

Communication et négociation cross culturelle

Catherine Voynnet Fourboul

Audrey Albino

Florian Gérard

Aurélien Léon

Adriane Taravella

Sophie Dorat

Elodie Fallet

Emmanuel Rieutord

Bibliographie

- OUVRAGES

- Bollinger D., Hofstede G., *Les différences culturelles dans le management*, Les Editions d'Organisation, 1987
- Dupriez P. , Simon S. *La résistance culturelle*, édition Deboeck
- Harris P. R. , Moran R. T. Moran S. V., *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century*, Ed. Butterworth-Heinemann, 2004
- Hodgetts R.M, Luthans F., *International Management : Culture, Strategy and Behavior*, Mc Graw Hill, 2006

⇒ Chapter 4, The meanings and dimensions of culture, p. 92

- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., *Negotiation*, 5th edition, Mc Graw-Hill, 2006
- Meier O., *Le management interculturel*, édition Dunod, 2004

- ARTICLES

- Bournois F., Voynnet Fourboul C., Multinationales : communication interne à l'heure de la mondialisation, in *Revue Française de Gestion*, pp.88-97, 03.04.05, 2000

Plan

- I- COMMUNICATION CROSSCULTURELLE
 - A- COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE : facteurs, communication interne
 - B- COMMUNICATION INTERPERSONNELLE : fort et faible contexte, non verbale, proxémique, chronémique, kinésique, langage, perception
 - C-CULTURE : les logiques pays de d'Iribarne, Hofstede et distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, Individualisme / collectivisme, Féminité / Masculinité
- II- NÉGOCIATION
 - distributive versus integrative, Culturally Responsive Strategies (Weiss)
Interpersonal relations skills de Greenan

I/ LA COMMUNICATION CROSS CULTURELLE

A. Communication Organisationnelle

Préalable :

<http://voynnetf.free.fr/co/communicationorganisationnelle.pdf>

2- Facteurs organisationnels

- Théorie de la richesse des médias

La communication opérationnelle par ordre de préférence

- Courrier électronique; séminaire de formation; convention; ligne hiérarchique
- Personne physique, communication écrite, audio-visuelle
- Individuelle ; collective

- Les flux de communication

Communication Interne	Communication Externe
Les partenaires font partie de l'org. elle-même Ex : chefs d'équipe, direction, salariés, ouvriers, représentants des salariés...	Un ou plusieurs partenaires appartiennent à l'organisation, les autres à son environnement, Ex: fournisseurs de biens et de services, clients actuels ou potentiels..

2-a Communication interne

➤ La communication descendante

- ✓ se fait du haut de l'échelle hiérarchique vers le bas (directives, consignes de travail, instructions)
- ✓ Techniques pour se faire comprendre d'une personne ne parlant pas la même langue

➤ La communication ascendante

- ✓ Se fait du bas de l'échelle vers le haut (compte rendu d'activité, réponse à une demande d'info, tribune libre dans un journal d'entreprise)
- ✓ Évolution de ce mode communication vers un comportement proactif
- ✓ Focus sur le feedback: 2 types : personnel et impersonnel

➤ La communication transversale

- ✓ Entre collaborateurs de même niveau hiérarchique (réunion entre directeurs de service) supports: rencontres interservices

2-b Management et communication

- Les modes de communication hiérarchique à travers les différentes cultures : un enjeu de la communication à distance.
- Exemples :
 - aux États Unis, tout le monde peut communiquer avec le haut de la hiérarchie,
 - En Chine, l'organisation est très bureaucratique: on reçoit l'info sur n+1,
 - En France, la communication est sectorisée par division.

2-c Communication formelle / informelle

- Communication formelle

se fait dans le cadre de réseaux formalisés par l'entreprise, écrits et oraux.

ex: réunion de bureau, commissions, rapports comptes-rendus

- Communication informelle

tous les échanges qui se font en dehors du réseau formel

ex : le bouche à oreille, les bruits de couloir, les rumeurs

3- Modèles de communication organisationnelle

Attitudes sièges filiales	Ethnocentrique	Polycentrique	Régiocentrique	Géocentrique
Définition	Domination du siège par rapport aux filiales	Vaste autonomie accordée aux filiales	L'autonomie laissée aux filiales regroupées autour d'un siège régional	Réseau ds lequel le siège n'est qu'un élément
Com.; Flux de com.	Fort vol. de commandement, d'ordres et conseils destinés aux filiales	Faible flux émanant du ou destiné au siège; faible flux parmi les filiales	Faible flux émanant ou destiné au siège central mais ce flux peut être fort à partir des sièges régionaux et parmi les pays	Bi-direction siège filiales, et parmi les filiales autour du monde

3-a Modélisation de la communication organisationnelle

[BOURNOIS VOYNNET FOURBOUL 2000]

Le faire et l'être de la communication		Différences culturelles et principe de décentralisation	
Communication instrumentale	Communication humaniste	Communication entrepreneuriale	Communication pluraliste
<ul style="list-style-type: none"> • Tournée vers le canal, la rapidité de circulation de l'info, la performance • Concentrée sur les médias 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence de l'info, justification des décisions, respect des pers • Centré sur confiance et ouverture 	<ul style="list-style-type: none"> • Respect différences culturelles, • Cohabitation principe directeur des RH et pratiques autonomes 	<ul style="list-style-type: none"> • Concilie modes de com. Complémentaires • Peut être tendance instr. qui intègre les conceptions humanistes
ethnocentrique	géocentrique	régiocentrique	polycentrique

