MANAGEMENT INTERCULTUREL

PAR JEANNE BRETT,
MICHÈLE GELFAND

Effets de la **culture** sur le **style** de négociation

Trois cas inspirés d'ailleurs

Les manières d'approcher un conflit – de manière directe ou non –, de persuader ou de marquer son pouvoir – avec un recours plus ou moins fort accordé aux émotions –, d'accéder à l'information – par des questions ou des propositions –, illustrent les variétés de comportement usuelle d'une culture à une autre. Cet article analyse trois cas de réactions très différentes suivant que le négociateur est issu de la culture américaine ou d'une culture asiatique. Les résultats de cette comparaison permettent à tout négociateur d'élargir son répertoire, car ce que l'on apprend ailleurs peut aussi se révéler très efficace dans sa propre culture.

À partir de trois situations de négociation et des alternatives de solutions auxquelles elles ouvrent, sont comparées les approches de négociateurs américains et asiatiques. En ressortent des différences notables dans la manière directe ou indirecte de résoudre un conflit, de persuader ou d'exercer un rapport de pouvoir, d'accéder à l'information. C'est l'occasion pour des négociateurs occidentaux de comprendre les bénéfices qu'ils peuvent retirer dans leurs interactions de négociation dans leur propre culture d'un élargissement de leur gamme de compétences.

I. – TROIS CAS DE NÉGOCIATION

Situation 1

Soit un contrat avec un producteur pour une livraison de bicyclettes. Après avoir signé le contrat, vous apprenez de source sûre que ce producteur connaît des problèmes de qualité, et en particulier, que les bicyclettes qu'il s'apprête à vous monter font des bruits inquiétants. Les bicyclettes doivent vous être livrées la semaine prochaine. Laquelle des options suivantes préféreriez-vous ?

1A. Aller immédiatement à l'usine afin de vérifier s'il y a réellement un problème de qualité et, le cas échéant, dire au directeur de l'usine que le problème doit être réglé avant que les bicyclettes ne soient livrées.

1B. Aller à l'usine et essayer quelques bicyclettes. S'il y a réellement un problème de qualité, amener le directeur faire un tour à bicyclette à la campagne. Après la balade, lui demander: « Est-ce que toutes les bicyclettes font ce bruit? Cela risque-t-il d'in-disposer l'acheteur? », puis partir.

Situation 2

Dans des circonstances échappant totale-ment à votre contrôle, le prix de vos matières premières a grimpé en flèche. Vous devez revoir un contrat avec votre principal client et négocier un prix plus élevé afin de couvrir ces coûts. Comment vous y prendre? Laquelle des options suivantes préféreriez-vous?

2A. Demander une réunion, expliquer rationnellement les événements, hors de votre portée, qui ont causé la hausse du prix de vos matières premières. Insistant sur les faits, demander de renégocier le prix.

2B. Demander une réunion, exprimer les sentiments que votre compagnie et vous-même avez à l'égard de votre relation avec ce client, exprimer votre tristesse que cette relation soit mise en danger par la hausse brutale du prix des matières premières, puis supplier: « Nous avons besoin de votre aide. »

Situation 3

Vous avez décelé une opportunité formi-dable de faire croître votre entreprise en négociant un joint-venture (entreprise avec participation) avec une autre entreprise. Vous avez besoin d'en savoir plus sur leurs

besoins et leurs priorités. Comment vous y prendre? Laquelle des options suivantes préféreriez-vous?

3A. Les interroger sur leurs priorités et leur donner quelques informations en ce qui concerne les vôtres.

3B. Leur faire une offre et leur demander d'y réagir.

Après avoir répondu à ces questions, demandez-vous ceci: vos choix d'option seraient-ils différents si l'on ajoute les don-nées suivantes? Dans le premier problème vous êtes un Américain vivant à Hong-Kong et le producteur de bicyclettes se trouve en Chine continentale, de l'autre côté de la frontière. Dans le second problème votre client est un grand distributeur japonais. Dans le troisième problème votre partenaire potentiel est une compagnie coréenne très respectée.

