

Intercultural Negotiation: The “Nomadic” Approach

La négociation interculturelle: l’approche ‘nomade’

Negocierea interculturală: abordarea „nomadă”

Sandra E. WALKER, Vincent MERK, Sidi Miloud BEL ASRI
E-mail: s.walker@skema.edu, v.merk@tue.nl, miloudbelasri@yahoo.com

Abstract

Globalization has a strong impact on international negotiation. Negotiators must manage situations where they may have to deal with several people coming from many different cultures. It is thus necessary to manage diversity during the negotiation processes and interactions to achieve a sufficiently high level of performance to be competitive in world markets.

Researchers have tended to focus on the importance of cultural knowledge to international negotiators. Many articles describe different styles of negotiations according to countries, regions or even cultural groupings, such as for Anglo-Saxon or Arab negotiating partners.

However, researchers have given less attention to the notion of intercultural competence and how companies could develop the ability to adapt to any culture, even if a negotiator has little prior information concerning their partners. This skill is universal across all cultures and could be added to the profile of a successful negotiator. It is an attitude based on openness towards people coming from a different culture. This paper describes negotiators who adopt this attitude: the way of a ‘nomad’.

Résumé

La mondialisation a un fort impact sur le domaine de la négociation internationale. Le négociateur doit intervenir sur des situations où il peut être amené à gérer plusieurs interlocuteurs de cultures variées. Il s’avère nécessaire de bien gérer cette diversité culturelle dans le processus et les échanges de la négociation pour atteindre un niveau de performance suffisant afin de tenir tête aux concurrents sur les différents marchés mondiaux.

Les chercheurs se sont beaucoup penchés sur l’importance des connaissances culturelles pour un négociateur travaillant à l’international. Il existe plusieurs articles qui décrivent les différents styles de négociation en fonction des pays, zones géographique ou même groupement culturel tels que les modèles arabes ou anglo-saxons.

Cependant, les chercheurs ont moins développé la notion de compétence interculturelle et comment les entreprises pourraient développer une capacité à s’auto-adapter à toute autre culture, même si l’on possède peu d’informations sur son interlocuteur. Cette compétence qui pourrait s’ajouter au profil existant d’un bon négociateur, est une approche universelle, c’est-à-dire une attitude psychologique basée sur une ouverture d’esprit vis à vis de personnes d’autres cultures. Le but de cet article est de décrire le profil d’un négociateur employant cette attitude, un profil ‘nomade’.

Rezumat

Globalizarea are un puternic impact asupra domeniului negocierii internațională. Negociatorul trebuie să intervină în situații în care să poată gestiona mai mulți interlocutori de culturi variate. Se dovedește necesar a se gestiona bine această diversitate culturală în procesul și schimburile

negocierii, pentru a atinge un nivel de performanță suficient, în scopul de a face față concurenților de pe diferitele piețe mondiale.

Cercetătorii s-au concentrat pe importanța cunoștințelor culturale pentru un negociator internațional. Există mai multe articole care descriu diferitele stiluri de negociere, în funcție de țară, zonă geografică sau chiar grupare culturală, precum modelele arabe sau anglo-saxone.

Totuși, cercetătorii au dezvoltat mai puțin noțiunea de competență interculturală și modul în care întreprinderile ar putea dezvolta o capacitate de a se auto-adapta oricărei alte culturi, chiar dacă posedă puține informații despre interlocutor. Această competență, care s-ar putea adăuga profilului existent al unui bun negociator, reprezintă o abordare universală, adică o atitudine psihologică bazată pe o deschidere față de persoane provenite din alte culturi. Scopul acestui articol este de a descrie profilul unui negociator folosind această atitudine, un profil „nomad”.

Keywords: *negotiator, international negotiation, nomad, culture, differences, openness, intercultural negotiation*

Mots clés: *négociateur, négociation internationale, nomade, culture, différences, ouverture d'esprit, négociation interculturelle*

Cuvinte cheie: *negociator, negociere internațională, nomad, cultură, diferențe, deschidere, negociere interculturală*

I Introduction à la négociation internationale

La mondialisation a un impact sur les techniques de négociation internationale. ‘Le terme mondialisation désigne le développement de liens d’interdépendance entre hommes, activités humaines et systèmes politiques à l’échelle du monde.’ (www.techno-science.net, 2009). Les échanges internationaux contribuent à la diversité culturelle qui est en train de se diffuser dans de nombreux domaines de la vie que cela soit l’éducation, la politique ou les arts, la négociation internationale n’y échappant pas.

Le domaine de la négociation internationale est en fort développement car l’expansion planétaire des échanges économiques crée un nombre croissant d’occasions de négociation à l’international. A titre d’exemple : ‘En deux décennies, plus de 400,000 joint-ventures ont (...) été créées dans un pays comme la Chine’ (Faure, 2004/6).