3-b propositions de communication

	A faire	A ne pas faire
Com. Instr Attitude ethnocentrique	<ul style="list-style-type: none"> • utiliser les langues locales • Évaluer les méthodes Rh en fonction de leur adéquation aux cultures locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne pas faire de superposition • Ne pas utiliser de jargon • Ne pas pratiquer le sens de l'humour
Com. Entrepreneuriale Attitude régiocentrique	<ul style="list-style-type: none"> • Créer une philosophie • Le resp. de com. Doit dépendre du D.R.H 	
Com.pluraliste Attitude régiocentrique et polycentrique	<ul style="list-style-type: none"> • Informer les salariés avt que la presse ne le fasse • Être honnête et ouvert 	
Com.pluraliste Attitude polycentrique	<ul style="list-style-type: none"> • Être rapide, clair, compréhensible, vrai, consistant • Expliquer les problèmes 	<ul style="list-style-type: none"> • presque rien de négatif ou de secret ne peut être expliquer • Ne pas cacher les mauvaises nvelles • Ne pas utiliser trop de canaux
Com. Humaniste Attitude géocentrique	<ul style="list-style-type: none"> • Pratiquer l'ouverture ds le travail en équipe • Opportunités pr faire des ch ensembles • Promouvoir et encourager initiatives de ttes provenances • Continuer et informer par un processus dynamique • Ajouter de la valeur aux affaires • Être ouvert et honnête avec ts les salariés • Être flexible 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas dominance du siège social • Faire confiance • Siège doit promouvoir l'autodétermination de ses filiales • Pas d'interposition ds les pbr locaux et utiliser son ex pr les résoudre • Ne pas être paternaliste • Pas se retirer sur une vague île d'éthique professionnelle

[BOURNOIS VOYNNET 2000]

B. Communication interpersonnelle

The Johari Window

	Known by sender	Not known by sender
Known by receiver	Arena Situation Both the sender and the receiver know about the Issue and the likely reactions to it of both parties	Blind Spot Situation The receiver knows more about this issue and the senders feelings and reactions
Not known by receiver	Façade Situation The sender knows more about the issue and the receivers feelings and reactions	Unknown Situation Neither sender nor receiver knows much about the situation or each others reaction to it

Styles de communication

- Les différents styles de communication et contexte:
 - Style direct (franc) vs indirect (implicite)
 - Style élaboré (détails et les grandes descriptions) vs succinct (dépouillé, silence)
 - Contextuel (prend en compte le statut) et personnel (réduit les barrières)
 - Affectif (nécessité de déchiffrer ce qui est dit) vs instrumental (concentré sur l'objectif)

- Les styles de communication varient selon les cultures

FRANCESCO
GOLD 1998

Pays	Indirect vs Direct	Elaboré vs Succinct	Contextuel vs Personnel	Affectif vs instrumental
Australie	Direct	Exact	Personnel	Instrumental
Egypte	Indirect	Elaboré	Contextuel	Affectif
Angleterre	Direct	Exact	Personnel	Instrumental
Japon	Indirect	Succinct	Contextuel	Affectif
Suède	Direct	Exact	Personnel	Instrumental

1- La notion de contexte

- **Contexte** → rôle clé dans la communication
 - Il **entoure** la communication et **porte** le message
- 2 types de sociétés :
 - Fort contexte
 - Faible contexte

Verbal Communication Styles

- Edward T. Hall, Beyond culture [1976]
- context plays a key role in explaining many communication differences.
- Context is information that surrounds a communication and helps convey the message.
- *high-context societies*, such as Japan and many Arab countries vs *low-context societies* such as the United States and Canada

