



Module la négociation interculturelle

Présentation par Rahmani Mostefa Kamel

Pr en Marketing Management Conseiller à l'export

Pr en marketing digital santé

Alger, 16/02/2025

Objectifs de cette présentation

au terme de cette présentation vous
serez en mesure de :

r2
r3
r4

- Comprendre les grandes particularités culturelles de la négociation
- Gagner la confiance de votre interlocuteur plus rapidement
- S'adapter à votre interlocuteur et adopter la juste attitude
- Acquérir les bons réflexes pour mener à bien ses négociations
- Mettre les participants dans les conditions d'une négociation commerciale

Diapositive 2

- r2** تقديم
rahmani; 12/01/2014
- r3** confiance ثقة بالنفس
rahmani; 12/01/2014
- r4** s'adapter يتلائم مع interlocuteur
rahmani; 12/01/2014

Sommaire

Présentation de l'outil pédagogique

Avant propos : le dénominateur commun à toutes négociations quel que soit la culture

1- Les caractéristiques de la négociation internationale

2- Diagnostic culturel

3- les implications sur la négociation internationale

4- des exemples en matière de négociation interculturelle

Boîte à outils

- Dans ce présent séminaire on mettra en exergue des situations de négociation dans le cadre interculturel:
 - un film sera projeté (de 15 minutes environ) qui va nous montrer l'expérience d'un canadien qui exporte un procédé de construction vers la république Tchèque . Il nous montrera les difficultés rencontrées à cause des aspects culturels et ainsi que d'autres problèmes.....et comment on a solutionné ces problèmes.
 - Ce film sera une opportunité pour créer un débat.

Plan de travail

1 Les caractéristiques de la négociation internationale

Les caractéristiques par rapport aux négociations nationales :

Aspects juridiques

Aspects politiques

Aspects culturels

Diapositive 5

r6

ناحية aspects

rahmani; 12/01/2014

2 Diagnostic culturel

- Qu'est ce que la culture ?
- Caractéristiques de la culture
- Des indices de l'identité culturelle:

3 les implications sur la négociation internationale

décryptage

Accepter la différence culturelle

Se faire accepter

Gérer la communication

Avant propos : le dénominateur commun à toutes négociations quelle que soit la culture

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

Source : C. Dupont, *La négociation*, Dalloz, 3e édition

Diapositive 8

r20

dénominateur marradje el koussour

rahmani; 12/01/2014

1 Le déroulement^{r21} d'une négociation commerciale

Le déroulement d'une négociation commerciale peut se résumer de la manière suivante :

Diapositive 9

r21

déroulement tassalsoul

rahmani; 12/01/2014

Phases	Objectifs
<ul style="list-style-type: none"> • Préparation 	<p>Avoir une idée claire de la situation sous tous ses aspects</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Négociation - Prise de contact - Découverte des besoins - Argumentation - Traitement des objections - Conclusion - Prise de congé 	<ul style="list-style-type: none"> - Créer un climat favorable - Connaître les attentes du client, ses motivations, ses freins - Convaincre le client - Sceller l'accord, par exemple par une commande - Rassurer le client, préparer la prochaine rencontre
<ul style="list-style-type: none"> • Suivi 	<p>Analyser la négociation, veiller au respect de l'accord</p>

Diapositive 10

- r7** Préparation Préparation إعداد
rahmani; 12/01/2014
- r8** Prise de contact
rahmani; 12/01/2014
- r9** prise de contact
اتصال
rahmani; 12/01/2014
- r10** Découverte des besoins يَحْتَاج إلى
rahmani; 12/01/2014
- r11** Argumentation مُبَرَّر
rahmani; 12/01/2014

2. La préparation de la négociation

La **préparation** de la négociation consiste en un examen complet de la situation

Cette préparation suppose de :

- rassembler des **informations générales** sur le contexte de la négociation
- **faire des recherches sur le client ou le prospect** : informations signalétique professionnelles, historique des relations commerciales... ;
- **maîtriser les informations relatives au produit** : caractéristiques, avantages, conditions de vente, produits concurrents...

Elle conduit à

- la définition des objectifs assignés à la visite,
- l'établissement d'un plan de découverte, c'est-à-dire des questions à poser l'interlocuteur pour découvrir ses besoins,
- la construction d'un argumentaire,
- l'utilisation d'outils d'aide à la négociation (échantillons, documentation, fichiers, tarifs, bons de commandes...).

3. La prise de contact

3.1 La prise de contact par téléphone

A. Les conditions d'utilisation du téléphone

La prise de contact par téléphone suppose d'adapter le rythme et le ton employés car la communication est exclusivement verbale.

Les informations véhiculées habituellement par le comportement non-verbal sont absentes de ce mode de communication.

d'utilisation du téléphone

- Le débit de la parole doit être adapté : le rythme habituel du langage est de 180 mots à la minute. Au téléphone, un rythme de 120 mots est suffisant, un rythme doit varier : les mots les plus importants doivent être prononcés plus lentement. Les phrases longues sont à éviter.
- Le ton ne doit pas être monotone, trop haut ou trop fort. Il doit donner une impression de conviction, de fermeté et de sympathie. Il faut parler aimablement et sourire, car le sourire « s'entend ».

B. La préparation de l'appel

L'appel doit être préparé pour que la communication soit efficace: toute hésitation va altérer l'image que se fera le client de son interlocuteur et de l'entreprise.

3.2 Le face à face ^{r12}

Le premier contact avec le client ou le prospect est déterminant pour un déroulement de la négociation.

Le négociateur doit adopter un comportement permettant de créer un climat favorable à la négociation.

Diapositive 17

r12

face à face

مواجهه

rahmani; 12/01/2014

Le face à face

- en terme de langage :

- présentation de soi, - contrôle de l'interlocuteur,
- maîtrise de la voix (ton, débit, articulation), - formulation positive (faire dire « oui »),
- éviter les expressions négatives, dubitatives, de soumission, d'opposition ,de dévalorisation du client...

