation de nombreuses manières et fournit à l'observateur un registre très large de pratiques liées à la multiplicité des groupes et sociétés existant. Faure (2003) présente un inventaire de négociations tirées de cultures rarement étudiées sous l'angle de la négociation et appartenant aux cinq continents. La dimension historique est également prise en compte, des temps bibliques au monde contemporain. Il en résulte l'observation de conséquences de la culture à quatre niveaux : cognitions, croyances, conduites et identité. Déjà souligné par Rubin et Sander (1991), certains des effets

les plus importants de la culture se font sentir avant que ne débute la négociation. Ainsi à ces quatre niveaux, silencieusement et sans que les acteurs n'en aient nécessairement conscience, la culture laisse sa marque.

La cognition renvoie à la manière de percevoir et de comprendre la négociation et ce qui est en jeu. Obstacles et biais cognitifs sont à l'origine des perceptions erronées et conduisent à de coûteux échecs (Jönsson, 1990). Quelle est la nature de l'exercice qui consiste à négocier ? Quelle métaphore exprime cette conception ? Est-ce une épreuve de force, la construction d'une relation, une quête de justice, une discussion, un jeu de séduction, une construction commune, etc. ? La cognition porte aussi sur ce que chacun croit savoir à propos de l'autre. Différents facteurs peuvent nourrir les perceptions d'autrui à l'international : les stéréotypes, la mémoire historique, les expériences personnelles passées. Le fait de résumer la perception de l'autre à quelques traits tend à la fois à réduire la complexité et à transformer une réalité en sa caricature. La définition même du problème relève de la dimension cognitive et conditionne ensuite l'adoption de stratégies et de conduites. Lorsque Magellan en 1521 effectua le premier tour du monde en bateau, il aborda dans une île du Pacifique, en rencontra le roi et lui offrit des présents. Il souhaitait établir des relations sur une base égale et expliqua au monarque qu'il le considérait comme son frère. Le roi rejeta radicalement cette idée et fit entendre à Magellan qu'il ne pouvait être considéré autrement que comme un père. Dans cette rencontre interculturelle, ce qui était en jeu était précisément la nature même de la relation qui allait s'instaurer.

Dans les négociations d'affaires entre Américains et Japonais, ce qui est perçu par ces derniers comme une conduite agressive, voire hostile n'est pas nécessairement vu de cette façon par les Américains. L'un des obstacles les plus importants à l'aboutissement des négociations de joint-ventures en Chine vient du fait que chacune des parties n'a pas la même conception des enjeux, de la nature de ce qui est négocié et même du processus de négociation (Faure, 2000c). Ce faible niveau d'adéquation cognitive conduit à conclure des accords fondés sur un énorme malentendu. La saisie globale de la situation de négociation renvoie à des conditionnements culturels. A la conception analytique et cartésienne en vigueur en Occident s'oppose la conception holiste partagée par les Chinois et Japonais. Ces derniers tendent à évaluer la globalité de la situation et s'efforcent de tenir compte de liens et influences relatives de tous les acteurs impliqués (Redding, 1990).

7. Les croyances

Ce second niveau correspond à l'ensemble des valeurs véhiculées par le négociateur. Ces valeurs établissent la démarcation entre ce qui est désirable et ce qui ne l'est pas. Elles occupent une fonction d'objectifs instrumentaux et orientent les conduites des individus. Par exemple, la culture chinoise met l'emphase sur l'harmonie et ce faisant génère des comportements de sauvegarde de la face, d'actions indirectes, de préoccupations collectives et relationnelles (Faure, 1999b). Si la seule culture nationale avait une influence sur la négociation, il serait relativement aisé de prévoir les comportements. En fait avec des combinaisons culturelles intégrant les valeurs de l'organisation, de la profession, de la famille, de la

religion, le résultat final devient beaucoup plus difficile à anticiper. Enfin, lorsque ces valeurs culturelles se conjuguent avec des variables de personnalité et des conduites stratégiques, il devient encore plus malaisé d'exercer la moindre prédiction.

