

# Différences culturelles et négociations internationales

Niveau d'étude  
**Bac +5**

Composante  
**Institut d'Administration  
des Entreprises (IAE)**

Période de l'année  
**Semestre 3**

## En bref

- # **Langue(s) d'enseignement:** Français
- # **Méthode d'enseignement:** A distance
- # **Organisation de l'enseignement:** Formation initiale, Formation continue, Contrat de professionnalisation
- # **Ouvert aux étudiants en échange:** Non

## Présentation

### Description

Face à la mondialisation de l'économie, les entreprises sont amenées à intégrer des équipes capables de faire face aux différents systèmes de représentation qui caractérisent les acteurs. Dans ce contexte, elles sont invitées à comprendre et à gérer les différences culturelles auxquelles elles sont confrontées. Des études portant sur des multinationales rapportent en effet que l'altérité des systèmes de valeur nationaux pose des problèmes de management et de marketing pour une majorité d'entre elles. En fait, la dispersion géographique des opérations et la nature pluriculturelle des relations à gérer (avec les employés, les fournisseurs, les clients, les détenteurs de capitaux...) invitent souvent les dirigeants à revoir leurs modes organisationnels et communicationnels.

Dans un monde caractérisé par des frontières de plus en plus poreuses, il devient essentiel d'étudier les différences culturelles pour minimiser les risques et maximiser les conditions de réussite des opérations internationales. La pandémie inédite du Coronavirus-19 (COVID-19) qui est survenue en Chine en fin de l'année 2019 et dans plusieurs pays du monde, dont la France, au début de l'année 2020, a conduit à une période de confinement dans de nombreux pays. Des activités économiques nationales et internationales se sont effondrées, interrogeant sur la façon de repenser des modèles d'adaptation pour répondre aux situations de crise et d'évolution. Cette pandémie invite à une réflexion des contingences contextuelles sur le comportement d'un négociateur ou négociatrice itinérant (e) international (e). Ce dernier ou cette dernière doit effectuer de nombreux déplacements dans le cadre de son activité. En conséquence, pour une activité dite "relationnelle" qui exige un face à face et de nombreux déplacements, peut-on continuer à négocier dans une situation de confinement ? La priorité sera-t-elle toujours donnée à la prise en compte des différences culturelles ou à une relecture des différences culturelles ? Comment les outils de communication peuvent-ils aider à poursuivre l'activité de négociation internationale dans le respect des différences culturelles ?

### Objectifs

Pour répondre aux impératifs posés ici, ce polycopié se structure autour des deux thèmes suivants :

- \* l'identification des sources de différenciation culturelle ;
- \* l'appréciation des conséquences de ces différences sur les modes de fonctionnement internes et sur les négociations commerciales internationales.

5 – L'orientation temporelle 16

## Heures d'enseignement

Différences culturelles et négociations internationales - TD 54h

B/ LES DIMENSIONS CULTURELLES PROPOSEES PAR TROMPENAARS 19

1 – La culture universaliste – la culture particulariste (Parsons, 1951) 20

2 – La culture individualiste - la culture collectiviste (Parsons, 1951) 20

3 – La culture neutralisant l'affectivité - la culture extériorisant l'affectivité (Parsons, 1951) 20

4 – La culture spécifique - la culture diffuse (Parsons, 1951) 21

5 – La culture privilégiant les résultats - la culture privilégiant l'attribution (Parsons, 1951) 21

6a – La culture orientée vers le passé et le présent - la culture orientée vers le futur (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961) 21

6b – Culture séquentielle - culture synchrone (Hall, 1976) 22

7 – La culture orientée vers soi - la culture orientée vers l'extérieur (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961) 23