La diversité culturelle est accélérée par la mondialisation et elle est en train de transformer le paysage pour des négociateurs dans l’industrie et le commerce international. La tendance dans le monde des affaires n’est plus tournée vers les négociations biculturelles mais multiculturelles. Il en résulte que la préparation d’une négociation prend de l’ampleur, car se renseigner sur les caractéristiques d’une seule culture demande beaucoup moins de temps que de s’informer sur plusieurs modes de fonctionnement différents. Cette évolution exige l’ajustement des compétences du négociateur international. De plus, l’augmentation du nombre des échanges économiques et le contexte fort concurrentiel exigent une performance toujours plus accrue de la part des négociateurs internationaux.

Cette nouvelle exigence ‘culturelle’ a été bien intégrée par les entreprises internationales.

‘La diversité globale est encore un concept relativement nouveau pour la plupart des entreprises, mais pour les multinationales, l’intérêt pour ce concept est fort élevé. Dans une enquête réalisée auprès de 100 professionnels de la diversité, dans les entreprises de Fortune 500 ORC en 2003, moins de 10% d’entre eux citent la diversité comme un domaine d’intérêt ou de responsabilité. A peine deux ans plus tard, une étude en 2005 réalisée auprès des professionnels de ces mêmes sociétés révèle que près de 25% d’entre eux citent la diversité globale comme étant désormais une priorité pour eux.’ (TRADUIT) (Golden, 2007)

Les cabinets de consultants RW 3 et ORC Worldwide ont réalisé une étude sur l’importance de la culture dans les compétences de cadres supérieurs. (ORC, 2008) Plus de 100 organisations y

ont participé, ce qui représente un échantillon représentatif des entreprises à un niveau mondial allant des multinationales dans les Top 10 de la liste Fortune jusqu'aux P.M.E. Parmi les principaux thèmes qui se sont dégagés à partir de l'enquête de 2008:

- 'l'expérience internationale est considérée comme un important critère de leadership
- La culture est essentielle à la réussite dans un marché mondialisé
- La plupart des organisations offrent à leurs dirigeants d'entreprises des formations culturelles' (TRADUIT)

Réussir en négociation internationale passe par une bonne gestion de la diversité, c'est à dire le développement d'une compétence interculturelle permettant au négociateur de s'adapter à toutes les circonstances, quelque soit la culture d'origine de son interlocuteur : une approche universelle et 'nomade'.

I.I Les enjeux

La négociation est une ou plusieurs discussions qui ont pour but de parvenir à un accord sur un sujet donné. C'est un processus entamé entre deux parties ou plus. Selon Raymond SANER, la négociation est un "processus par lequel deux parties cherchent à établir un accord sur ce que chacune entend prendre ou donner". (Saner, 2003). Trouver un accord entre les personnes de différentes cultures rend le processus de la négociation plus compliqué, car les participants ont des approches différentes par rapport au style de communication, aux rôles, dans leur rapport au temps et à la prise de la décision, facteurs qui peuvent être source de malentendus.

La diversité culturelle peut engendrer des risques économiques pour une entreprise ou un autre type d'organisation engagée dans une négociation nationale ou internationale; cependant les enjeux d'une négociation internationale peuvent être beaucoup plus importants s'il s'agit d'un rachat ou une fusion, par exemple. Il est à préciser que cet article ne traite que des négociations interculturelles au niveau international, c'est-à-dire 'Qui ont lieu entre plusieurs nations, qui concerne leurs relations' (Larousse, 2009), plutôt que des négociations purement interculturelles, 'Qui concernent les contacts entre différentes cultures ethniques, sociales' (Larousse, 2009). L'exemple d'une négociation interculturelle se retrouve dans les situations où les parties compatriotes ne partagent pas la même culture qui est souvent défini par les codes de secteur d'activité (la diversité). La définition de la diversité est 'Le caractère de ce qui est divers, varié, différent ; variété, pluralité' (Larousse, 2009). Par choix, on se limitera dans cet article à développer les compétences en négociation au niveau strictement international.

Il arrive qu'une négociation interculturelle doive atteindre une liste d'objectifs bien variés. On peut citer quelques exemples de résultats recherchés qui sont plutôt propres à un accord interculturel :

- Le respect d'une culture locale.
- L'adhérence contractuelle à la loi locale ou le désir de désigner un tribunal dans le pays du domicile.
- Un niveau de risque aussi faible que possible, dans un contexte de commerce international, souvent considéré comme étant un éventail d'opportunités mais aussi de risque non-négligeable à l'occasion d'une fusion ou rachat exemple.
- Le respect des normes internationales ou d'un standard de qualité.