8. Les conduites

Si le niveau cognitif concerne la nature du jeu et celui des croyances les valeurs à réaligner, le niveau des conduites porte sur la manière de jouer. Il s'agit de choisir un certain nombre de tactiques appropriées et d'arguments susceptibles de convaincre (Dupont, 1994). Là aussi le registre culturel joue un rôle différenciateur. Des tactiques du type menace, agression verbale ou ultimatum appartiennent communément à la culture américaine. Dans les mêmes situations, les négociateurs issus de la région Asie-Pacifique inclineront à utiliser des tactiques du type « salami », jouer la montre ou rester silencieux.

Chaque culture a sa propre notion du risque raisonnable et des limites à ne pas franchir (Faure, 1995b). Sur l'échelle d'évitement de l'incertitude établie par Hofstede (1980), parmi les 53 cultures prises en compte, les Singapouriens sont ceux qui le sont moins préoccupés d'éviter celle-ci tandis qu'à l'autre extrémité, les Grecs sont ceux qui la supportent le plus mal.

De nombreuses publications traitent des aspects comportementaux de la négociation à partir des différences culturelles sous l'intitulé « styles de négociation » (Binnendijk, 1987; Fisher, 1980). Certaines s'emploient à décrire les manières d'agir les plus typiques des négociateurs qu'ils soient Latino-Américains, Japonais, Chinois, Arabes ou autres. Ces observations sont souvent assorties de conseils destinés au

praticien tels que « n'appellez jamais votre interlocuteur chinois par son prénom », « lorsque vous êtes installés dans sa tente, ne montrez jamais les semelles de vos chaussures à un Arabe », « ne prenez pas un Japonais par l'épaule pour lui témoigner votre sympathie » ou encore « lorsque vous rencontrez un négociateur latino-américain, ne lui proposez pas de se mettre au travail avant d'avoir établi une relation ». Ces suggestions à caractère anecdotique peuvent s'avérer utiles à celui qui veut conduire des affaires dans un lieu qui lui est peu connu ; cependant elles révèlent rapidement leurs limites dans la mesure où elles n'aident pas véritablement à comprendre la culture dans laquelle le négociateur évolue.

9. L'identité

Il s'agit là du niveau le plus profond, le plus sensible et le plus difficile à gérer. Il s'avère crucial dans un certain nombre de situations telles que les négociations entre Israéliens et Palestiniens concernant l'utilisation des eaux du Jourdain (Lowi et Rothman, 1993) ou encore entre Arabes du Nord-Soudan et Africains du Sud-Soudan sur la construction du canal de Jonglei (Deng, 1993). Lorsque l'identité n'est pas seulement construite par différenciation mais par opposition à l'autre, chaque changement d'attitude en vue de faciliter l'accord peut apparaître comme une trahison. La modification des éléments constitutifs de l'identité est alors un déni de soi-même et peut être perçue comme une initiative d'auto-destruction. Des valeurs aussi fondamentales que l'identité nationale ou la souveraineté, lorsqu'elles sont remises en cause, peuvent faire facilement basculer la négociation en un combat sans merci (Salacuse, 1993). Difficile à saisir, encore plus difficile à

manier, particulièrement coûteuse à restaurer, l'identité constitue le cœur névralgique de la culture.

CONCLUSION

La négociation internationale est en soi une exploration dans l'interculturel et ainsi que le souligne Hall (1976) toute trajectoire dans l'interculturel commence par la perte de ses propres repères. Cette « longue marche » peut finir contre la « grande muraille invisible », la culture de l'autre. Heureusement, la négociation est souvent un processus long dans lequel le sentiment de s'être perdu ne perdure pas indéfiniment, car les occasions d'établir de nouveaux repères sont multiples. Cette activité ambivalente conduit à l'acquisition de nouvelles connaissances mais dans le même temps fait naître des doutes, conséquences inévitables d'un itinéraire dans l'interculturel. La négociation internationale rassemble les individus dans leur diversité autour de la même table, du même tapis ou sous la même tente. Elle propose davantage qu'une confrontation des cultures en générant des combinaisons visant à l'atteinte d'une certaine efficacité. De chaque côté, cultures nationale et organisationnelle cimentent la cohésion interne, tandis que les cultures professionnelles divisent. De part et d'autre de la table de négociation, les cultures nationales et organisationnelles séparent alors que les cultures professionnelles rapprochent. Le résultat final va au-delà de la résonance minimale ou du plus petit commun dénominateur. Il est possible de développer une orchestration culturelle générale intégrant la variété dans les sons obtenus. Dans un tel processus, il est indispensable de lever d'abord les malentendus et les