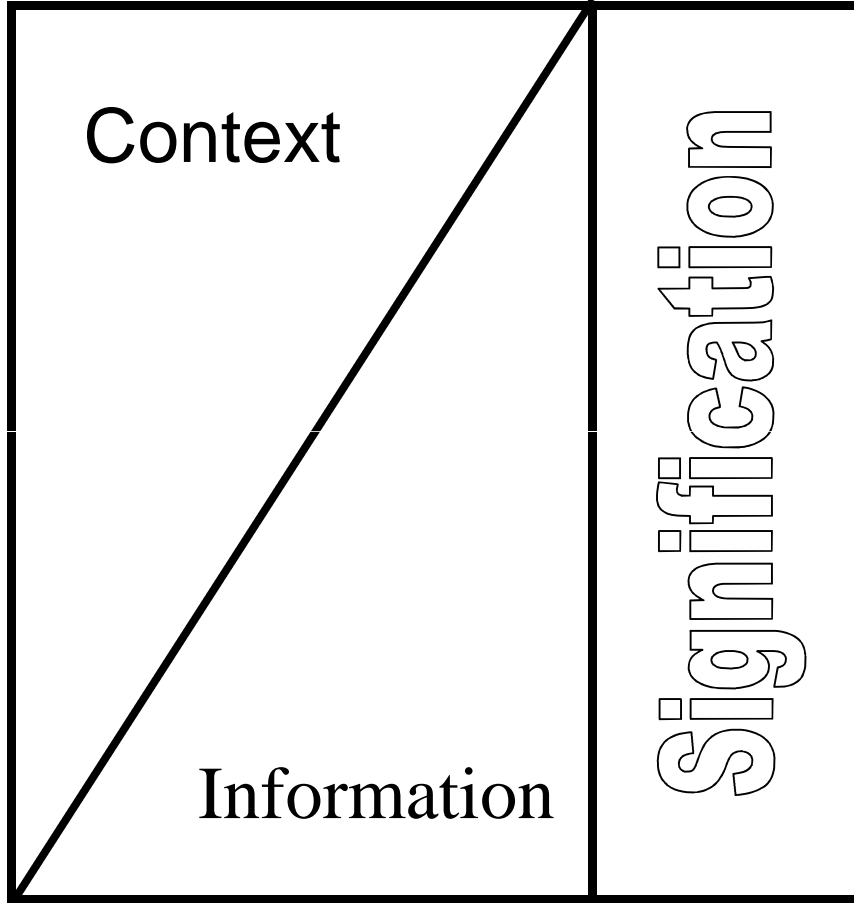
High
Context

Context

Low
Context

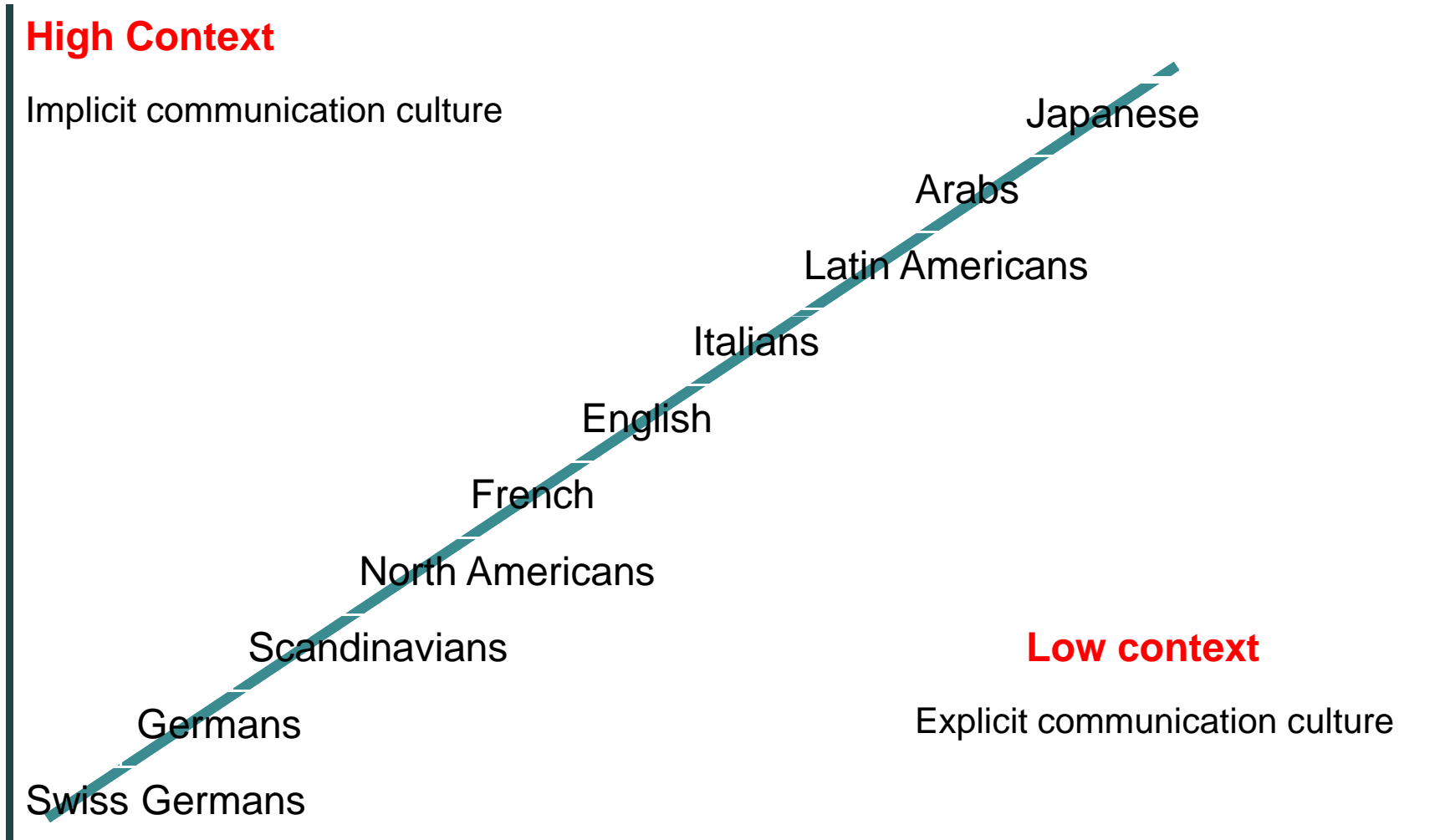
Information

Signification



Communication and contexts

Martin Rosch
1987 MIR



1-a Fort contexte

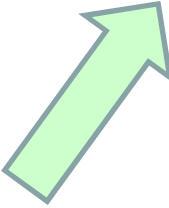
- (Japon, pays arabes...)
 - Messages **implicites** et **indirects**
 - Communicants ont **relations étroites** et possèdent **beaucoup d'informations**
 - Style **élaboré** (beaucoup de paroles, de descriptions)
 - Style **contextuel** (accent mis sur orateur et sur ses relations avec les autres)
 - Style **affectif** (auditeur attentif à ce qui est dit et à la manière dont le message est présenté)

1-b Faible contexte

- (US, Canada...)
 - Messages **directs** et orateurs **centrés sur leurs communications**
 - Communicants ne se **retrouvent** que **pour accomplir** des objectifs
 - Style **rigoureux** (accent sur la précision, les mots sont comptés pour faire passer le message)
 - Style **personnel** (accent sur la personne, réduction des barrières entre les parties → prénoms, informel)
 - Style **instrumental** (orienté objectifs, accent sur émetteur → il choisit ce qu'il veut dire aux autres)

2- Communication non verbale

- Différentes modalités de communication non verbale :
 - La **kinésique** (mouvement du corps, expression faciale)
 - La **proxémique** (la communication à travers la distance)
 - La **chronémique** (la manière dont le temps est géré)
 - La **chromatique** (les codes culturels liés à la couleur)
 - **L'haptique** (le toucher et les contacts corporels)