Les enjeux d'une négociation interculturelle sont donc importants à plusieurs niveaux car le processus de la négociation est assujéti à des exigences culturelles. Face à cet enjeu, Merk (1999) avance que l'accord, s'il doit bien sûr être commercial, se doit aussi de réaliser un équilibre culturel entre les deux parties si l'on veut de part et d'autre continuer à travailler ensemble.

II Les différences culturelles en négociation

Que la culture joue un rôle important dans les affaires est incontestable. (Trompenaars, 1998), (Hofstede, 1980) (Triandis, 1995). Schuster souligne l'importance des différences culturelles: 'Comprendre les différences culturelles est un facteur clé pour réussir une communication interculturelle' (TRADUIT) (Schuster, 1996). Adler décrit les erreurs de perception et d'interprétation (catégories, stéréotypes) pouvant entraîner des malentendus lors d'une communication interculturelle. (Adler, *International Dimensions of Organisational Behavior*, 2007). Le rôle de la culture dans les négociations interculturelles est également disséqué par les autres chercheurs. Par exemple, Brett dit: 'Savoir négocier est un art d'autant plus complexe dans un contexte international. Aux subtilités des jeux d'échanges et de pouvoir s'ajoutent les difficultés des relations interculturelles.' (Brett, 2001). Acuff présente les différents styles de négociateur en fonction de leur pays d'origine. (Acuff, 1993). Dupont insiste sur la nécessité d'étudier les différences culturelles en négociation qui sont pour lui les bases de la négociation post moderne. (Dupont, 2007)

Audebert-Lasrochas suggère que les différences culturelles jouent un rôle moins important dans la négociation internationale que celui cité par plusieurs autres chercheurs: 'Si presque tous les auteurs spécialisés identifient des variables culturelles susceptibles d'influencer les négociations, en particulier les négociations internationales, celles-ci ne semblent pas dans les faits influencer les négociations.' (Audebert-Lasrochas, 2007). Cependant, son point de vue ne semble pas être partagé par la plupart des autres chercheurs.

Oberg a créé le terme de 'choc culturel' (Oberg, 1960) pour décrire la souffrance d'une personne plongé dans une nouvelle culture, dans un environnement qui ne lui est pas familier. Oberg prétend que la plupart des personnes qui s'intègrent à une nouvelle culture éprouvent un choc culturel. Elles doivent continuellement faire preuve d'efficacité et de rapidité dans un monde où les règles ne sont pas suffisamment claires. Le négociateur peut subir un choc culturel lors de négociations courtes ou prolongées. Cette résistance naturelle à l'autre culture, avec une détresse psychologique et parfois physique pourrait nuire à sa performance en négociation.

II.I Les recherches sur les différences culturelles en négociation internationale

Les chercheurs spécialisés en techniques de négociation internationale se sont penchés surtout sur l'adaptation à une culture différente à partir de son référentiel d'origine et celui de son concurrent. Les chercheurs ont accordé beaucoup d'importance aux connaissances culturelles et moins aux compétences interculturelles.

Schaeffer parle des négociateurs envoyés en mission à l'étranger avec le statut d'expatrié: 'Aussi brillant soit un négociateur potentiel, aussi enthousiaste soit un futur expatrié de partir vivre une aventure nouvelle à l'étranger, l'un et l'autre courent à la déception, voire à l'échec s'ils n'ont pas psychologiquement intégré cette réalité que le peuple du pays hôte est culturellement différent d'eux. Pour réussir avec leurs futurs interlocuteurs, le négociateur, expatrié se doit absolument faire le nécessaire effort de compréhension de l'autre.' (Schaeffer, 2007). Mansencal parle aussi de l'importance de l'adaptation culturelle. 'Il paraît nécessaire d'aborder certains particularismes des négociations internationales. Il apparaît donc nécessaire de s'adapter au contexte interculturel de la négociation...' (Mansencal, 2008).

Macquin et Rouzies soulignent l'importance non seulement d'une stratégie culturellement adaptée mais également d'une communication ajustée: 'Les différences de comportement et d'attitude entre négociateurs issus de différents pays ne se limitent pas à la stratégie adoptée. Il faut aussi tenir compte de la communication non verbale, de la structure du processus de négociation, voire de l'objectif de la négociation.' (Macquin & Rouziès, 2009).

Dans la négociation interculturelle, on est confronté à ses propres préjugés ou croyances limitantes, c'est à dire les perceptions des autres plus émotives, ce qui demande une analyse profonde de soi ainsi qu'un contrôle de ses réponses affectives. (Cox, 1997). L'importance du jeu de pouvoir est évoquée par l'entreprise renommée de consulting, Huthwaite International La

perception du pouvoir d'un négociateur joue un rôle important dans une négociation. (Huthwaite International, 2004). Les attitudes de pouvoir se différencient d'une culture à une autre. (Hofstede, 1980). Dans son ouvrage, 'The Hidden Dimension', Hall met l'accent sur les différences d'utilisation d'espace lors d'un échange. (Hall, 1988)

Parfois, les différences sont citées comme étant un avantage compétitif pour le négociateur. (Grange, 1997).