Vos réponses intuitives à ces trois problèmes forment un bon test de votre approche de la négociation. Si vos choix initiaux étaient 1A, 2A, 3A et que les informations complé-mentaires n'ont pas modifié ces choix, votre approche intuitive de la négociation reflète l'approche dominante aux États-Unis. Si vos choix initiaux étaient 1B, 2B, 3B vous ne venez peut-être pas des États-Unis et vous ne vous inscrivez certainement pas dans le mode de négociation dominant aux États-Unis. Si vous êtes passé aux choix B en apprenant que vous négociez avec une compagnie asiatique, vous avez peut-être une expérience importante de la négociation sur des marchés internationaux.

Ces trois problèmes de négociation mettent à jour de vastes différences culturelles entre le mode de négociation habituel des Améri-cains et la façon de mener les négociations dans d'autres cultures, en particulier en Asie. En comprenant les réponses culturel-

lement déterminées données à ces questions, on imagine les difficultés auxquelles des Américains sont susceptibles d'être confrontés lorsqu'ils négocient à l'étranger. Ni les choix A ni les choix B ne sont forcément « vrai » ou « faux » pour des négociations en général. Tout dépend du contexte. Or la culture est parfaitement invisible. En étudiant le mode de réponse intuitif que les négociateurs non occidentaux apportent à des problèmes de négociation, nous avons aussi pu apprendre à mieux connaître l'approche américaine classique des négociations. De plus, en étudiant le mode d'approche de la négociation de personnes d'autres cultures, nous avons découvert des possibilités pour les Américains d'élargir leur répertoire de stratégies de négociation. La première leçon que les Américains doivent apprendre pour devenir de meilleurs négociateurs au niveau mondial est que le contexte est capital.

II. – COMPARAISON DE LA CONFRONTATION DIRECTE ET INDIRECTE DU CONFLIT

L'histoire des bicyclettes s'est réellement passée et elle a eu un heureux dénouement (Brett, 2001). L'Américain qui avait conclu le marché en Chine s'est rendu à l'usine, est monté sur quelques bicyclettes, puis est parti après avoir fait un tour à la campagne avec le directeur de l'usine et avoir demandé s'il se pourrait que les bruits produits par les bicyclettes posent un problème à l'acheteur. L'acheteur a reçu les bicyclettes à temps, toutes sans défaut et, satisfait de leur qualité, il a passé une autre commande. L'approche américaine habituelle du conflit est la confrontation : « Et si on en parlait ? » Cette approche correspond bien à notre

mode de langage préféré qui est la communication directe : dites les choses comme elles sont, comme le montrent les proverbes courants « Ne tournez pas autour du pot » et « Allez à l'essentiel ». D'autre part notre culture individualiste nous encourage à faire passer nos intérêts personnels en priorité, et à agir rapidement pour remédier à des situations qui menacent les résultats espérés.

Le problème avec le mode d'approche « Et si on en parlait ? » est qu'une telle discussion a souvent tendance à se transformer en reproches et que lorsque l'on en vient aux reproches, le problème s'élargit à partir du simple fait que les bicyclettes font du bruit – la tâche – pour toucher également les personnalités – les personnes. L'autre solution, la confrontation indirecte, paraît soudainement plus attrayante. Si vous pouvez éviter d'élargir le conflit aux personnalités, il y a déjà un problème de moins à résoudre.

Les maîtres de la confrontation indirecte sont les Asiatiques. Lorsqu'ils parlent de conflit, ils préfèrent utiliser des mots dont il faut déduire la signification, par exemple, que croyez-vous que l'acheteur va penser du bruit que font les bicyclettes ? au lieu de la formule directe : l'acheteur va rejeter ce lot si les bicyclettes font du bruit. Il serait encore plus probable que les Asiatiques utilisent une approche non verbale, telle que le silence ou le retrait. Ou bien il se pourrait qu'ils s'en remettent à des intermédiaires pour faire passer le message. Par exemple, si le producteur chinois avait été recommandé à l'Américain par un tiers, il serait parfaitement approprié dans ce contexte de demander à ce tiers de parler au directeur de l'usine chinoise des inquiétudes de l'Américain concernant la qualité.