## Programme détaillé

PREAMBULE 5

OBJECTIFS DU COURS 5

OUTILS PEDAGOGIQUES 5

Le livre de référence 5

Le fascicule 5

Le module Internet 5

Les études de cas 6

METHODE DE TRAVAIL 6

CONSEILS POUR LE DEVOIR ET L'EXAMEN 6

CHAPITRE N° 1 LES TRAITS DE DIFFERENCIATION CULTURELLE 11

A/ LES DIMENSIONS CULTURELLES PROPOSEES PAR HOFSTEDE 11

(VOIR SITE : [HTTPS://GEERT-HOFSTEDE.COM/](https://geert-hofstede.com/) ) 11

1 – La distance par rapport au pouvoir 12

2 – Le contrôle de l'incertitude 13

3- L'orientation individualiste/collectiviste 14

4 – L'orientation masculinité/féminité 15

C/ LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE SELON HALL 26

CONCLUSION 28

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 28

CHAPITRE N° 2 UNE IMBRICATION DES CULTURES NATIONALES ET ORGANISATIONNELLES 29

A/LES DIMENSIONS CULTURELLES ORGANISATIONNELLES 29

1 – Les spécificités de la culture d'entreprise 30

2 – Les applications au niveau international 34

B/ UN ESSAI D'ARTICULATION 34

1 – Les spécificités des cadres de référence 34

2 – Des approches complémentaires, voire liées 35

3 – L'intérêt de combiner les deux approches 36

CONCLUSION 38

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES 38

CHAPITRE N° 3 UN CADRE D'ANALYSE POUR LES  
NEGOCIATIONS INTERCULTURELLES 40

A/ LE PROCESSUS DE NEGOCIATION 40

1 – La recherche d'informations 40

2 – L'identification des contraintes 43

3 – La construction de relations interpersonnelles 45

4 - Les modes de persuasion 46

B/ L'ORGANISATION DE LA NEGOCIATION 49

1 – La sélection des négociateurs 49

2 – Les styles de négociation et l'importance du protocole 51

3 – Le choix du lieu de négociation 54

CONCLUSION 55

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 55

CHAPITRE N° 4 L'INTEGRATION DES DIFFERENCES  
CULTURELLES EN MANAGEMENT STRATEGIQUE 57

A/ UN CADRE D'ANALYSE CONCERNANT  
LA COMMUNICATION ET LES RELATIONS  
INTERPERSONNELLES 57

B/ L'ORIGINALITE DES RESEAUX SOCIAUX EN  
REPUBLIQUE POPULAIRE DE CHINE 58

C/ LES ENJEUX D'UN GUANXI POUR L'INTELLIGENCE  
ECONOMIQUE 60

D/QUELQUES CONSEILS SUR LA MISE EN PLACE D'UN  
SYSTEME D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ADAPTE 62

CONCLUSION 63

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES 64

CHAPITRE N° 5 AU-DELA DE LA DISTANCE CULTURELLE  
66

A/ LES DISTANCES CAGE 67

1 – CAGE au niveau des pays 67

2 – CAGE au niveau des secteurs d'activités 68

B/ LES STRATEGIES AAA POUR GERER LES  
DIFFERENCES 70

1 – Adaptation pour s'ajuster aux différences 70

2 – Agrégation pour surmonter les différences 70

3 – Arbitrage pour exploiter les différences 71

C/ DU MONDE 3.0 AU COSMOPOLITISME 72

1 – Les sept problèmes globaux 73

2 – Les choix et le cosmopolitisme 74

ANNEXE CHACUN PREND SON TEMPS 77

CONCLUSION 67

Références Bibliographiques 64

## Bibliographie

Le champ de l'interculturel est très vaste. Pour approfondir certaines parties du cours, vous êtes appelé(e) à vous référer à la bibliographie donnée ci-après.

ADLER N., GUNDERSEN A., *International Dimensions of Organizational Behavior*, 5th edition, South-Western, Cincinnati, 2007.