Pour conforter ce climat favorable le négociateur doit **faire preuve d'empathie c'est à dire montrer sa capacité à s'identifier à son interlocuteur, à se mettre à sa place.**

Le face à face

Un certain nombre de règles générales sont à respecter :

- en terme de comportement :
 - ponctualité, - apparence personnelle soignée,
 - amabilité, - état d'esprit ouvert,
 - enthousiasme ;

4. La découverte des besoins

4.1 L'écoute active

La phase de découverte des besoins repose sur la pratique de l'écoute active

Écoute active = Écouter + Observer + Questionner

L'écoute et l'observation permettent d'analyser le contenu verbal et non-verbal de la communication.

A. L'écoute

- Une bonne écoute suppose que le temps de parole soit essentiellement donné au client. On estime en général que la **règle des 60-30-10** s'applique: **10% silences, 60 % du temps de parole au client, 30 % au vendeur.**
- Le vendeur doit faire preuve d'empathie, il ne doit pas interpréter, induire des réponses mais se mettre à la place de son interlocuteur.

B. L'observation

Les gestes, les mimiques, ^{r13} les postures constituent le plus souvent des réactions à une situation de communication.

Les postures des interlocuteurs peuvent éclairer leur personnalité, leurs tendances comportementales. Le changement de posture est souvent aussi indication quant à l'évolution de la communication.

Diapositive 22

r13

mimiques gestes

إيماءة

rahmani; 12/01/2014

- Le négociateur peut ainsi vérifier la cohérence des propos de son interlocuteur, mieux les comprendre, déceler certains signaux qui l'aideront à contrôler son mode de communication et à l'adapter.

Objectif	Type de question	Exemple
<ul style="list-style-type: none"> • S'informer <ul style="list-style-type: none"> - Rechercher un élément précis - Découvrir le plus d'éléments possibles 	<p>fermée</p> <p>ouverte</p>	<p>combien</p> <p>où, avez-vous</p> <p>pourquoi,</p> <p>comment, quel est votre avis...</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Approfondir <ul style="list-style-type: none"> - Aider à comprendre - Faire réfléchir - Vérifier 	<p>reformulation,</p> <p>miroir-écho,</p> <p>relais,</p> <p>de contrôle</p>	<p>c'est lent</p> <p>c'est lent ?</p> <p>qu'en pensez-vous ?</p> <p>si je vous comprends bien...</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Orienter <ul style="list-style-type: none"> - Suggérer 	<p>alternative,</p> <p>ballon d'essai,</p> <p>recentrage</p>	<p>préférez-vous...</p> <p>ne pensez-vous pas que...</p> <p>pour en revenir à...</p> <p>que pensez-vous de...</p>

La phase de questionnement va permettre de déceler les besoins, la personnalité de l'interlocuteur. 90 % des échecs de négociations sont dus à une découverte mal faite.

4.2 Les grilles d'analyse du comportement

Il existe de multiples méthodes d'approches psycho-sociologiques de l'interlocuteur.

La connaissance de la hiérarchisation des besoins de Maslow, ou celle des socio-styles permet de mieux identifier les motivations et les freins du client ou du prospect.

La méthode SONCAS repose sur six motivations de base de tout individu:

Motivation	Besoin de
S écurité <small>r22 r23</small>	protection, sûreté, tranquillité
O rgueil <small>r24 r25</small>	puissance, domination, reconnaissance
N ouveauté	curiosité, changement
C onfort	commodité, bien-être
A rgent	économie, profit, rentabilité
S ympathie	affection, expression de soi, sociabilité

L'importance de chacune de ces motivations varie selon les individus.

Diapositive 25

- r22** sécurité الأمن
rahmani; 12/01/2014
- r23** Orgueil kabriaee
rahmani; 12/01/2014
- r24** confort
وسائل الراحة الحديثة
rahmani; 12/01/2014
- r25** sympathie 3atifi
rahmani; 12/01/2014

Certaines théories ou expérimentations proposent d'autres grilles d'analyse :

- **la morpho-psychologie** étudie les relations entre les prédominances morphologiques, notamment du visage et la psychologie d'une personne ;

5. L'argumentation

5.1 L'argumentaire

L'argumentation doit permettre de convaincre son interlocuteur et le persuader d'agir ou de prendre une position favorable dans la négociation.

A. La structure d'un argument

L'argumentation prend appui sur la motivation du client. Les caractéristiques techniques ou commerciales du produit apportent une satisfaction du besoin du client, un avantage dont le négociateur peut apporter la preuve.

Un argument a donc trois composantes :

Caractéristiques avantages ^{r14} preuves

Tout argument avancé doit être suivi de preuves qui viennent le justifier.

La preuve peut s'établir de diverses façons :

- **le vécu** qui prend appui sur des résultats d'application, des faits précis, des démonstrations,
- **l'analogie** qui est basée sur des solutions voisines à celles proposées,
- **les références** qui font appel à la caution de tous ceux qui ont adopté la solution et s'en déclarent satisfaits,
- **l'appel à la confiance** qui repose alors sur les relations entretenues depuis de longues années entre les deux protagonistes.

Diapositive 27

r14 rahmani; 12/01/2014

r15 **avantages** فائدة
rahmani; 12/01/2014

- **l'analyse transactionnelle** divise la personnalité en trois états (le Parent, qui domine, critique, juge, ordonne, protège et rassure ; l'Adulte, qui observe, raisonne, teste, s'informe, trouve des solutions, sans émotion ; l'Enfant, qui fait preuve de motivations, sentiments, désirs, peurs, colères, joies, curiosité, complexe, égocentrisme), qui sont activés alternativement dans la négociation' fonction de la situation ;
- **la PNL** est un ensemble de techniques d'observation qui permet d'identifier le système de représentation sensoriel que nous privilégions (visuel, auditif ou kinesthésique) ainsi que celui de notre interlocuteur et de s'y adapter *par* mimétisme comportemental. Cette « synchronisation » permet à la communication de gagner en efficacité.