Quelques chercheurs ont répertorié des profils de pays ou de régions géographiques pour informer le négociateur international sur des différences culturelles. Par exemple, les différences culturelles entre les pays d'Afrique et celles de l'Asie sont décrites par Ongodo. 'Ces points de convergence et de divergence entre les deux cultures mériteraient d'être pris en compte dans le cadre de négociations commerciales par les opérateurs économiques africains et asiatiques'. (Ongodo, 2006/8). Dans un livre de Hendon, Hendon et Herbig, sont répertoriés des profils de pays, ainsi que des techniques de négociation interculturelle (Hendon, Hendon, & Herbig, 1999). Merk (1999) se penche sur l'interface France Pays-Bas et les conséquences dans la communication professionnelle entre ses deux pays proches géographiquement mais assez éloignés culturellement.

Les recherches ont bien démontré que la connaissance d'une culture différente représente une réelle valeur ajoutée à la performance d'un négociateur interculturel. Cependant, deux questions se posent. L'une par rapport à l'analyse de son interlocuteur pour mieux réagir durant le processus de négociation et l'autre purement pratique qui pourrait se décliner ainsi :

- Dans quelle mesure le négociateur en face de soi est-il ou non représentatif du groupe auquel il appartient ? On pourra apprendre de la culture de l'autre pour finalement découvrir qu'il n'est pas conforme au stéréotype de sa culture d'origine. Nancy Adler décrit les différences interculturelles mais elle évoque aussi les risques de stéréotyper. (Adler, 1994)
- Combien de temps faut-il à un négociateur pour apprendre suffisamment sur la culture de son interlocuteur pour que cela représente une réelle valeur ajoutée à son intervention ? Il pourrait peut-être mieux consacrer son temps à une autre activité de préparation de négociation qui donnerait un meilleur résultat final. Cette question prend une importance particulière compte tenu de l'évolution du paysage international dans le sens d'un contexte multiculturel et non biculturel. Une réunion internationale pourra se composer de personnes issues de plusieurs cultures. Même un négociateur qui dispose de beaucoup de temps aura du mal à se renseigner sur chaque stéréotype culturel en face de lui.

III Le négociateur 'nomade'

III.I Le profil d'un négociateur 'nomade'

Il est souhaitable qu'un négociateur international développe un esprit de 'nomade' pour être plus efficace dans la gestion de son temps de préparation de négociation et pour qu'il puisse bien s'adapter à son interlocuteur. Le mot nomade est attribué à une personne itinérante, mobile, et voyageuse, qui n'a pas de lieu d'habitation fixe. La mobilité est une constante chez le nomade. On peut supposer que c'est un individu qui s'adapte à son environnement et qui a une identité fluide.

Cette flexibilité est décrite dans la psychologie. Snyder, dans son article, 'Self-monitoring of expressive behavior' (Snyder, 1974, 30) décrit l'envie chez certaines personnes de vouloir s'adapter socialement. Chaque individu choisit son degré d'adaptation vis-à-vis des autres. Il est possible qu'un 'nomade' multiple souhaite s'adapter un maximum à son entourage, bien que cette hypothèse ne soit pas évoquée dans les recherches existantes.

'La flexibilité est la plus grande qualité que puisse avoir un négociateur chevronné.' (TRADUIT) (Lewicki & Hiam, 2006).

L'improvisation et l'adaptabilité sont des atouts conséquents quand le 'nomade' est en situation de négociation interculturelle où il doit naviguer entre les différentes cultures et stratégies. Le négociateur nomade a une approche souple, il fait preuve de curiosité, est très observateur,

réactif et créatif, a une capacité à apprendre rapidement ainsi qu'un niveau élevé en techniques de communication. Toutes ces qualités suggèrent un haut degré de mobilité interculturelle.

La mobilité culturelle est bien développée au sein d'une certaine population existante, cela mérite d'en décrire les caractéristiques pour analyser si l'on pourrait envisager la transposition de ces compétences au profit des négociateurs dans le commerce international.

Il existe certaines personnes qui ont vécu dans différentes cultures, définies en langue anglaise comme 'transcultural', ou 'TCK : transcultural kids' (des enfants multiculturels).