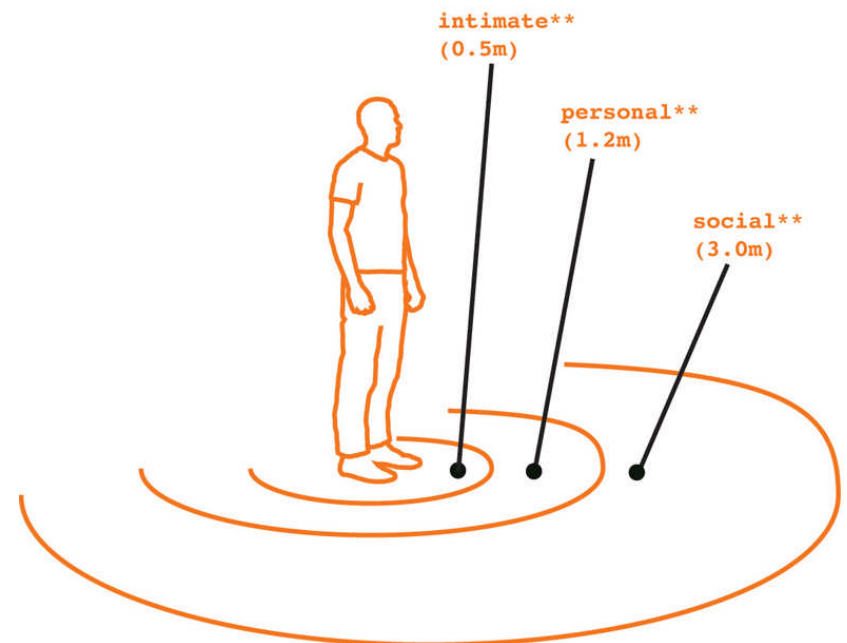


Le blanc est une couleur qui symbolise la joie pour les États-Unis mais qui représente la mort pour les chinois

- Permet de transférer et échanger des messages
- Modalités culturelles différentes, source possible de malentendus ou de problèmes de perception

2-a La proxémique : comment les gens utilisent-ils l'espace selon Hall ?

- 4 distances
 - distance intime utilisée pour la communication confidentielle (inférieur à 40 cm),
 - la distance personnelle pour les communications familiales et les amis proches (entre 40 cm et 120cm),
 - la distance sociale pour la vie professionnelle (entre 120cm et 320 cm)
 - la distance publique pour une communication entre une personne et un groupe (supérieur à 320 cm).
- Cultures à fort contexte moins distantes



SPACE AND WORK

- Rank order several ways of organizing work in terms of the way you would prefer to work:
 - a) In a separate office by yourself
 - b) In an office with at least one other person
 - c) In a group in which the desks are arranged so that everyone sees one another
 - d) In a cubicle that allows some privacy but limited access to the other individuals in the office

2-b La chronémiqne

- La **chronémiqne** : comment les gens utilisent-ils leur temps au travail ?

- De manière **monochronique**

- ✓ les sujets sont traités les uns après les autres. Caractéristique des cultures à faible contexte. Ponctualité dans les rencontres

- De manière **polychronique**

- ✓ plusieurs sujets traités en même temps. Implication personnelle plus importante que ponctualité. Caractéristique des cultures à fort contexte

2-c la kinésique



EGYPT

Be patient

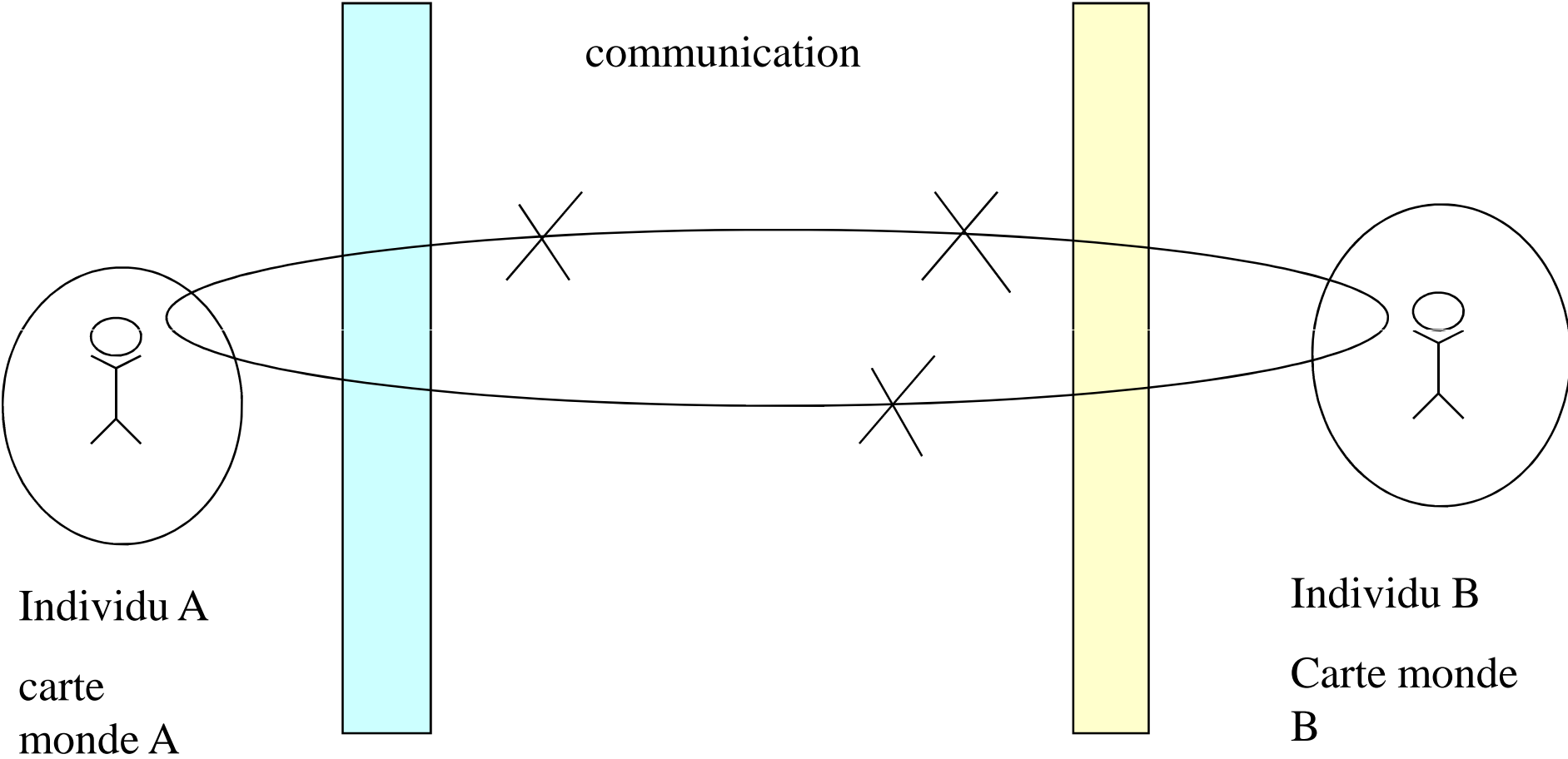
GREECE

That's just perfect

ITALY

What exactly do you mean?