B. La présentation des arguments

Le nombre d'arguments utilisé pour un client donné est limité : en effet, **les arguments doivent être adaptés aux besoins du client et tenir compte de ses motivations , de sa personnalité.** Pour les rendre attractifs il faut :

- les **émailler d'exemples,**
- faire une **démonstration,**
- **répéter les mots que le client veut entendre, les mettre en valeur,**
- **visualiser les propos,**
- **être enthousiaste,**
- **rassurer,**
- **parler au présent de l'indicatif.**

Argument à contrôler par l'observation et le questionnement du client.

. A chaque étape de la démonstration, il faut résumer les points forts et conduire le partenaire à marquer son accord.

5.2 Le traitement des objections

Les objections sont utiles à l'argumentation : elles permettent de mieux connaître les préoccupations et les besoins du client. Elles sont naturelles et marquent l'intérêt de l'interlocuteur.

A. Les stratégies

On distingue trois types d'objections qui appellent chacun un traitement particulier.

- Les objections non sincères et non fondées

Ce sont souvent des prétextes. Elles traduisent une résistance à l'idée d'acheter, sans raison particulière. Il n'y a pas lieu de les prendre en compte

- Les objections sincères et non fondées

Elles naissent d'une mauvaise compréhension de l'argumentaire, d'expériences antérieures malheureuses ou d'idées reçues, de préjugés. Il faut reprendre l'argumentation, expliquer, rassurer.

- Les objections sincères et fondées

Le produit ne possède pas tous les avantages, les caractéristiques ou les qualités que le client voudrait le voir posséder.

Il faut accepter l'objection mais la compenser en montrant que le produit possède d'autres avantages qui contrebalancent largement ce qui lui manque.

B. les techniques de réponse

Les tactiques les plus utilisées sont :

- La reformulation interrogative

Cette technique permet de dédramatiser l'objection en la reformulant d'une manière positive et favorable au vendeur.

objection	réponse
On trouve déjà ça sur le marché	En somme vous vous demandez ce qui différencie notre produit des autres ?»

5.3 La présentation du prix

L'annonce du prix ne doit être faite que lorsque le client a pu apprécier la valeur du produit.

Le prix doit être précédé d'une caractéristique technique et suivi d'un avantage approprié aux motivations du client.

6. La conclusion, le congé et le suivi

A. Le moment de conclure

La conclusion de la négociation suppose que le vendeur ait perçu des signes de désir d'achat du client.

IL ne faut en effet ni conclure trop vite, ni tarder à conclure.

Dans le premier cas, le client n'est pas prêt et il est indisposé par une pression trop forte pour l'inciter à prendre sa décision.

B. les techniques de conclusion

Il existe plusieurs techniques de conclusion. Le vendeur choisit la mieux adaptée la situation et à la personnalité de son client.

- *Agir comme si l'accord était conclu*

« Quand voulez-vous être livré ? »

Rendre la décision urgente

-« Dès la semaine prochaine, je serai obligé d'appliquer les nouveaux tarifs »--!

La conclusion , le suivi, le congé

Dans le second cas, il va risquer d'inventer des objections et de se fabriquer des freins supplémentaires.

Pour conclure avec succès, il faut percevoir chez le client des clignotants :

- il adopte l'attitude du propriétaire,
- il s'assure de certaines garanties qui portent sur les services annexes à l'offre (service après-vente, garantie)
- il pose des questions de détail (conditions de règlement, rappel du mode fonctionnement...),
- il demande un avantage supplémentaire,
- :
- il fait une fausse objection pour retarder le moment de se décider,

Techniques de conclusion (suite...)

Il s'agit de faire l'inventaire des objections faites par le client et des réponses satisfaisantes apportées. Ceci conduit le vendeur à obtenir l'accord du client qui se polarise sur un point faible, secondaire, alors que les avantages l'emportent sur les inconvénients.

- L'inversion des rôles

On transforme le client en vendeur. En auto-argumentant, il renforce sa **propre** conviction et le vendeur peut conclure rapidement.

« Puis-je vous demander quels sont les avantages qui vous ont le plus **séduit** ? »

Techniques de conclusion

La dernière objection

Cette technique permet d'éviter la multiplication d'objections portant **sur** points de détail.

« Est-ce le dernier point qui vous fait encore hésiter ? » Le client répond en général oui et le vendeur peut conclure.

- Donner un avantage supplémentaire

Le vendeur laisse percevoir le caractère exceptionnel de l'avantage et accélère lui-même la décision.

6.1 La prise de congé

A. En cas d'accord

La prise de congé va permettre :

- de féliciter et rassurer le client quant à son choix, « À votre place, j'aurai fait de même », « Vous avez bien fait de choisir ce modèle il plaira sûrement à votre clientèle »,
- lui proposer des services (démarches, formation, aide à la vente...),
- préparer la prochaine visite.
- partir rapidement, mais sans précipitation.
- *B. En cas d'échec de la négociation*

La prise de congé doit permettre de préserver l'avenir :

- remercier du temps qui vient de vous être accordé,
- jeter les bases d'une nouvelle relance,
- partir sans précipitation.