Vous vous demandez peut-être pourquoi risquer que les bicyclettes défectueuses soient livrées et rejetées. La réponse tient au fait que dans la culture asiatique l'honneur a une grande valeur, qu'il s'agisse du vôtre ou de celui d'autrui. L'approche indirecte fait passer le message – que vous êtes inquiet de la qualité – mais elle ne fait pas preuve d'un manque de respect et n'entache pas l'honneur du directeur d'usine. Elle n'étend pas le conflit à un élément émotionnel. Au lieu de mettre en danger dans le futur votre relation sociale avec le producteur chinois, elle l'améliore en faisant passer le message suivant: s'il y a un problème, je te fais confiance pour le régler.

La confrontation indirecte constitue la norme dans les cultures asiatiques. Elle est en accord avec les modes de discours privilégiés qui sont indirects et qui nécessitent une interprétation selon le contexte. Elle est aussi en accord avec les valeurs d'une culture collective qui privilégie le maintien de l'harmonie sociale et la prise en compte des intérêts de l'interlocuteur.

On pourrait alors penser que la confrontation indirecte est toujours appropriée dans les cultures non occidentales et que la confrontation directe est toujours appropriée dans les cultures occidentales. Après tout, il se pourrait que certains Occidentaux n'aient pas les talents de déduction et de lecture du contexte nécessaires pour comprendre un discours subtil. Ils pourraient avoir besoin qu'on leur dise les choses clairement. Cependant des théories et des recherches récentes remettent sérieusement en cause l'efficacité de la confrontation directe pour résoudre des conflits ou y mettre un terme même dans des cultures occidentales. Même si, à l'issue de la confrontation directe, les bicyclettes ne font

plus de bruit, toute insulte faite au producteur de façon sous-entendue n'a, quant à elle, pas été réparée. Les Américains n'apprécient pas plus que les Asiatiques de perdre la face. Une fois qu'on a fait preuve d'un manque de respect, la relation a été endommagée, donc mise en danger, et la probabilité d'un retour de balancier à un moment inconnu a augmenté. La culture asiatique apprend ceci aux négociateurs américains: si vous voulez résoudre le problème tout en préservant la relation, essayez l'approche indirecte.

III. – PERSUASION ET POUVOIR

La deuxième situation de négociation présentée repose sur un fait réel dans lequel le géant de la vente au détail WalMart ainsi que son fournisseur Rubbermaid étaient impliqués (Kaufman, 2000).

WalMart a la réputation de négocier avec ses fournisseurs des contrats avec des volumes importants, et de faibles marges. Lorsque le prix du pétrole a commencé à grimper en flèche au printemps 2000, les faibles marges dont Rubbermaid disposait dans son contrat avec WalMart devinrent apparemment presque nulles à cause de la hausse du coût des matières premières. Rubbermaid demanda à WalMart de renégocier le contrat. Ce cas nous permet d'étudier les différences culturelles substantielles qui émergent dans des négociations liées à la persuasion et au pouvoir.

Bien que nous ne connaissions pas les termes exacts de la demande faite par Rubbermaid à WalMart, ni la réponse de WalMart, si nous nous en remettons à l'approche américaine habituelle d'un tel problème, on peut imaginer que Rubbermaid a présenté une demande rationnelle et

rattachée aux faits (telle que celle proposée par le choix A ci-dessus) soit : lorsque nous avons négocié le contrat avec vous le coût de nos matières premières était stable et ce depuis un certain nombre d'années. La hausse du prix du pétrole est à la fois inattendue et totalement hors de notre contrôle. Nous devons donc renégocier le contrat.