3- Mécanisme de la communication et ses barrières



Filtre: culture, langage, perception → barrières

3-a La culture

- Ensemble des activités, croyances et pratiques communes à une société, une entreprise, un groupe social particulier.
 - La culture inclut des systèmes de valeurs, elle touche à tous les aspects de la vie humaine, y compris la communication.
- En quoi peut-elle constituer une barrière?
 - La culture est une programmation collective de l'esprit humain : la personnalité d'une collectivité
 - La culture constitue un cadre de référence (valeurs collectives, système de valeurs)
 - Nous sommes influencés par les opinions de notre groupe de référence, et la confrontation à un autre groupe qui n'a pas les mêmes valeurs ou règles peut mener à des incompréhensions

3-b Le langage

- Définition du langage: Capacité observée chez toutes les personnes, d'exprimer leur pensée et de communiquer au moyen d'un système de signes vocaux et éventuellement graphique

- En quoi peut elle constituer une barrière?
 - La langue repose sur des mots et des symboles pour véhiculer un message. Or un même mot ou symbole n'a pas toujours la même signification pour un autre individu ou groupe.
 - La langue, ou encore jargon, peut constituer une barrière pour les non initiés, ou non spécialistes
 - La langue s'inscrit dans une culture, elle n'est pas un véhicule neutre de la pensée
 - La traduction et ses difficultés, le sens de lecture

Communicating downward with non-native speakers

Harris and Moran

1. Use the most common words with their most common meanings.
2. Select words that have few alternative meanings.
3. Strictly follow the basic rules of grammar—more so than would be the case with native speakers.
4. Speak with clear breaks between the words so that it is easier for the person to follow.
5. Avoid using words that are esoteric or culturally biased such as “he struck out” or “the whole idea is Mickey Mouse” because these clichés often have no meaning for the listener.
6. Avoid the use of slang.
7. Do not use words or expressions that require the other person to create a mental image
8. Mimic the cultural flavor of the non-native speaker’s language, for example, by using more flowery communication with Spanish-speaking listeners than with Germans.
9. Continually paraphrase and repeat the basic ideas.
10. At the end, test how well the other person understands by asking the individual to paraphrase what has been said.

3-c Les perceptions

Perception : manière dont une personne voit la réalité

→ *La manière dont les gens voient la réalité peut varier et influencer leur jugement et leur décisions*

Quelques phénomènes constituant des barrières :

➤ Stéréotypes

« Cognitive dissonance » de Festinger

➤ « Halo or Horn effect » de Edward Thorndike

C. Communication et Culture

1- D'Iribarne

Gérer les entreprises suppose de **prendre en compte les traditions** en intégrant la dimension historique pour élaborer le changement.

■ Logique Honneur (France)

➤ *"aussi exigeante dans les **devoirs** qu'elle prescrit que dans les **privilèges** qu'elle permet de défendre".*

■ Logique Consensus (Pays-Bas)

➤ *"une grande objectivité, allant de pair avec une forte **allergie** à toute forme de **pression** exercée par une quelconque **autorité**".*

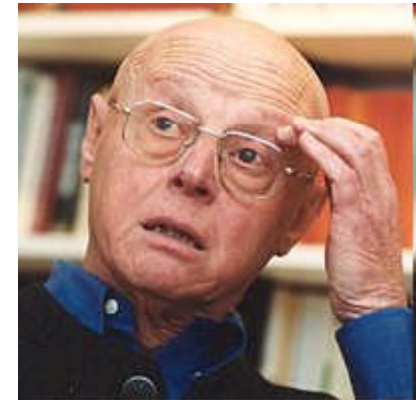
■ Logique du Contrat (USA)

➤ *Les Américains sont "**hantés par l'image idéale du contrat** qui, passé entre des **hommes libres**, reste juste parce que la loi s'est unie à la morale pour limiter le pouvoir du plus fort".*

Au lieu d'imiter les autres pays, cherchons en nous-mêmes, nos forces et nos faiblesses, la valeur de nos traditions et leurs dérives possibles. Observons notre *"manière spécifique de relier l'individu à la collectivité et de séparer le bien du mal, le légitime de l'illégitime, ce que l'on respecte, ce qui indiffère et ce que l'on méprise"*. chaque pays présente des *"traits fondamentaux qui traversent les siècles"*.

2- Hofstede

- Il définit six facteurs de différenciation culturelle *et leur impact en terme de négociation*
 - Le polychronisme et le monochronisme,
 - La distance hiérarchique,
 - Le contrôle de l'incertitude,
 - L'individualisme et le collectivisme,
 - La dimension masculine/féminine,
 - L'orientation court terme/moyen terme.
- Autres facteurs de différenciation
 - Limité ou diffus
 - Réalisation ou position sociale
 - Attitude vis-à-vis du temps



2-a La distance hiérarchique

- Degré **d'inégalité attendu et accepté** par les individus.
 - Selon les cultures, le subordonné accepte plus ou moins, voire recherche cette autorité.
- Perception que le subordonné a du pouvoir de son chef
- cette représentation va déterminer son comportement.
 - pays à distance hiérarchique élevée, pays latins européens (France, Belgique, Italie, Espagne), pays d'Amérique du Sud, pays arabes et pays d'Afrique noire.
 - pays à distance hiérarchique faible, pays germaniques, scandinaves et anglo-saxons.