6.2 Le suivi

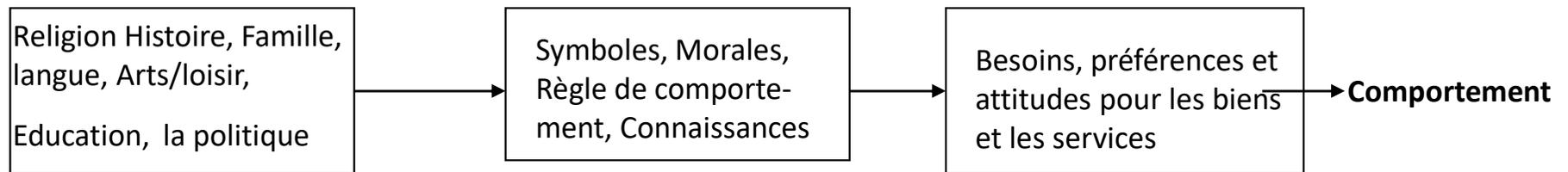
Quel que soit le résultat de la négociation, il est utile d'analyser ce qui s'est passé

- pour découvrir les points faibles et y remédier,
- pour déceler les points forts afin d'en tirer le meilleur parti possible.

1 Les caractéristiques de la négociation interculturelle

LES INFLUENCES CULTURELLES EN commerce international

La culture est un facteur important qui aidera le professionnel commerce international à comprendre et prédire le comportement des individus appartenant à d'autres cultures



Évaluer la nature réelle des influences culturelles

(langue, religion, éducation, famille, activités, groupes de références, etc.)

Les caractéristiques par rapport aux négociations nationales

les principales différences sont :

- Les aspects juridiques : lois, réglementations, usages

La législation et les réglementations étrangères peuvent fortement limiter les marges de manœuvre du négociateur international.

Diapositive 42

r26

marges de manoeuvre hamichi el harakia

rahmani; 12/01/2014

- Le contenu même de la négociation va en être affecté : qu'en est-il par ex des conditions de validité des contrats, des responsabilités contractuelle, de la législation du travail, de la responsabilité civile...
- envisager les problèmes en termes de droit national et de droit local

Les aspects politiques



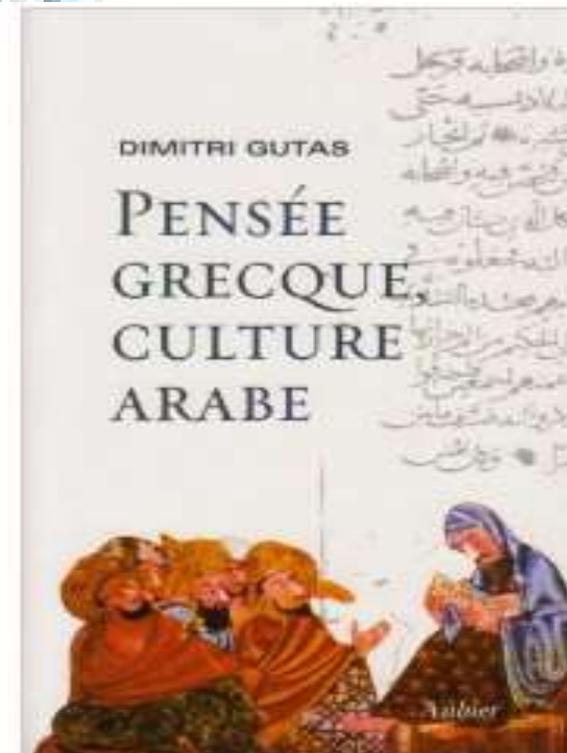
Les aspects politiques

- le degré de stabilité politique du pays sont des facteurs qui pèsent lourdement sur la négociation à l'étranger. :
- Si, de plus, l'enjeu économique de la négociation est important les autorités étrangères interviendront, parfois indirectement, dans le déroulement de celle-ci.

Les aspects politiques

- Déroulement plusieurs niveaux : technique et politique, le politique prenant de plus en plus d'ampleur au fur et à mesure que la négociation avance.

Les aspects culturels



Les aspects culturels

- Des langues des croyances et valeurs, des pratiques sociales, des comportements différents vont être sources de surprises, de malentendus qui vont **altérer** le **contenu** de la communication et influencer sur le déroulement de la négociation.

Les aspects culturels

- **Le négociateur** qui traite avec un partenaire étranger **devra non seulement faire preuve de tolérance** mais aussi s'efforcer de faire **preuve d'empathie**.

Diapositive 49

r27

négociateur moufawide

rahmani; 12/01/2014

2 Le diagnostic culturel

La notion de culture

Définitions

De multiples définitions de la culture, on peut retenir celles-ci :

« La culture est la manière structurée de penser, sentir et réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles et qui représente **son** identité spécifique. Elle inclut les objets concrets produits par le groupe.» (Kluck Hohn.)

Définitions sur la culture

- La culture est l'ensemble interactif des caractéristiques communes qui influencent la réponse d'un groupe humain à des problèmes universels.

- **« Une culture est un ensemble de croyances et de normes partagées par un groupe de gens, qui aident l'individu à décider ce qui est, ce qui peut être, comme on ressent, que faire et comment procéder pour réaliser cela. » (Goodenough.)**

les caractéristiques de la culture

la culture est un ensemble de normes

La culture est un instrument

la culture est créée par l'homme

culture est acquise et non innée

Caractéristiques de la culture

- - la culture rassemble les Individus Le terme culture est en général employé dans le sens de culture nationale. Il existe des cultures de groupe à différents niveaux : régional, socio-économique, familial.

- la culture évolue
- environnement évolue et provoque des changements lents dans les normes de comportement et les valeurs.

Les aspects culturels

- C 'est de la confrontation avec l'étranger que naît la perception de nos règles culturelles, de nos comportements. L'individu se trouve confronté au piège de ethnocentrisme,
- Conséquence!!!!

- c'est-à-dire à la tendance de penser que les caractéristiques de sa culture sont meilleures que celles des autres groupes et à interpréter le comportement des autres à travers sa grille d'analyse nationale.