Il y a des enfants qui prennent l'avion dès leur plus jeune âge et qui connaissent la nationalité de chacun de leurs amis. Cependant, ils sont incapables de répondre à la question "D'où viens-tu?" sans devoir réfléchir une petite seconde. Ce profil d'enfant est de plus en plus répandu. Selon le 'European Council of International Schools', environ 350,000 enfants dans le monde vont dans une école internationale. (Kite, 2003). Third Culture Kids s'adaptent rapidement à un nouveau pays ou à une personne d'une autre culture. (Lewis)

Pollock et Van Reken, dans le livre, 'Third Culture Kids: The Experience of Growing Up Among Worlds', expliquent que les enfants TCK sont capables de créer des relations avec des personnes de toutes les cultures sans appartenir à aucune culture en particulier. (Pollock & Van Reken, 2001). Bien qu'ils soient capables de naviguer aisément dans une nouvelle culture, ils ne perdent pas la leur pour autant; ils ne subissent pas d'acculturation : leur propre culture n'est pas changée par le contact avec d'autres cultures. Leur propre modèle culturel reste intact.

Selon Denys Cuhe, le terme 'acculturation' ne se limite pas seulement à la perte de la culture d'origine mais aussi, et surtout, à l'appropriation d'une nouvelle culture. (Cuhe, 2004). Les TCK ne correspondent non plus à cette définition d'acculturation, puisqu'ils n'assimilent donc pas la culture des autres.

Pour Mattelart, chaque personne représente déjà un mélange de cultures différentes. 'Les cultures pures sont une vision de l'esprit. Depuis qu'a débuté l'histoire des échanges du monde, les modèles culturels et institutionnels véhiculés par des puissances hégémoniques ont rencontré des peuples et des cultures qui ont résisté à l'annexion, ont été contaminés...ou ont disparu.' (Mattelart, 2001).

Certes, il y a des avantages à avoir un esprit 'nomade'. Cependant, être 'transculturel' suppose avoir des challenges à relever. (Pollock & Van Reken, 2001). Gray-Block avance que s'il y a un nombre trop important de changements, de différences et de langues introduits trop tôt dans la vie ou tous à la fois, il peut y avoir tellement de confusion pour l'enfant que tout est dilué au point où cela devient plutôt une difficulté au lieu d'un avantage. (Gray-Block, 2003).

Quelques exemples des avantages et défis sont décrits ci-dessous (Pollock & Van Reken, 2001).

Avantages	Inconvénients
Une ouverture d'esprit vis à vis des autres	Conflits de loyauté
Une vision tridimensionnelle du monde	Une vision douloureuse de la réalité
Un enrichissement interculturel	Manque de connaissances de sa propre
Un caméléon culturel, capacité à s'auto	Manque de racines culturelles
Un immigré 'caché' qui s'intègre	Un immigré 'caché' qui est différent
Moins de préjugés	Plus de préjugés
Prise de décision; vivre pour aujourd'hui	Prise de décision ; trop de choix
Un respect de la hiérarchie	Méfiance à l'égard de la hiérarchie

III.II Les compétences d'un négociateur 'nomade' : une nouvelle perspective dans les techniques de négociation interculturelle

Il est souhaitable que les futurs négociateurs acquièrent une compétence interculturelle qui soit associée à la capacité à utiliser des techniques de négociation ou des connaissances culturelles. C'est une approche nomade qui pourrait engendrer des individus capables d'assumer et de transgresser à la fois plusieurs systèmes culturels, sans que cela entraîne une perte de l'identité.

Les compétences interculturelles décrites par des chercheurs référencés ci-dessous ont de l'intérêt, car elles ont un aspect universellement applicable à chaque culture. Quelque soit la culture de l'interlocuteur en face de soi, le négociateur sera plus ou moins en mesure de s'adapter pour mener à bien la négociation.

A titre d'exemple, l'ouvrage 'Management International et Cross-culturel' ne se limite pas à une simple description des différences culturelles en négociation, mais recense les complexités et pièges spécifiques à la négociation internationale; l'environnement et les facteurs historiques, le processus, le rôle d'une tierce partie, les problèmes de communication interculturelle, ainsi que les stratégies et tactiques à adopter dans l'arène internationale. (Pervez & Usunier, 2003).

Catherine Lee s'appuie sur des techniques de communication, qui peuvent s'appliquer à plusieurs cultures (Lee, 2007).

Bahaudin soutient que la gestion des différences culturelles nécessite des compétences en techniques de communication. (Bahaudin, 2007). Ces compétences ont un caractère universel.

Earley and Ang prétendent que l'intelligence culturelle fait partie intégrante de chaque individu, tel que le font le quotient intellectuel ou le quotient émotionnel. (P. Christopher Earley, 2003)

La célèbre méthode de négociation gagnante-gagnante (Fisher, Ury, Patton, & Brahem, 2006) (Pekar Lempereur & Colson, 2004) a aussi une application universelle.

D'autres chercheurs qui ne se sont pas penchés spécifiquement sur la négociation internationale ont apporté par leur travail une réelle contribution dans le développement des compétences interculturelles.