désajustements dans la construction commune du problème. Il s'agit d'éviter « l'effet Babel » (Gauthey, 1995) où la confusion des langages conduit à la paralysie.

L'interaction entre deux cultures élève le niveau d'incertitude qui caractérise le système de la négociation car celui-ci n'opère pas qu'au niveau stratégique. La gestion de cette incertitude multidimensionnelle, enjeu essentiel pour un négociateur, ne peut être ramenée à la simple réduction de celle-ci. Les défis auxquels le négociateur à l'international doit faire face ne résident pas seulement dans les différences culturelles mais dans la rencontre même des cultures. Il est déjà particulièrement malaisé de prévoir le comportement d'un acteur au niveau stratégique, il l'est encore davantage d'imaginer le résultat de cette rencontre incer-

taine entre deux cultures et quelle pourra être la rationalité qui gouverne cette combinatoire culturelle.

Une orientation constructive peut en revanche produire de la synergie dans un mouvement renforcé par le sentiment de la découverte dans l'interaction multiculturelle. Dans la pratique quotidienne de la négociation, édifier des passerelles consiste déjà à développer une culture commune sans renoncer à son identité. Plutôt que de considérer d'abord les différences c'est-à-dire ce qui est discutable chez l'autre, l'enjeu fondamental consiste à rechercher des complémentarités, des synergies et finalement transformer la rencontre interculturelle en ressource destinée à nourrir la dynamique de la négociation.

BIBLIOGRAPHIE

- Adler N., *International Dimensions of Organizational Behavior*, Boston, Kent Publishing, 1986.
- Akoun A., *L'illusion sociale*. Paris, PUF, 1989.
- Binnendijk H., *National Negotiating Styles*, Washington, US Department of State, 1987.
- Blaker M., *Japanese International Negotiating Style*, New York, Columbia University Press, 1977.
- Chen D., "Three-dimensional Chinese Rationales in Negotiation", In Kolb D., *Negotiation Eclectics*, Cambridge, MA, PON Books, 1999.
- Deng F., "Northern and Southern Sudan: the Nile", *Culture and Negotiation*, Faure et Rubin, Newbury Park, California, SAGE, 1993.
- Dupont C., *La négociation: conduite, théorie, applications*, Paris, Dalloz, 1994.
- Elgström O., *Foreign Aid Negotiations*, Aldershot, Avebury, 1992.
- Elgström O., *National culture and International Negotiations*, Cooperation and Conflict, vol. 29, n° 3, 1994.
- Fang T., *Chinese Business Negotiating Style*, Thousand Oaks, Sage, 1999.
- Faure G. O., Rubin J. (eds.), *Culture and Negotiation*, Newbury Park, California, Sage, 1993.
- Faure G. O., "Nonverbal Negotiation in China", *Negotiation Journal*, vol. 11, n° 1, 1995.
- Faure, G. O., "Negotiation: the Chinese concept", *Negotiation Journal*, vol. 14, n° 1, 1998.