Les indices de l'identité culturelle

- La liste suivante ne saurait être exhaustive et relève souvent d'approches différentes

- Pour identifier les
caractéristiques culturels il y
a 3 grands travaux réalisés
par :

Travaux de hofstede

- Psycho-sociologue néerlandais
- Un pays est un système de social cohérent et homogène
- étude menée en 2 phases: 67-69 et 71-73
- Menée par IBM : pour cerner les valeurs culturelles des employés de ses différentes filiales et son importateur yougoslave (Service vente et SAV)

4 dimensions de Hofstede

- Distance hiérarchique^{r16}_{r17} tolérance de distribution du pouvoir inégale
- Contrôle de l'incertitude : Aversion au risque
- Masculinité/Féminité : Dominance des valeurs masculines
- **Individualisme / collectivisme** : identification au groupe/soi même, Bien être du groupe/personnel, Dépendance du groupe/autonomie

Diapositive 62

r16 hiérarchique
مَنْزِلَة
rahmani; 12/01/2014

r17 Individuel فردی
rahmani; 12/01/2014

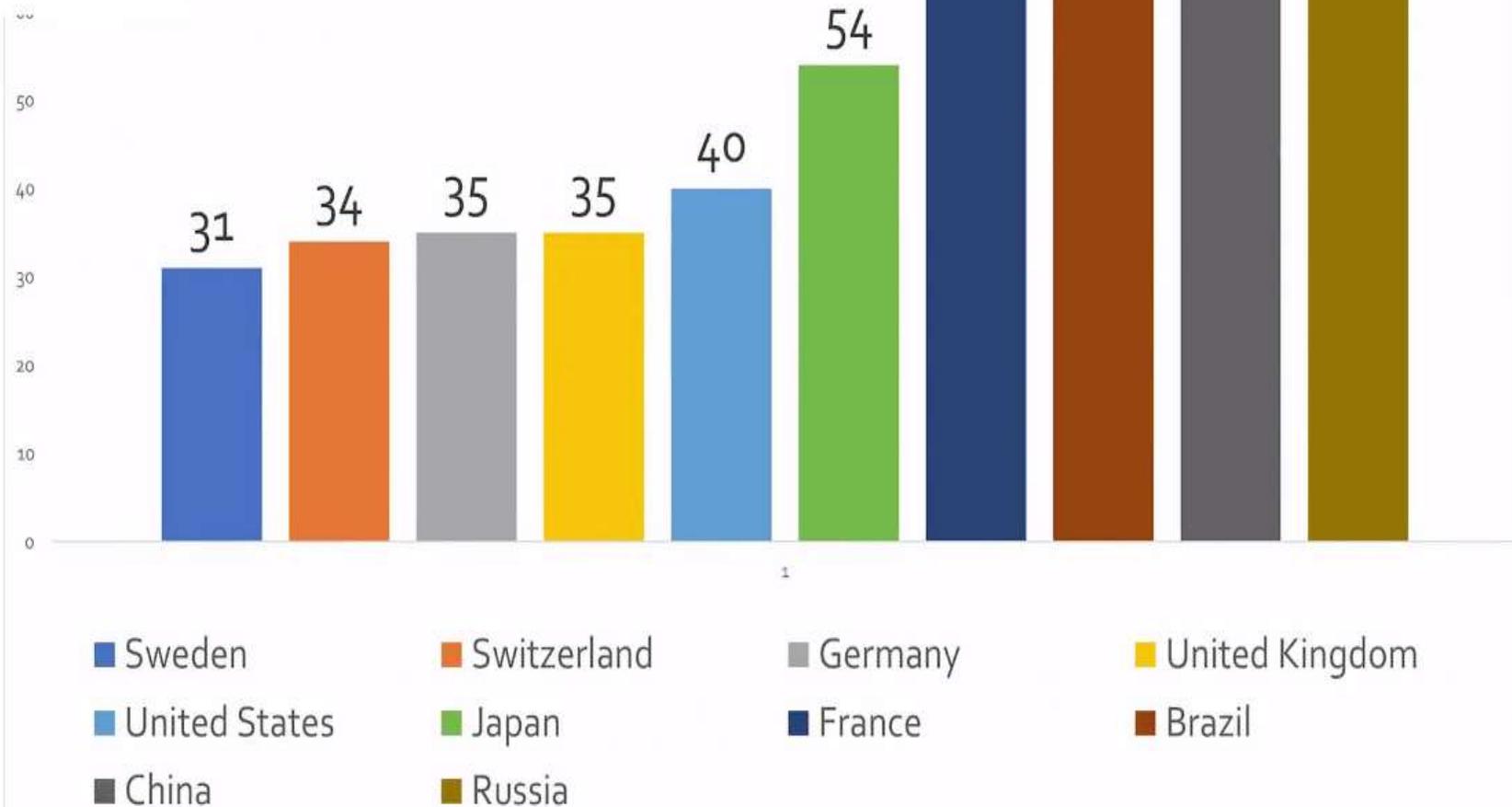
La distance hiérarchique

- **Les cultures s'opposent quant à la manière dont elles traitent l'inégalité des individus.**
- **La distance hiérarchique est un indicateur du mode de pouvoir.** Un pouvoir coercitif sera accepté dans des cultures à grande distance hiérarchique et rejeté dans la culture à faible distance hiérarchique.
- Dans le domaine du management, cette distinction pourra se traduire par les pratiques suivantes

Priorités d'un collaborateur préférant une distance hiérarchique faible	Priorités d'un collaborateur préférant une distance hiérarchique forte
<ul style="list-style-type: none"> - Approche participative - Consultation - Informalité (prénoms, ouverture.) - Indépendance, initiative - Organigramme pragmatique, centré sur la tâche - Absence de signes extérieurs du pouvoir - D'abord sur les faits (approche inductive) 	<ul style="list-style-type: none"> - Approche directive - Paternalisme - Formalité (réserve) - Dépendance, obéissance - Organigramme pyramidal - Signes extérieurs du pouvoir appréciés - D'abord sur le concept (approche déductive»

Les pays du nord de l'Europe, **l'Allemagne, présentent plutôt une faible distance hiérarchique** versus **des pays latins** (grande distance hiérarchique).