1. Persuasion

Un négociateur qui s'en remet à un exposé rationnel fournit à son vis-à-vis les faits relatifs à la situation, tels qu'il les voit. Le but est de rallier l'autre à la vision des faits du négociateur et de l'amener à faire des concessions. Le négociateur rationnel peut aussi fournir à son vis-à-vis des raisons de faire des concessions. En termes pratiques, il s'agit de promesses ou de menaces. L'argumentation rationnelle est profondément ancrée dans la culture occidentale où Aristote a défini les lois de l'argumentation : factuelle, linéaire et logique.

L'alternative B proposée pour amener Wal-Mart à renégocier son contrat avec Rubbermaid illustre une façon de convaincre très différente et reposant beaucoup sur un appel aux émotions. Cette méthode est plus courante dans les cultures asiatiques. March (1990), lorsqu'il parle des négociations au Japon, décrit les étapes d'un discours faisant appel à l'émotion : expression de sentiments pour la relation entre les négociateurs et d'une grande tristesse concernant les implications potentielles de l'événement à l'origine de la négociation pour la relation suivie d'une demande d'aide émotionnelle. March affirme que plus la demande est touchante, plus elle a de chance d'être persuasive car pour refuser de faire une concession devant une telle supplication, le destinataire est dans l'obligation d'ignorer

son rôle comme membre de la relation au statut le plus élevé et risque d'être vu par les autres comme entièrement sans cœur.

Les discours émotionnels sont très persuasifs dans les cultures asiatiques en raison de l'importance primordiale qui y est attachée aux valeurs collectives et hiérarchiques. Les valeurs collectives insistent sur le fait que les individus sont plongés dans un contexte de relations sociales et que celles-ci sont souvent construites de façon hiérarchique. Les discours émotionnels sont bâtis pour rappeler à autrui tout d'abord l'existence de la relation, puis sa position relativement plus forte du moins dans les circonstances actuelles, et enfin, la responsabilité de la personne au statut le plus élevé. Dans les sociétés structurées de façon hiérarchique, la responsabilité est rattachée au statut, ce qui nous amène au deuxième point dans cette section sur le pouvoir.

2. Pouvoir

Les cultures asiatiques sont généralement hiérarchiques, ce qui signifie que contrairement à des sociétés plus égalitaires, les relations sociales sont définies par le statut. Certaines personnes ont des statuts plus élevés que d'autres. Pour maintenir la structure de telles sociétés, les personnes de statut moindre cèdent généralement devant des personnes à statut plus élevé, mais en échange les personnes à statut élevé doivent prendre la responsabilité lorsque les personnes à faible statut sont menacées. En résumé, chacun fait attention à l'autre, l'aide à passer au-dessus des difficultés économiques et partage le profit des périodes prospères (qui penche sans aucun doute plus vers les personnes à statut élevé). Dans les négociations non occidentales, ceci signifie que le statut comme base de

pouvoir est aussi ou même plus important que la meilleure solution hors table (MSHT, BATNA en anglais), qui au contraire, est traditionnellement vue comme la source de pouvoir la plus importante dans les négociations dans la culture occidentale. Ceci tient probablement au fait qu'une perspective à plutôt court terme domine dans la culture occidentale et que dans des civilisations plus égalitaires, le statut peut changer selon la réussite de chacun (et ne dépend pas seulement du nom, de la famille, ou des relations). Les BATNAS changent au fil du temps, parfois un partenaire dispose d'une excellente BATNA et plusieurs années après, lorsque le contrat va être renégocié, c'est l'autre partenaire qui dispose d'une meilleure BATNA. Au contraire, le statut est fondé sur une perspective à long terme, et demeure très stable tant que chacun joue son rôle et prend ses responsabilités. Ce n'est pas vraiment une surprise que le résultat de la négociation WalMart-Rubbermaid reflète la BATNA et non le statut. WalMart a bien accepté d'augmenter les prix de détail des produits Rubbermaid; cependant il a enlevé aux produits Rubbermaid leur position dominante dans le magasin et les a remplacés par les produits d'un compétiteur (NYTimes, 2000).