Les origines de la distance hiérarchique sont nombreuses

- plus le pays est proche de l'équateur, plus cette distance est grande.
- population peu nombreuse : distance hiérarchique courte
- répartition inégale de la richesse : distance hiérarchique forte
- poids de l'Histoire : Empire romain et autorité absolue influence du modèle latin

Conséquences dans l'entreprise

- dans les pays à distance hiérarchique courte - tendance vers la décentralisation, une organisation pyramidale aplatie et un encadrement souple
- l'inverse se produit si cette distance est élevée.

2-b Contrôle de l'incertitude

- Manière dont les membres d'une société abordent le risque.
- Degré de tolérance qu'une culture peut accepter face à l'inquiétude provoquée par des événements futurs.
- Certaines cultures favorisent la prise de risque, d'autres son évitement.

- Les entreprises tentent de contrôler les événements incertains :
 - En contrôlant les besoins futurs
 - en imposant des plans, en mettant en œuvre des procédures standardisées d'opération
 - Recours à des techniques, des règles et des rites.
- Si dans un groupe social la norme est un refus de l'incertitude, ceux qui la contrôlent auront **plus de pouvoir** que ceux qui gouvernent des groupes où elle est plus facilement acceptée.

Sociétés à fort contrôle de l'incertitude

- But : vaincre l'avenir, anxiété , démonstrations d'agressivité , extériorisation des émotions.
- Acquérir et créer la sécurité, éviter les risques : technologie, règles juridiques, religion en jouant sur l'établissement de règles de stabilité de l'emploi
- pays de culture latine : France, Belgique, Italie, Espagne, Mexique, Colombie, Venezuela, Pérou, Chili, Argentine et Japon.

Sociétés à faible contrôle de l'incertitude

- tendance naturelle à se sentir en sécurité relative.
- On prend plus facilement des risques personnels.
- pays scandinaves et anglo-saxons, Sud-Est asiatique, pays en voie de développement, Inde et pays africains

2-c Individualisme / collectivisme

- Degré d'indépendance et de liberté que peuvent revendiquer les membres d'une société

Pays individualistes	Pays communautaires
Les sociétés individualistes valorisent le temps passé par les individus pour leur vie personnelle, les pays les plus riches sont ceux qui sont devenus les plus individualistes	Les sociétés communautaires valorisent le temps passé pour le groupe, les pays les plus pauvres sont ceux qui ont conservé une vie plus communautaire
Employés et employeurs n'entretiennent que des relations de travail, basées sur le postulat d'un avantage mutuel et calculées selon des critères économiques.	Les relations sur une base morale avec des obligations mutuelles : protection de l'employé par l'employeur (indépendamment des performances de l'employé), loyauté envers l'employeur de la part de l'employé.
Le besoin d'avoir du temps pour sa vie personnelle, l'existence de liberté dans son travail et la possibilité de relever des défis	Besoin de formation accrue, de bonnes conditions physiques de travail et une utilisation adéquate des capacités professionnelles : trois aspects du travail qui accentuent la dépendance de l'individu envers l'organisation.
Etats-Unis, l'Australie et la Grande-Bretagne. La France, pays européens	Les pays arabes et tous les pays en voie de développement
Le conflit débouche sur une confrontation ouverte ; considéré salutaire pour tous	Le conflit fait perdre la face à l'un des deux protagonistes, c'est-à-dire, sa dignité, sa fierté, son honneur, ce qui est inacceptable. D'où grande importance au maintien d'une harmonie

EXERCISE:MY BEST FRIEND VERSUS MONEY

- You are walking to a critical business meeting at which you are going to close a 100 million euro deal. You will receive a fee of three million euros if the contract is signed. However, some major details need to be discussed, and you are the only person capable of discussing them.
- Suddenly your best friend in the world – you have known him since childhood, and (s)he was the best (wo)man at your wedding – rushes up to you and blurts out: "Something terrible has happened, and I need your help immediately. You are the only person who can help me!" What would you do?

Impact of individualism on accidents

CASE STUDY

Individualism v accidents

In December 1999 a Korean Air Boeing 747 cargo plane crashed just after taking off from Stansted Airport. All four crewmen were killed. Eyewitnesses reported that the Boeing 747 appeared to explode in a 'huge fireball'. A far greater disaster was avoided only because the plane crashed in Hatfield Forest, rather than on a residential area, scattering debris over a wide area. The pilots did not have time to issue a mayday call.