Yankelovich propose le dialogue (Yankelovich, 1999) comme un outil de communication bien utile, que l'on utilise de Moscou à New York. Le dialogue est une méthode de communication qui pourrait être mieux développée dans le parcours de formation d'un négociateur international. Adler suggère qu'une négociation gagnant-gagnant est plus facilement atteinte par des négociateurs de culture différente, car ils ne cherchent pas à se satisfaire des mêmes objectifs. (Adler, 1994). Une meilleure capacité à dialoguer pourrait faciliter ce type d'échanges. Raiffa, chercheur renommé dans la négociation, favorise la méthode gagnant-gagnant. Il décrit certaines compétences qu'il considère comme étant utiles dans des situations conflictuelles. Il avance que l'approche gagnant-perdant, qui est pourtant une méthode reconnue, mène souvent à une insatisfaction auprès des deux parties (Raiffa, 1985).

Dans la psychologie, McCrae et Costa (McCrae & Costa, 2003) parlent de l'ouverture d'esprit. Ce trait de caractère semble contribuer à une meilleure performance sur des équipes de projet internationales (Walker & Prabakar, 2006). On pourrait imaginer que cette approche (caractérisée par une soif de découverte et le désir de comprendre les significations derrière les événements ou comportements des autres personnes) pourrait contribuer à une meilleure analyse de son interlocuteur en négociation. Le négociateur pourrait ainsi mieux définir et mener à bien sa stratégie.

Les chercheurs spécialisés dans le domaine de la prise de décision ont aussi étudié cette notion d'ouverture d'esprit, notamment LePine, Colquitt, et Erez, qui la considèrent comme étant un indicateur de performance en prise de décisions. 'Nous avons examiné dans quelle mesure les capacités cognitives et l'ouverture d'esprit avantagent les performances dans la prise de décision, avant et après des changements imprévus dans un contexte particulier. Ceux munis d'une grande ouverture d'esprit prennent de meilleures décisions.' (LePine, Colquitt, & Erez, 2000).

Les chercheurs qui se sont concentrés sur l'intelligence émotionnelle parlent de l'importance des compétences en communication, telle que peut l'être par exemple l'empathie qui est décrite dans l'article 'Emotional intelligence as a standard intelligence', (Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001).

Certains auteurs ont choisi de se pencher sur l'importance des compétences interpersonnelles dans la négociation, aussi bien dans des ouvrages pour une population de négociateurs interculturels ou pour les mono-culturels.

L'importance du relationnel dans la négociation est déjà décrite dans un livre qui date de 233 ans avant Jésus Christ: 'Le secret de la persuasion efficace vient de la connaissance du cœur de la personne que vous souhaitez persuader en mettant les mots adéquats' (Tzu, 1964)

On retrouve également l'importance des émotions dans l'ouvrage 'The Art of Woo' de Shell et Moussa. (Shell & Moussa, 2008), (Shell R. G., 2006).

Une autre technique qui pourrait s'appliquer dans le domaine de l'interculturel, mais qui n'était pas directement destiné à cette population à l'origine, est le livre sur la persuasion, 'Influence', du Dr. Robert Cialdini, qui lui donne une explication psychologique derrière la réponse 'oui' et qui explique comment appliquer ces connaissances d'une manière pratique. (Cialdini, 2006). Une nouvelle importance est accordée sur les connaissances, la communication et la créativité. (Hernandez & Graham, 2008). Quelques organismes de formation incluent l'empathie et l'écoute active dans leur formation en négociation, comme par exemple l'entreprise Huthwaite International: 'Contrairement à ce que l'on croit, un négociateur efficace n'affiche pas un visage de marbre. Il donne un tiers moins d'informations factuelles qu'un négociateur moyen, il s'exprime 50% plus de temps sur ses états émotionnels ou ses sentiments. Les travaux de psychologie démontrent que le partage d'émotions facilite une ouverture d'esprit et un climat de confiance.' (TRADUIT) (Huthwaite International).

Une approche 'nomade' est basée sur une ouverture d'esprit caractérisée par la curiosité; le négociateur souhaite apprendre un maximum de détails sur son interlocuteur à travers des questions. L'ouverture d'esprit (openness) est bien définie dans le domaine de la psychologie par Costa et McCrae. (McCrae & Costa, 2003)

Dans le livre 'Getting Together', Fisher et Brown mettent en évidence le besoin de créer de bonnes relations avec les personnes avec qui on doit négocier. (Fisher & Brown, 1989)

Dans le cadre d'une négociation internationale, le manager doit garder une écoute active et essaie de comprendre les réelles motivations de son interlocuteur en faisant preuve d'empathie. Par la suite, il est capable de déterminer une stratégie de négociation, créer des options gagnant-gagnant et utiliser une large gamme de tactiques de négociation.