Cette discussion illustre deux différences importantes entre les négociations occidentales et asiatiques. En Occident nous essayons de convaincre l'autre par des arguments rationnels. En Asie, il est nettement plus fréquent que les discours soient émotionnels et reposent sur des principes généraux de comportement qui rappellent aux personnes leurs responsabilités au sein de la structure sociale. Deuxièmement, le pouvoir dans les négociations dans des cultures hiérarchiques est en rapport avec le statut

social au sein de cette culture: les personnes à statut social bas sont censées céder devant les personnes à statut élevé, mais en retour, les personnes à statut social élevé sont censées être responsables de leurs partenaires à statut social plus bas.

Certainement, la demande rationnelle faite par Rubbermaid à WalMart était culturellement correcte, bien qu'elle ne l'aurait pas été si WalMart avait été le premier vendeur au détail japonais *Itoyokado*. Lorsque votre meilleure solution hors table est forte, l'approche occidentale semble préférable dans le cas de situations de négociation semblables à celle entre Rubbermaid et WalMart. En dehors de cette situation, la méthode asiatique a de nombreux avantages. Le message de la culture asiatique est le suivant: avec un statut élevé vient la responsabilité d'aider vos partenaires à traverser les périodes économiquement difficiles.

IV. – OBTENIR DE L'INFORMATION DANS LA NÉGOCIATION: PARTAGER DE L'INFORMATION PAR DES PROPOSITIONS

Le problème du partage de l'information dans la négociation tel qu'il apparaît dans le cas de la joint-venture est un des plus frustrants pour les négociateurs américains lorsqu'ils négocient en Asie. Les négociateurs du monde entier comprennent la valeur de l'information dans les négociations. Des négociateurs ne révèlent pas leurs prix de réserve (ce que vous préférez payer ou ce que vous avez la moins envie de prendre dans une négociation), car ils savent que dès qu'ils le font, la partie adverse demandera un accord fondé sur ce chiffre. Les négociateurs qui comprennent que troquer un enjeu peu important pour

l'un pour un enjeu très prioritaire pour l'autre peut augmenter la quantité globale de ressources, en accordant plus pour chacun, ou même obtenir un accord dans une négociation qui semblait être dans l'impasse, savent que le partage d'information est le moyen d'identifier ces échanges possibles. Le problème est le suivant : comment faire pour qu'autrui révèle de l'information concernant ses préférences et ses priorités afin que les trocs puissent être identifiés et négociés ?

Les travaux de recherche portant sur les négociateurs occidentaux montrent que l'approche habituelle du partage d'information est de poser des questions concernant les préférences et les priorités du négociateur et donc de partir du principe qu'autrui est digne de confiance et qu'il dit la vérité, puis de donner un peu d'information de votre côté pour renforcer l'échange d'informations. D'autres travaux montrent que les Américains font très confiance aux autres, encore plus que dans certains pays asiatiques (Yamagishi et Yamagishi, 1994). Cette approche fonctionne bien pour identifier des échanges possibles qui sont ensuite intégrés dans une proposition finale comportant généralement plusieurs variables. Cette approche du partage de l'information dans les négociations est très en accord avec la culture de communication américaine qui met en valeur le fait d'être direct et la communication non codée. En fait, cette approche est si répandue aux États-Unis que les conseils standards pour obtenir de l'information dans des négociations font part de ces stratégies : mettez en confiance, posez des questions, partagez un peu d'information (Neale et Bazerman, 1992). Lorsque Brett utilisa cette liste de tactiques pour parler de partage de l'information dans les négocia-