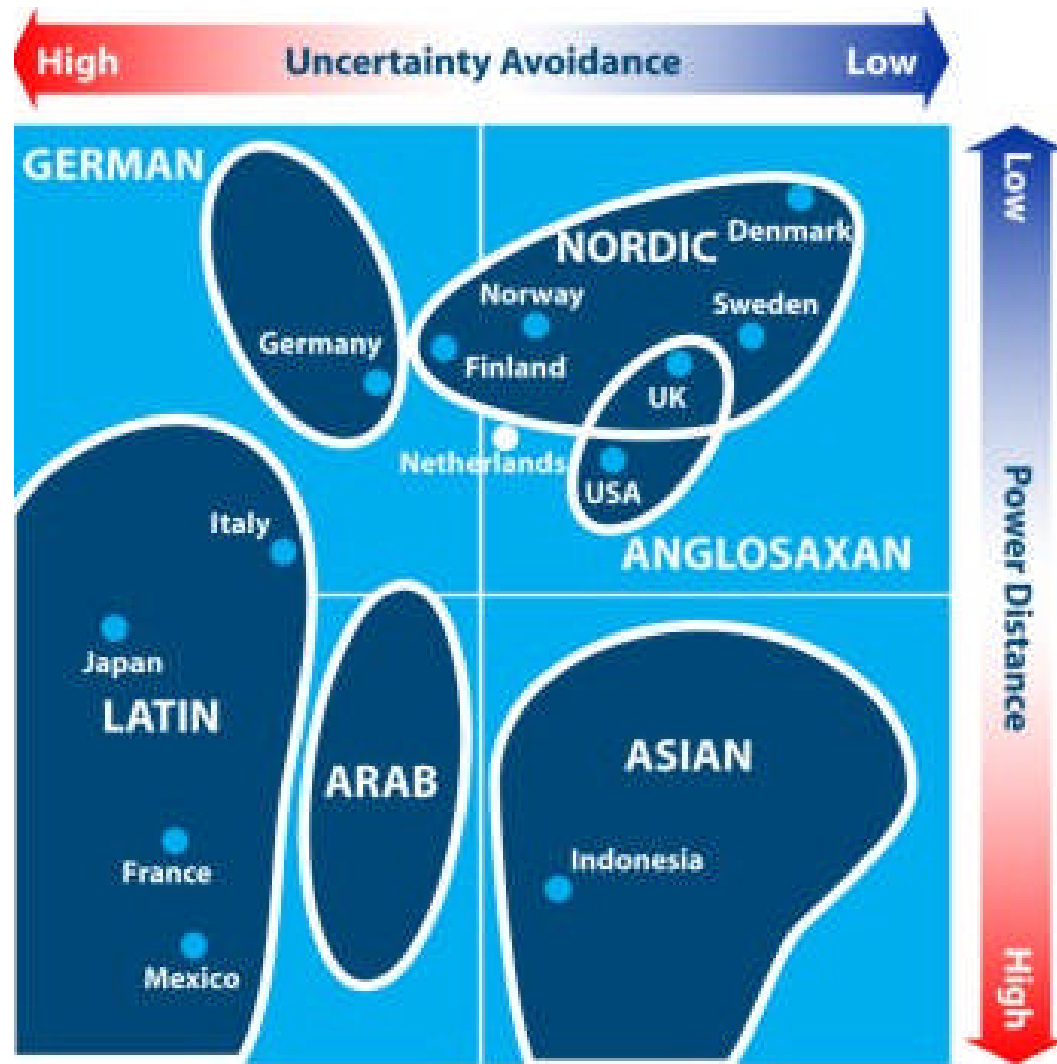
This tragedy followed a series of safety-related incidents and accidents involving KAL, South Korea's national airline, whose rapid expansion had matched that of the South-East Asian economies. The company has one of the worst aviation safety records in the world. An estimated 700 people have died in crashes involving its planes over the past 20 years (World Socialist Web Site: www.wsws.org). Reports in the press pointed to problems with 'an insular cockpit culture' as a major factor in the tragedy. A Dow-Jones report (1999) cited Korea's authoritarian culture, reflected in a hiring and promotion policy favouring former military flyers over civilians. Too often the effect has been friction that hampers the pilot teamwork needed to fly Western-built jets. A rigid training programme and poor English were also perceived to make it harder for some Korean Air pilots to deal with air controllers and cope with emergencies.

Six years before this tragedy, Phillips (1994) had reported a study by the Boeing Commercial Airplane Group showing that countries with high individualism ratings had low aeroplane accident rates. Countries with a combination of high individualism and less hierarchical structures at work had accident rates 2.6 times lower than those with low individualism and strong hierarchical structures, such as Korea. A possible explanation put forward for this was the fact that highly individualistic pilots try to avert accidents by responding rapidly to perceived problems, whereas those from collectivist countries were more likely to confer with others before taking action, thus losing time to avoid accidents (Parker, 1998). The Korean Airlines tragedy eerily played out these earlier predictions and demonstrated the power of cultural conditioning on collective behaviours.

2-d Féminité / Masculinité

- Importance accordée aux valeurs de réussite et de possession (valeurs masculines) et à l'environnement social ou à l'entraide (valeurs féminines)
- La répartition sexuelle des rôles ne se fait pas de la même façon dans toutes les sociétés
 - Plus les rôles sont différenciés, plus la société montrera des traits qu'on peut nommer masculins ; plus les rôles sont interchangeables, plus la société montrera des traits féminins.

Cultures féminines	Cultures masculines
Pays de culture protestante ; proximité des pôles, France, Espagne, Portugal, Pérou, Chili la Yougoslavie et les pays d'Afrique noire, le score le plus élevé étant pour les pays scandinaves et les Pays-Bas.	Pays de culture catholique ; pays proches de l'équateur excepté l'Afrique noire Japon, pays germanophones, pays caribéens d'Amérique latine (Venezuela, Mexique et Colombie) et Italie.
Environnement (qualité de la vie) travailler pour vivre	Réussite économique : vivre pour travailler
coopération entre les travailleurs et des conditions de travail agréables	un travail humanisé (de qualité élevée) sera celui qui permet de faire carrière et de se réaliser
les conflits ne devront pas s'officialiser, et seront réglés par la discussion	conflits seront ouverts et durs



GLOBAL LEADERSHIP and CROSS-CULTURAL COMMUNICATION

[Harris, Moran 2004]

- Being capable of operating effectively in a **global** environment while being **respectful** of cultural diversity.
- **Cross-Cultural Communication** — recognizing what is involved in one image of self and one's role, personal needs, values, standards, expectations, all of which are culturally conditioned.
- **Cultural Sensitivity** —understands the cultural influences on behavior.
- **Acculturation** —effectively adjusting and adapting to a specific culture, whether that be a subculture within one's own country or abroad. Successfully manages **transitions**. **Avoids being ethnocentric**.
- **Cultural Influences on Management** — understanding that management practices developed in one culture may not easily transfer to another.
- **Effective Intercultural Performance** —makes **provisions** for the foreign deployment process, overseas adjustment and culture shock, and the reentry of expatriates.
- **Changing International Business** —coping with the interdependence of business activity throughout the world, well as the **subculture of modern managers**.
- **Cultural Synergy** —building upon the very differences in the world. By combining the best in varied cultures and seeking the widest input, multiple effects and complex solutions can result.
- **Work Culture** —applying the general characteristics of culture to the specifics of how people work at a point in time and place; a unique **global culture** with some common characteristics is emerging.