PDI Power Distance Index Indice de Distance Hiérarchique



Le rapport à l'espace

- Les codes spatiaux varient selon les cultures : **la façon de saluer et la distance interpersonnelle acceptable lors des rencontres n'est pas partout la même.** On peut représenter l'individu entouré d'une série emboîtée de bulles qui ajustent la distance personnelle, sociale, publique...
- **La distance interpersonnelle est plus grande chez les Japonais que chez les Américains ou chez les Français.** Cette distance **diffère aussi entre Français du nord et du sud**

Le degré d'individualisme ou de collectivisme

- **Les cultures peuvent différer par la manière dont sont envisagées les relations entre un individu et ses congénères.**
- On peut envisager des sociétés dans lesquelles les liens entre individus sont très lâches : **chaque individu veille essentiellement à ses propres intérêts.**
- À l'autre extrémité, **on trouvera des sociétés dans lesquelles les liens entre individus sont très forts.**
(protection du groupe)
- Cette distinction est la suivante :

Priorités individualistes	Priorités collectivistes
<ul style="list-style-type: none"> - L'individu d'abord - Vie personnelle, vie professionnelle séparées - Efficacité d'abord, loyauté ensuite - Compétition entre individus - Être franc, direct - Coopération selon la tâche - Le conflit peut être productif - Être clair avec soi-même - Considérer que tout le monde est, au fond individualiste 	<ul style="list-style-type: none"> - L'équipe d'abord - Vie personnelle, vie professionnelle confondues - Loyauté d'abord, efficacité ensuite - Compétition entre équipes - Être indirect - Coopération au sein de l'équipe - Harmonie - Sauver la face - Reconnaître les différences culturelles

Exemples :individualisme et collectivisme

- En Europe, l'individualisme semble prédominant.
- De même les États-Unis l'Australie ont des cultures plutôt individualistes
- le Japon est à tendance collectiviste.

Le contrôle de l'incertitude

- **les cultures** diffèrent par la manière dont elles **traitent le problème de l'écoulement inéluctable du temps et de l'incertitude face à l'avenir.**

Priorités d'un collaborateur préférant un contrôle de l'incertitude faible	Priorités d'un collaborateur préférant un contrôle de l'incertitude forte
<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatique : si la règle ne s'applique pas, on la modifie • Principes pratiques • Le temps constitue un cadre • Originaux et marginaux appréciés • Manque d'émotivité • Les affaires peuvent être sérieuses et drôles à la fois 	<ul style="list-style-type: none"> • Règles et procédures aussi complètes que possible • Principes philosophiques • Le temps est à gérer • Suspicion de l'original, du marginal • Émotivité acceptée dans des conditions bien précises • Les affaires sont sérieuses

Les pays latins semblent à fort contrôle de l'incertitude, tout comme le Japon, ou la Corée. Au contraire, les pays Scandinaves, les Pays-Bas, les États-Unis, la Grande-Bretagne, présentent une tendance au faible contrôle de l'incertitude.

La masculinité/féminité

- Les sociétés traitent différemment le problème de la division des rôles entre sexes dans la société.
- Certaines cultures établissent une nette division entre ce qui doit être fait par les femmes et ce qui doit être fait par les hommes. Dans ce cas, les hommes assument des rôles plus affirmés et dominants. On parlera de culture masculine.
- D'autres cultures minimisent la division des rôles entre sexes : on parlera de culture féminine.

Priorités d'un collaborateur à orientation féminine	Priorités d'un collaborateur à orientation masculine
<ul style="list-style-type: none"> • La modestie • L'intuition • Les relations humaines • Le social • La qualité de vie • Le souci d'autrui 	<ul style="list-style-type: none"> • La parade • La raison • La réalisation matérielle • La carrière • L'argent • L'affirmation de soi

Le Japon, les pays germanophones, auraient une culture plutôt masculine, les pays nordiques, une culture plutôt féminine.

Travaux de TROMPENAARS

(en 1994, Néerlandais, spécialiste en
Management international
A dégagé 7 dimensions culturelles
au niveau d'une nation:

- Les 5 premières liées aux orientations relationnelles(empruntés à PARSON en 1951)
- Les 2 dernières (6A et 6B et 7)(Time)

TROMPENAARS

- 1 culture universaliste / particularisme
(Culture universaliste : met l'accent sur les règles que sur les relations)
- 2 culture individualiste / collectiviste
(services des intérêts personnels)
- 3 culture neutralisant l'affectivité /
extériorisant l'affectivité
(bon de cacher ses émotions)

TROMPENAARS

- 4 Culture spécifique / culture diffuse
(centrée sur la tâche: ferme, claire, .../ vague ,
ambiguë, subtile.....)
- 5 culture privilégiant les résultats (Une
personne est jugée sur ce qu'elle a récemment
accompli) /attribution (parce qu'il appartient
à un groupe)

TROMPENAARS

- 6A culture orientée vers le passé et le présent / culture orientée vers le futur
- 6B culture séquentielle / culture synchrone
(conséquence sur la gestion du temps / souplesse dans l'emploi du temps)
- 7 culture orientée vers soi / culture orientée vers l'extérieur
(contrôle du contexte / acceptation du destin)

Le rapport au temps

- Les attitudes face au temps sont sources de diversités culturelles.
- **Dans certaines cultures, le temps est considéré comme une ressource à gérer**; les tâches ou les problèmes sont traités de manière dissociée : **on parle de culture monochronique**.
- **Dans d'autres cultures, on gère ses diverses obligations dans le cadre du *temps* disponible. Plusieurs activités peuvent être menées simultanément, interrompues, reprises... On parle alors de **culture polychronique**.**