Dans le rapport 'Steps in Cross-Cultural Facilitation and Accommodation' on trouve une approche pour faciliter les échanges interculturels (ORC Worldwide, 2009)

1. Evaluer le risque conflictuel
2. Décrire la situation. Quelle est votre point de vue? Et celui des autres?
3. Identifier les aprioris. Comprendre les significations derrière des comportements des tierces personnes.
4. Evaluer les similarités et les différences entre les différentes personnes.
5. Créer des solutions alliant les synergies. Identifier les options et les classer par ordre de priorité
6. Choisir une option et l'implémenter, en tenant compte des points de vue divergents des autres

On retrouve une approche similaire chez Nancy Adler qui met en relief l'importance de bien s'informer et d'analyser les différences culturelles avant de formuler une réponse 'synergique' dans une négociation. (Adler, International Dimensions of Organisational Behavior, 2007)

IV Conclusion

‘Rien n’arrête une idée dont le temps est venu.’ (Victor Hugo (1802-1885). La mondialisation est en train de transformer la façon dont on réalise des affaires; dans la négociation interculturelle la tendance actuelle est inéluctablement tournée vers des situations multiculturelles, ce qui demande une nouvelle approche plus universelle, axée sur les relations humaines pour créer des résultats gagnant-gagnant.

‘Le management interculturel consiste surtout en une capacité à remettre en question des méthodes de gestion qui ont pourtant fait leurs preuves, et à s'ouvrir à d'autres modèles de société et donc aussi à d'autres modèles d'économie et de management.’ (Dupriez & Simons, 2002). Un nouveau modèle pourrait consister en une approche universelle en négociation internationale.

Cette approche “nomade” en négociation est une attitude psychologique caractérisée par une grande ouverture d’esprit. Il semble qu’un négociateur qui fait preuve d’une grande curiosité et d’une souplesse d’imagination pourra plus facilement opérer et performer dans un environnement multiculturel. Un nouveau style ‘nomade’ en négociation a l’avantage de faire gagner au négociateur du temps sur l’étape de la préparation de la négociation au profit, par exemple, de la phase de formulation d’une stratégie gagnante.

Bibliographie

- Acuff, F. (1993). *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World*. New York: American Management Association .
- Adler, N. (2007). *International Dimensions of Organisational Behavior* . Mason, OH: South-Western College Pub.
- Adler, N. (1994). *Négociation avec des étrangers*. Ottawa: Reynald Goulet.
- Audebert- Lasrochas, P. (2007, Janvier). Culture et Négociation. *Université du Littoral Côte D’Opale, Cahiers Du Lab.RII, 139* .
- Bahaudin, G. M. (2007). *Cross Cultural Management and Negotiation Practices* . ILEAD Academy .
- Brett, J. M. (2001). *Negotiating Globally*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cialdini, R. (2006). *Influence: The Psychology of Persuasion*. New York: Collins Business.
- Cox, T. H. (1997). *Developing multicultural competence: Readings, cases and activities*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cuche, D. (2004). *La Notion de Culture dans les Sciences Sociales*. Paris: La Découverte.
- Dupont, C. (2007). *La Négociation post-moderne : Bilan des connaissances, acquis et lacunes, perspectives* . Paris: Publibook .
- Dupriez, P., & Simons, S. (2002). *La résistance culturelle: Fondements, applications et implications du management interculturel*. Paris: De Boeck Université.
- Faure, G. O. (2004/6 , n° 154). Approcher la dimension interculturelle en négociation internationale. *Revue française de gestion* , pp. 187-199.
- Fisher, R., & Brown, S. (1989). *Getting Together: Building Relationships As We Negotiate* . New York: Penguin .
- Fisher, R., Ury, W., Patton, B., & Brahem, L. (2006). *Comment réussir une négociation* . Paris: Seuil.
- Golden, E. D. (2007). Global Diversity: Managing and Leveraging Diversity in a Global Workforce. *International HR Journal* , 38-46.
- Grange, J. (1997). *Profession: cadre international. Tirer profit des différences culturelles dans les négociations*. Editions d'Organisation, export-sciences humaines .
- Gray-Block, A. (2003). Is Your Child a Third Culture Kid? . *Expatica.com* .
- Hall, E. (1988). *The Hidden Dimension*. New York: Bantam Doubleday .
- Hendon, D., Hendon, R. A., & Herbig, P. (1999). *Cross-Cultural Business Negotiations*. Santa Barbara: Praeger Paperback.