- Faure, G. O., "The Cultural Dimension of Negotiation: The Chinese Case", *Group Decision and Negotiation*, Kluwer Academic Publishers, vol. 9, n° 3, 1999a.
- Faure G. O., « L'approche chinoise de la négociation : stratégies et stratagèmes », *Gérer et Comprendre, Annales des Mines*, juin 1999b, p. 36-48.
- Faure G. O., "Traditional Conflict Management in Africa and China", *Traditional Cures for Modern Conflicts: African Conflict Medicine*, Zartman I.W., Boulder (Colorado), Lynne Rienner Publishers, 2000a.
- Faure G. O., "Joint Ventures in China and their Negotiation", *International Economic Negotiation*, Cheltenham, Kremenyuk V., Sjöstedt G., U.K. Edward Elgar publishers, 2000b.
- Faure G. O., "Negotiation for Setting up Joint Ventures in China", *International Negotiation*, vol. 5, n° 1, 2000c.
- Faure G. O., Mermet L., Touzard H., Dupont C., *La négociation : situations et problématiques*. Paris, Éditions Dunod, 2000.
- Faure G. O., *How People Negotiate* (forthcoming).
- Fisher G. *International Negotiations: A Cross-Cultural perspective*, Intercultural Press, Yarmouth, Maine, 1980.
- Gauthey F., « Au-delà de la malédiction de Babel », ANDCP, *Personnel*, n° 360, mai 1995.
- Graham J., "The Japanese Negotiating Style: Characteristics of a distinct Approach", *Negotiation Journal*, vol. 9, n° 2, April 1993.
- Graham J., Sano Y., *Smart Bargaining: doing business with the Japanese*, Cambridge (Mass.), Ballinger, 1984.
- Gulliver P. H., *Disputes and Negotiation: A Cross-Cultural Perspective*, New York, Academic Press, 1979.
- Hall E., *Beyond Culture*, New York, Doubleday, 1976.
- Hofstede G., *Culture's Consequences*, Beverly Hills, California, Sage, 1980.
- Hofstede, G., « Relativité culturelle des pratiques et théorie de l'organisation », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1987.
- Janosik R., "Rethinking the Culture-Negotiation Link", *Negotiation Journal*, 31987.
- Jönsson C., *Communication in International Bargaining*, London, Pinter publishers, 1990.
- Kimura H., "Soviet and Japanese Negotiation Behavior: The Spring 1977 Fisheries Talks", *Orbis*, 24, n° 1, 1980.
- Kolb D., Faure G. O., "Organizational Theory: the interface of structure, culture, procedures and negotiation process", *International Multilateral Negotiation*, Zartman, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- Lang W., "A Professional's View", *Culture and Negotiation*, Faure et Rubin, Newbury Park, California, SAGE, 1993.
- Lowi M., Rothman J., "Arabs and Israelis: the Jordan River", *Culture and Negotiation*, Faure et Rubin, Newbury Park, California, SAGE, 1993.
- Redding G., *The Spirit of Chinese Capitalism*, Berlin, De Gruyter, 1990.
- Roth A. *et al.*, "Bargaining and Market Behavior in Jerusalem, Ljubljana, Pittsburgh, and Tokyo: An Experimental Study", *American Economic Review*, 81, 1993.

- Rubin J. et Sander F., "Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder", *Negotiation Journal*, vol. 7, 1991.
- Salacuse J., *Making Global Deals*, Boston, Houghton Mifflin, 1991.
- Salacuse J., "Implications for Practitioners", *Culture and Negotiation*, Faure et Rubin, Newbury Park, California, SAGE, 1993.
- Sjöstedt G., "Negotiating the Uruguay Round of the GATT", *International Multilateral Negotiation*, Zartman, San Francisco, Jossey-Bass, 1994.
- Sjöstedt G. (ed.), *Professional Culture in International Negotiation: Bridge or Rift?*, Lanham MD, Lexington Books, 2003.
- Triandis H. C., *Culture and Social Behavior*, New York, Mc Graw-Hill, 1994.
- Weiss S., "Opening a Dialogue on Negotiation and Culture: A 'Believer' Considers Skeptics' Views", *Negotiation Eclectics*, Kolb D., Cambridge, MA, PON Books, 1999.
- Weiss S. et Stripp W., "Negotiating with Foreign Businesspersons", Working paper, 85-6, New York University Graduate School of Business Administration, 1985.
- Zartman I.W., "A Skeptic's View", *Culture and Negotiation*, Faure G. O. et Rubin J., Newbury Park, California, Sage, 1993.