Dans un système monochronique	Dans un système polychronique
<ol style="list-style-type: none"> 1. ne font qu'une chose à la fois 2. se concentrent exclusivement sur le travail en cours 3. s'estiment tenus de respecter les dates, les délais, les programmes 4. communiquent sans ou avec faible référence au contexte 5. sont demandeurs d'informations 6. se sentent tributaires de la tâche à accomplir 7. s'en tiennent strictement au plan ou au programme fixé 	<ol style="list-style-type: none"> 1. font plusieurs choses à la fois 2. se laissent facilement interrompre, passent facilement d'une tâche à une autre 3. leurs engagements surtout en matière de temps constituent un objectif à atteindre, mais révisible et non contraignant 4. communiquent avec forte référence au contexte 5. disposent déjà d'un maximum d'informations 6. se sentent tributaires des personnes concernées 7. abandonnent ou modifient facilement le plan ou le programme initial

Dans un système monochronique

- sont soucieux de ne pas déranger, se conforment aux règles de la discrétion et de la courtoisie
- sont très soucieux de la propriété, ne prêtent, ni n'empruntent volontiers
- insistent sur la promptitude
- ne sont pas spontanément enclins à établir des relations à long terme
- sont méthodiques et travaillent à un rythme mesuré, soutenu
- les engagements concernant les délais ont priorité

Dans un système polychronique

- se sentent davantage d'obligations pour la proches (famille, amis, relations d'affaires éprouvées)
- empruntent et prêtent facilement
- modulent la promptitude en fonction *des* personnes concernées
- s'efforcent systématiquement d'instaurer 4 relations durables
- s'impatientent facilement, travaillent d'une manière intense mais moins soutenue
- les engagements concernant les «personne» ont priorité

Exemples : polychronique ou monochronique

- On oppose traditionnellement les pays latins, la France en particulier, qui *sont* polychroniques,
- à l'Allemagne (monochronique).

L'attitude vis-à-vis de l'action, du risque et du travail

- L' attitude vis-à-vis de l'action est très liée à la vision de l'homme. Deux conceptions s'affrontent :
l'homme peut maîtriser la nature ou au contraire, **il ne peut que se plier à sa condition** et chercher l'harmonie avec la nature.
- Dans le premier cas, **l'action est fortement valorisée**. Dans le second cas, **les idées ont une grande importance, parfois plus que les réalisations**.
- On trouvera dans le premier groupe les Allemands, les Américains, dans le second **les cultures méditerranéennes**.

Le contexte fort/contexte faible ***(Théorie de Hall)***

- *Les cultures diffèrent selon la manière dont le contenu d'un message est véhiculé par la communication textuelle ou par le contexte.*
- **Dans certaines cultures, l'interprétation des messages dépend beaucoup de la situation et du contexte**, alors que **dans d'autres pays le contenu du message se suffit à lui-même.**
- **Dans les cultures à contexte fort, le message est fortement implicite**, alors que **dans les cultures à contexte faible, le message est plus explicite**

Priorités d'un collaborateur à orientation implicite	Priorités d'un collaborateur à orientation explicite
L'intuition Le silence Le flou L'ambiguïté Le relationnel Riche en information	La logique Le langage La précision La transparence Le technique A besoin d'information

Sont considérées comme cultures à message explicite et à contexte faible les cultures nord-américaines, germaniques et Scandinaves. A l'inverse, les cultures contexte fort correspondent aux pays d'Asie, du Moyen-Orient et d'Amérique latine.

la valeur relative de la parole et de l'écrit

- Les cultures peuvent se différencier selon la conception qu'elles ont de l'accord et de la confiance personnelle. Dans certaines cultures, l'engagement oral n'est pas considéré comme sérieux, dans d'autres, la base de l'accord est orale et constitue un engagement personnel.
- Entre hommes d'affaires japonais, l'accord verbal a une valeur indiscutable. Au contraire les engagements écrits sont très importants dans les cultures anglo-axonnes.
- **O**n peut noter qu'un certain nombre des indices cités auparavant se recourent.

2^{ème} partie

Les implications en négociation internationale

Les implications sur la négociation internationale

- Les spécificités culturelles sont prises en compte dans les circonstances suivantes**
- dans la **phase d'étude des marchés étrangers**;
 - dans l'élaboration de **chaque composante du plan marketing** (comportement du consommateur, adaptation du produit, définition de la communication à l'étranger, choix d'un positionnement de prix, sélection d'un *mode* distribution)

Les spécificités culturelles sont prises en compte dans les circonstances suivantes

dans les choix organisationnels de l'entreprise (gestion des expatriés, exemple) ;

- dans les **modes de management international adoptés**

- dans la **phase de négociation.**

- Dans le domaine de la négociation, **la différence culturelle s'ajoute aux divergences séparant les acteurs.**
- **Le processus même de la négociation est fortement déterminé culturellement.**

- Il faut cependant noter que les cultures professionnelles sont souvent plus forte que les cultures nationales.
- Un ingénieur d'affaires Algérien comprend mieux son homologue français que son compatriote publicitaire...

Expérience d'un canadien lors de la pénétration du marché Tchèque

- [vidéos\2 La negociation en commerce international exprience tchéque.flv](#)



Les exigences de la négociation interculturelle se situent à plusieurs niveaux

- Les manifestations de la communication non verbale sont des indices importants dans le processus de négociation.
- Leur interprétation dans la négociation internationale doit faire l'objet d'une grande prudence.
- Voici des exemples

Des exemples

- *En Afrique, fixer quelqu'un dans les yeux est un manque de respect voire un viol d'intimité ;*
- *en Allemagne, cela est considéré comme une impolitesse, tout comme le fait d'entrer dans une pièce sans y avoir été invité ou même simplement de regarder à l'intérieur.*

Comment négocier avec un allemand?