- Hernandez, R. W., & Graham, J. L. (2008). *Global Negotiation: The New Rules*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. London: Sage.
- Huthwaite International . (2004). *Improve Your Negotiation Skills - Just take the tablet*. Wentworth: Huthwaite International .
- Huthwaite International. *Huthwaite International Open Courses*. Wentworth: Huthwaite International.
- Huthwaite International. (2004). *Managing power in Negotiation*. Wentworth: White Paper.
- Ionescu, M. M. (inconnu). *Le transculturel de loin ou de près*. Iași : M.Eminescu Central University Library.
- Kite, H. (2003). *Rooted to Nowhere*. *Time* .
- Larousse. (2009). Dans *Dictionnaire Larousse*. Paris: La Société Edition Larousse.
- Larousse. (2009). Dans *Dictionnaire Larousse*. Paris: La Société Edition Larousse.
- Larousse. (2009). Dans *Dictionnaire Larousse* . La Société Edition Larousse.
- Le JournalduNet. (2008). L'expatriation a toujours la cote. *Le JournalduNet* .
- Lee, C. (2007). *The New Rules of International Negotiation: Building Relationships, Earning Trust, and Creating Influence Around the World*. Franklin Lakes: Career Press.
- LePine, J. A., Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000, 53). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, Conscientiousness and Openness to Experience. *Personnel Psychology*, 53 .
- Lewicki, R., & Hiam, A. (2006). *Mastering Business Negotiation* . New York : Jossey-Bass.
- Lewis, L. *Third Culture Kids*. <http://wanjennifer.tripod.com/index.html>.
- Macquin, A., & Rouziès, D. (2009). Négociation et différences culturelles . *Les Echos* .
- Mansencal, C. (2008, June 22). Négociation internationale: une question de culture. *CREG Centre de Ressources en Economie et Gestion* .
- Mattelart, A. (2001). La diversité culturelle: entre histoire et géopolitique. *Globalisme et Pluralisme* (p. 3). Bogue: Gricis.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. *Emotion* , pp. 1, 232-242.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *A Five-Factor Theory of Personality*. New York: The Guilford Press. New York: Guilford Press.
- Merk, V. (1999). *The Cultural Dimension of International Negotiations: The Case of France and The Netherlands*. Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketingskommunikation (2nd, edition) ARBUK, T. Bungarten (Ed), Attikon Verlag, Tostedt,
- Merk, V. (1999) *The International Negotiator: Competencies, Development Process and Practice*. Congress proceedings (CD-rom), ENCoDe Congress, Barcelona.
- Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustments to new cultural environments. *Practical Anthropology* , 4, 177-182.
- Ongodo, M. F. (2006/8, no 167 2006/8). Différences culturelles et relations d'affaires entre pays d'Afrique et pays émergents d'Asie. *Revue française de gestion* , 65-84.
- ORC. (2008). *The Importance of Cultural Skills in Senior Managers*. Chicago: ORC Worldwide.
- ORC Worldwide. (2009). *Global Diversity: Basic Principles of Cultural Difference*. Chicago: ORC Worldwide.
- P. Christopher Earley, S. A. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Palo Alto, CA : Stanford Business Books, 1st edition.
- Pekar Lempereur, A., & Colson, A. (2004). *Méthode de Négociation : On ne naît pas bon négociateur, on le devient* . Paris: Dunod.
- Pervez, N. G., & Usunier, J.-C. (2003). *Management International et Cross-culturel*. Oxford: Pergamon/Elsevier.

- Pollock, D. C., & Van Reken, R. E. (2001). *Third Culture Kids: The Experience of Growing Up Among Worlds*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Raiffa, H. (1985). *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge, MA: Belknap Press.
- Saner, R. (2003). *L'art de la négociation*. Paris: Chiron.
- Schaeffer, D. (2007). *Internationaliser ses activités et différences culturelles*. Tout Pour Manager .
- Schuster, R. C. (1996). *Global Business - Planning for Sales and Negotiation*. London: Dryden press.
- Shell, R. G. (2006). *Bargaining for advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People 2nd Edition*. New York: Penguin.
- Shell, R., & Moussa, M. (2008). *The Art of Woo: Using Strategic Persuasion to Sell Your Ideas*. New York: Penguin.
- Snyder, M. (1974, 30). Self-monitoring of expressive behavior. *Personal. Soc. Psychology, Dept. Sociology, Univ. Minnesota* , pp. 526-37.
- Triandis, H. (1995). *Individualism & Collectivism*. . Boulder, CO: Westview Press.
- Trompenaars, C. H.-T. (1998). *Riding the Waves of Culture*. London: Nicholas Brealey.
- Tzu, H. F. (1964). *Han Fei Tzu Basic Writings*. Los Angeles: Columbia University Press.
- Walker, S., & Prabakar, G. (2006). Intercultural Team Maturity Model Unity, Diversity, Capability. *Project Perspectives* (Vol. XXVIII , pp. 70-73). Espoo: International Project Management Association .
- www.techno-science.net. (2009).
- <http://www.techno-science.net/?onglet=glossaire&definition=5465>.
- Yankelovich, D. (1999). *The Magic of Dialogue: Transforming Conflict into Cooperation*. New York : Touchstone.