tions avec une classe de cadres chinois dans la téléphonie mobile à Pékin, elle obtint pour seul résultat qu'une main se lève au fond de la salle. « Professeur, interpréta le traducteur, pourquoi ferais-je cela ? ». Sa réponse, « pourquoi pas ? » (Les élèves apprennent toujours plus lorsqu'ils répondent à leurs propres questions). Le cadre : « Je ne croirai pas un mot de ce qu'il me dira. » Professeur encore : « Pourquoi pas ? ». Le cadre : « Il sait que c'est de l'information que je pourrai utiliser ; donc, il ne me dira pas la vérité ; en fait, il ne s'attendrait même pas à ce que je pose une telle question. ». Professeur : « Alors vous devez avoir une autre stratégie pour obtenir de l'information concernant les préférences et les priorités de votre partenaire dans les négociations, car vous vous êtes bien débrouillé pour identifier les échanges dans l'exercice. Que faites-vous ? ». Le cadre : « Je lui fais une proposition et nous partons de là pour travailler. »

La réponse du cadre de Pékin est en accord avec les découvertes de la recherche systématique faite par Brett et ses collègues pour voir de quelle façon les managers au Japon, en Chine, à Hong-Kong, en Thaïlande, et même en Russie, glanent des informations sur les préférences et les priorités de chacun qui peuvent ensuite être incluses dans des trocs. La recherche initiale qui comparait les managers japonais et américains a montré que les managers japonais utilisaient beaucoup plus de propositions que les managers américains. Par la suite, la recherche qui comparait un grand nombre de négociateurs occidentaux et non occidentaux a montré que les négociateurs non occidentaux commençaient à utiliser des propositions dans le premier quart de la négociation plus fréquemment que les négociateurs de culture occidentale et que

cette différence se maintenait jusqu'au dernier quart de la négociation, dans lequel le taux d'utilisation de propositions des Occidentaux était égal à celui des non-Occidentaux.

Glaner de l'information concernant les préférences et les priorités relatives à l'aide de propositions demande des capacités de déduction très développées et une approche globale. De telles communications sont typiques des échanges sociaux dans les cultures asiatiques où le contexte est important et où la communication indirecte demandant de la déduction constitue la norme. Les déductions concernant les préférences et les priorités du vis-à-vis devraient être relativement simples à faire (et dès lors accessibles aux négociateurs de culture occidentale) si les propositions incluent tous les enjeux de la négociation. Une proposition à plusieurs enjeux peut être comparée directement à une autre pour identifier quels changements ont été faits dans la seconde proposition pour la rendre plus acceptable pour l'interlocuteur que la première proposition. Cependant, dans les cultures non occidentales, les négociateurs ne se limitent pas à des propositions à plusieurs enjeux ; ils font également plus de propositions à un seul enjeu que les négociateurs occidentaux. Pour tirer des conclusions d'un canevas de propositions à un seul enjeu, il faut être très imprégné du contexte. Par exemple, dans une négociation portant sur un contrat à trois enjeux, il pourrait être nécessaire de décider du prix, du volume et de la date de livraison. Si je vous fais une offre concernant la date de livraison, et que vous ne la rejetez pas explicitement mais que vous passez à la question du prix en me faisant une offre dans ce domaine, j'ai besoin de commencer à construire une conception du

contrat fondée sur ma date de livraison et sur votre prix. Si le prix que vous proposez n'est pas acceptable de mon point de vue, je vous fais une autre offre de prix, en gardant à l'esprit mon offre précédente concernant la date de livraison, mais sans la répéter explicitement. Au fur et à mesure que le nombre d'enjeux et d'options par enjeu augmente, il devient de plus en plus compliqué de distinguer un canevas de priorités et la négociation est probablement de moins en moins accessible aux négociateurs qui n'ont pas l'habitude de ce que l'on appelle les « cultures à communication fortement dépendante du contexte », où le sens est caché dans le contexte de la communication et où la signification des mots change selon le contexte.