- Lors d'une **négociation avec un Allemand**, il est primordial de développer **une relation de confiance mutuelle**. Pour cela, vous devez inspirer confiance à votre interlocuteur. **Les Allemands sont très chiffres, factuels**. Tous vos arguments doivent donc être sourcés, démontrés par **des exemples concrets**.

Usage du prénom

- *L'usage rapide des prénoms, à l'américaine, heurte encore beaucoup en France, mais encore plus en Allemagne ou dans les pays asiatiques, où les relations mettent du temps-construire.*

Sans issue

- *Se placer dos à la porte avec des Asiatiques est quasiment un geste de déclaration de guerre... puisque vous bloquez l'issue.*

Les temps de silence

- *Avec des Japonais ou des Chinois, ne pas respecter des temps de silence entre les mots est comme une pression quasi insupportable ; car cette attitude témoigne du non-respect temps pour la réflexion.*

La gestuelle

- *Faire un anneau avec l'index et le pouce lors d'une réunion pour un Japonais signifie « argent », un Américain « c'est OK », pour un Français « zéro ou c'est nul », et en Afrique Nord, c'est l'équivalent du geste de se passer la main sur la gorge, c'est-à-dire: «je vais te tuer ».*

- *Comme, par exemple encore, se rapprocher de quelqu'un ou mettre sa main sur le bras de son interlocuteur, que ce soit pour le calmer ou l'interrompre: selon la distance acceptable de la culture de l'autre peut être fort mal interprété, et encore plus si l'on est une femme !*

- *Attention aussi, en particulier avec les Américains, aux gestes de la main gauche : ils signifient pour un Américain que vous ne dites pas strictement la vérité. Ces gestes sous-entendent méfiance voire la dissimulation : ainsi se toucher ou se frotter le nez à gauche. N'oublions que pour un compliment douteux, l'on dit en anglais : « left handed compliment »*

Les conseils pour une négociation sereine

Accepter la différence culturelle

- Nous avons tendance à regarder l'étranger comme facteur d'anxiété et de danger, et c'est aussi ce que fait l'étranger par rapport à nous-mêmes.
- Des pratiques locales déroutantes, ressenties comme singulières doivent être respectées et acceptées comme légitimes, ce qui suppose que le négociateur renonce à tout ethnocentrisme et dépasse la référence exclusive à sa propre culture.

Se faire accepter

- La négociation internationale est **symétrique**: chacun voit dans l'autre «l'étranger».
- Ne pas comprendre le sens de l'impassibilité orientale ou la nécessité de « sauver la face » est un moyen quasi assuré de ne pas être accepté en termes d'interlocuteur crédible.

Gérer la communication

- La négociation est avant tout un processus de communication verbale et non verbale.
- Cette communication est codée/décodée par l'émetteur et le récepteur dans des cadres linguistiques et culturels particuliers : les mots n'ont pas le même sens, l'existence de stéréotypes contribue à en déformer l'interprétation, les mondes perceptifs sont différents. L'influence culturelle existe implicitement ou explicitement derrière chaque expression du langage, chaque attitude ou comportement.

Des exemples

De la gestuelle selon la culture

- *A Sri Lanka, tourner lentement et alternativement la tête à gauche et à droite signifie que l'individu est d'accord avec l'énoncé qu'une autre personne vient de communiquer.*
- *Dans la culture française ou algérienne, ce geste, ou plutôt une variante subtile de celui-ci, signifie au contraire le désaccord ou la négation.*

Des mots et leur signification

- *En Corée, le mot que l'on traduit en français par « oui » est un marqueur et un embrayeur qui .. signifie que son locuteur est attentif aux propos échangés et qu'il attend la suite du message. : En Algérie, le mot « oui » signifie davantage un accord sur le contenu de ce qui vient d'être dit ; et une affirmation.*

- Il est nécessaire pour le négociateur international de prendre conscience de ces difficultés (**exactitude du sens, prolongements émotionnels, perception des nuances, signification des attitudes, interprétation des symboles**).
- Ce sera à lui ,de trouver la solution appropriée et de se dégager des stéréotypes culturels.

Les contraires dans les cultures

- *Quand on rencontre un asiatique pour la première fois, il baisse les yeux, signe de modestie et d'humilité. Pour un français, c'est un manque de franchise.*

Des comportements contraires

- *Après le salut, on échange les cartes de visite. L'asiatique va la tenir à deux mains, en la lisant attentivement. La mettre distraitement dans sa poche en la regardant à peine comme le ferait spontanément un Algérien ou Français est vécu comme une offense, un manque de respect.*

- *En Suisse, les individus se livrent peu. Ils ne vous parlent pas de leurs problèmes, ce qui fait croire au début qu'il n'y en a pas. Ce qui n'est pas le cas si on arrive à les leur faire exprimer.*

Conclusion

- La négociation interculturelle a de plus sa propre dynamique. Chaque négociation est spécifique et l'interaction qui se produit entre les deux négociateurs de cultures différentes peut ne ressembler à aucune autre.
- Pour dialoguer avec d'autres cultures il est d'abord nécessaire d'envisager la culture comme une globalité.
- Mais surtout il faut prendre conscience que s'ouvrir aux autres, c'est aussi s'ouvrir à la connaissance de soi et de sa propre culture.

Dernier conseils

Pour s'assurer d'une bonne analyse de l'environnement culturel:

1. Préparez-vous, culturellement parlant
2. Familiarisez-vous avec les particularités et les complexités des communications locales
3. Fréquentez les gens de l'endroit
4. Faites preuve de créativité, et expérimentez-vous
5. Sensibilisez-vous à la culture locale
6. Sachez reconnaître les complexités des cultures
7. Percevez-vous vous-même comme émetteur de culture
8. Soyez patients, compréhensifs, et faites preuve d'acceptation envers vous-même et vos hôtes
9. Soyez réaliste quant à vos attentes
10. Acceptez le défi des expériences culturelles