II/ La négociation cross culturelle

A/ Le processus de négociation

1- Definition of Negotiation

- The fundamental definition of negotiation, what is negotiable, and what occurs when we negotiate can **differ greatly across cultures**
 - For instance, "Americans tend to view negotiating as a **competitive process of offers and counteroffers**
 - while the Japanese tend to view the negotiation as **an opportunity for information-sharing**"

2- Negotiation Opportunity

- Culture influences the way negotiators perceive an opportunity as **distributive** versus **integrative**.
 - Negotiators in North America are predisposed to perceive negotiation as being fundamentally distributive (Thompson, 1990). This is not the case outside North America

Cross-cultural negotiations will be influenced by the extent that negotiators in different cultures have fundamental agreement or disagreement about whether or not the situation is distributive or integrative.

3- Selection of Negotiators

- The criteria used to select **who will participate** in a negotiation is different across cultures.
- These criteria can include
 - knowledge of the subject matter being negotiated,
 - seniority family connections,
 - gender,
 - age,
 - experience,
 - status.

• Different cultures weigh these criteria differently,
• leading to varying expectations about what is appropriate in different types of negotiations.

4- Protocol

- Cultures differ in the degree to which protocol, or the formality of the relations between the two negotiating parties, is important.
- American culture is among the least formal cultures in the world. A familiar communication style is quite common; first names are used

5- Culturally Responsive Negotiation Strategies

- "When in Rome, act as the Romans do" ??
- In other words, negotiators are advised to be aware of the effects of cultural differences on negotiation and to take them into account when they negotiate.
- Many theorists appear to assume implicitly that the best way to manage cross-cultural negotiations is to be sensitive to the cultural norms of the other negotiator and to modify one's strategy to be consistent with behaviors that occur in that culture.
- Several factors suggest that **negotiators should not make large modifications** to their approach when negotiating cross-culturally, however:
 1. Negotiators may **not be able to modify their approach effectively**. It takes years to understand another culture deeply, and negotiators typically do not have the time necessary to gain this understanding before beginning a negotiation. Although a little understanding of another culture is clearly better than ignorance, it may not be enough to enable negotiators to make effective adjustments to their negotiation strategy. Attempting to match the strategies and tactics used by negotiators in another culture is a daunting task that requires **fluency in their language** as only one of many preconditions. Even simple words may be translated in several different ways with different nuances, making the challenge of communicating in different languages overwhelming

B/ EFFICACITE et IMPACT RH

1- Développement des qualités personnelles et professionnelles

- 3 phases d'apprentissage de la communication Interculturelle
 - Prise de conscience : programmation mentale différente
 - Acquisition de connaissances : symboles, héros, mythes, rites.
 - Compétence: résultat des 2 premières phases

1-a La formation culturelle

- Séminaire pour expatriés:
 - Connaissances pratiques (climat, règles d'hygiène, coutume, géo, hist..).
Peu probant
 - Prise de conscience et connaissances générales des différences culturelles

- Assimilateur de culture :
 - Apprentissage progressif. 100 situations de contacts interculturels avec 4 solutions
 - Créé aux USA dans les 70', l'utilisateur devient plus réceptif aux différences
Mais concerne surtout les rapports USA/ tiers monde + distances hiérarchiques/ degré d'individualisme.

1-b La langue

- Anglais nécessaire mais pas suffisant
 - Pidgin-english
 - Une langue commune ne signifie pas une culture commune et inversement
- Pas de biculturel sans être bilingue
 - Sens de l'humour ex: néerlandais / indonésien
 - Planifier l'expatriation à l'avance pour pouvoir effectuer l'apprentissage

1-c Langue et Traduction

➤ Problèmes :

- ✓ La langue préférée du traducteur permet d'être plus nuancé
- ✓ Subjectivité du traducteur

➤ Solutions pour réduire les erreurs:

- ✓ Retraduction mais long et onéreux
- ✓ Relecture par un ensemble bilingue
- ✓ Programmation d'analyse de corrélation +analyse factorielle après pré-test pour chaque langue+ comparaison
- ✓ Augmentation des langues utilisées: variable d'analyse et plus seulement une source de biais

2- Interpersonal relations skills

Greenan (1983)

- (1) Work effectively under different kinds of supervision.
- (2) Work without the need for close supervision.
- (3) Work cooperatively as a member of a team.
- (4) Get along and work effectively with people of different personalities.
- (5) Show up regularly and on time for activities and appointments.
- (6) Work effectively when time, tensions, or pressure are critical factors for successful performance.
- (7) see things from another's point of view.
- (8) Engage appropriately in social interactions and situations.
- (9) Take responsibility and be accountable for the effects of one's own judgments, decisions, and actions.
- (10) Plan, carry out, and complete activities at one's own initiation.
- (11) Instruct or direct someone in the performance of a specific task.
- (12) Follow instructions or directions in the performance of a specific task.
- (13) Demonstrate to someone how to perform a specific task.
- (14) Assign others to carry out specific tasks.
- (15) Speak with others in a relaxed and self-confident manner.
- (16) Compliment and provide constructive feedback to others at appropriate times.
- (17) Be able to handle criticism, disagreement, or disappointment during a conversation.
- (18) Initiate and maintain task-focused or friendly conversations with another individual.
- (19) Initiate, maintain, and draw others into task-focused or friendly group conversations.
- (20) Join in task focused or friendly group conversations

PROBLEM-SOLVING APPROACHES

- Joe and Ed had been friends since childhood. Both became successful entrepreneurs and business people, but Ed began to experience financial difficulties and asked Joe for a substantial sum of money, which Joe immediately gave him. Ed immediately became distant emotionally, even to the extent of talking about Joe to other business people and hurting his reputation in a close-knit community.
- Joe was the product of a cross-cultural marriage between a white, Anglo-Saxon American man and a woman raised in India. In talking the situation over with his parents, Joe indicated that Ed had wronged him unjustly. His mother said: "Let sleeping dogs lie. He has not really hurt you too much professionally, and he is really doing damage to himself." The father however said: "No, let's talk to him about it and try to get him to change.«

Which approach do you favor? Why?
Which is more low context? If you decide
to confront Ed, what would you say and
how would you say it?