La suite du débriefing de la formation pour cadres de Brett concernant l'obtention d'informations dans la négociation dit ceci : « faites des propositions, faites des propositions équivalentes ». Lorsque Bazerman et Brett écrivirent ces recommandations pour la première fois, ils étaient sur la bonne piste, mais jusqu'à ce que la recherche en Asie soit effectuée, le pouvoir réel des propositions n'était pas encore entièrement évident. En mettant une proposition sur la table comme dans l'option B du problème de la joint-venture, il s'agit seulement d'essayer d'obtenir un partage d'informations en obtenant une réaction à la proposition de la part d'autrui. « Que pensez-vous de cette proposition ? » « Je ne l'aime pas. » « Pourquoi ? Quels problèmes pose-t-elle en particulier ? » ou « Eh bien, si vous n'aimez pas celle-ci, faites-moi une autre proposition qui vous va mieux. » L'idée de mettre des propositions équivalentes sur la table est un peu plus compliquée et demande des qualités de déduction. Des propositions équiva-

lentes sont deux propositions qui ont une même valeur pour vous, mais qui sont différemment configurées en termes d'options, et qui ont donc potentiellement une valeur différente pour votre partenaire de négociation. Lorsque celui-ci choisit une des propositions équivalentes, vous pouvez en déduire ses priorités parmi les options qui étaient différentes dans les deux propositions. La recherche asiatique a donc démontré comment utiliser des propositions non seulement pour démarrer le partage de l'information directe dans les négociations, mais aussi pour glaner indirectement de l'information sur les préférences et les priorités de votre vis-à-vis.

Le message des cultures asiatiques est le suivant : utilisez des propositions pour glaner indirectement de l'information concernant les préférences et les priorités. Ce n'est peut-être pas nécessaire dans toutes les situations, mais dans des négociations interculturelles dans lesquelles les participants ont peu d'expérience commune, le négociateur asiatique hésite souvent à partager de l'information ouvertement et directement, mais bien entendu il vous écoutera (silencieusement) si vous voulez parler beaucoup. Même dans des négociations uniquement occidentales, il peut être très intéressant d'utiliser des propositions non seulement pour démarrer le partage d'informations, mais aussi pour glaner des informations concernant les préférences et les

priorités. De plus, le négociateur qui utilise des propositions à plusieurs enjeux a un autre avantage par rapport à celui qui utilise des propositions à un seul enjeu. Il garde tous les enjeux et les options liés et il contrôle à la fois la taille du gâteau de ressources communes et la taille de sa part.

CONCLUSION

Bien qu'elle soit omniprésente, la culture demeure souvent invisible jusqu'à ce que nous nous retrouvions dans une culture qui nous est étrangère, dépassés par des problèmes de négociation, comme ceux développés au début de l'article, pour lesquels nos stratégies de négociation habituelles ne sont pas efficaces. Afin d'être réellement un négociateur global, il faut commencer par comprendre dans quelle mesure notre propre approche de la négociation reflète le contexte culturel dans lequel nous sommes plongés. Bien que notre approche intuitive est peut-être efficace dans notre propre contexte culturel, elle sera fréquemment non seulement inefficace, mais même contre-productive dans d'autres cultures. Le fait de comprendre de quelle façon la culture influence la négociation vous aidera non seulement à conclure le marché, mais vous aidera également à élargir votre répertoire de stratégies de négociation qui peuvent être employées dans des négociations au sein de votre propre culture.

BIBLIOGRAPHIE

- Adair W., Okumura T. et Brett J. M., "Negotiation behavior when cultures collide: The U.S. And Japan", *Journal of Applied Psychology*, vol. 86, n° 3, 2001, p. 371-385.
- Bazerman, M. H., Neale M. A., *Negotiating Rationally*, New York, The Free Press, 1992.
- Brett J. M., *Negotiating Globally*, San Francisco, Jossey Bass, 2001.
- Kaufman L., "As biggest business WalMart propels changes elsewhere", *New York Times*, "Sunday Business", 22 octobre 2000.
- March R. M., *The Japanese negotiator: Subtlety and strategy beyond Western logic*, New York, Kodansha International, 1990.
- Yamagishi, T., Yamagishi M., "Trust and Commitment in the United States and Japan", *Motivation and Emotion*, 1994, p. 129-165.