- APITSA S. M., « Les éléments culturels africains pour repenser le management interculturel en Afrique en termes de *Crossvergence* », dans N. Tournois, P. Véry (éds.), *Internationalisation ouverte*, Chapitre 2, p. 42-64, Vuibert, Paris, 2018.
- APITSA S. M., « Développer les compétences interculturelles à l'aide des systèmes de valeurs dans un contexte spécifique : une plongée dans une multinationale française implantée au Cameroun », *Management international*, vol. 22, n° 3, juin, p. 24-38, 2018.
- CELLICH C., JAIN S., *Practical Solutions to Global Business Negotiations*, Business Expert Press, 2012.
- CHEVRIER, S., *Management Interculturel*, 3e édition, Que Sais-je ? Presses Universitaires de France, Paris, 2013.
- CHHOKAR J., BRODBECK F., HOUSE R. (editors), *Culture and Leadership across the World: The GLOBE Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, LEA, London, 2007.
- DAVEL E., DUPUIS J.P., CHANLAT J.F. (éd.), *Gestion en contexte interculturel*, Presses de l'Université de Laval, Laval, 2009.
- DERESKY H., *International Management. Managing across Borders and Cultures*, 9th edition, Prentice Hall, London, 2016.
- DRESSER N., *Multicultural Manners: Essential Rules of Etiquette for the 21st Century*, Wiley, 2005.
- DUPUIS J.P., LEMAIRE J.P., MILLIOT E. (éd.), *Ancrages culturels dans un monde en mutation*, Vuibert, Paris, 2016.
- DUPRIEZ P., VANDERLINDEN B. (éd.), *Au cœur de la dimension culturelle du management*, L'Harmattan Paris, 2017.
- ELASHMAWI F., *Competing Globally: Mastering Multicultural Management and Negotiations*, Butterworth-Heinemann, Boston, 2001.
- GOULVESTRE L., *Les clés du savoir être interculturel*, 3e édition, Afnor éditions, Paris, 2012.
- HALL E., *Beyond Culture*, Doubleday, New York, 1976. (Traduction française, *Au-delà de la culture*, Le Seuil, Paris, 1979.)
- HALL E., *The Silent Language*, Anchor Books, New York, 1973. (Traduction française, *Le langage silencieux*, Le Seuil, Paris, 1984.)
- # # LUTHANS F., DOH J., *International Management: Culture, Strategy, and Behavior*, 9th edition, McGraw-Hill, Boston, 2015.
- HOFSTEDE G., MINKOV M., HOFSTEDE G.J., *Cultures et organisations*, 3e édition, Pearson, Paris, 2010.
- HOUSE R., HANGES P., JAVIDAN M., DORFMAN P., GUPTA V. (editors) & GLOBE Associates, *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*, Sage, Thousand Oaks, 2004.
- HOUSE R., DORFMAN P., JAVIDAN M., HANGES P., SULLY de LUQUE M., *Strategic Leadership across Cultures: GLOBE Study of CEO Leadership Behavior and Effectiveness in 24 Countries*, Sage, Thousand Oaks, 2013.
- IRIBARNE (d') P., *Penser la diversité du monde*, Seuil, Paris, 2008.
- IRIBARNE (d') P., *La logique de l'honneur*, Seuil, Paris, 1987.
- LEWIS R., *When Cultures collide*, 3rd edition, Nicholas Brealey International, London, 2005.
- MAYRHOFER U., *Management interculturel*, Vuibert, Paris, 2017.
- MEAD R., ANDREWS T., *International Management*, 4th edition, Wiley, Chichester, 2009.
- MEIER O., *Management interculturel : stratégie, organisation, performance*, 6e édition, Dunod, Paris, 2016.
- RABASSO C., RABASSO F.J., *Introduction au management interculturel*, 2e édition, Ellipses, Paris, 2015.
- REY D., *Management et communication interculturels*, Afnor, Paris, 2017.

STRIPP W., *Dynamics of Successful International Business Negotiations*, Jaico Publishing House, Boston, 2005.

---

## Infos pratiques

### Lieu(x)

# Poitiers-Centre Ville

### En savoir plus

# <https://iae.univ-poitiers.fr/>